Développer un nouveau programme de gestion des eaux souterraines de la SADC 2021 - 2031 :

Rapport final sur les enseignements tirés et les questions émergentes

Rapport préparé pour

SADC-GMI

Rapport numéro 557287

Rapport préparé par

May 2020

Développer un nouveau programme de gestion des eaux souterraines de la SADC 2021 - 2031 :

Rapport final sur les enseignements tirés et les questions émergentes

SADC-GMI

Institut d'études des eaux souterraines
Bâtiment Dean Street, Université du Free State

205, Nelson Mandela Drive
Bloemfontein, Afrique du Sud
e-mail: info@sadc-gmi.org / website: www.sadc-gmi.org

Tel: +27 51 401 7734

SRK Consulting (South Africa) (Pty) Ltd
265 Oxford Rd
Illovo 2196
Johannesburg, Afrique du Sud

e-mail: johannesburg@srk.co.za / website: www.srk.co.za

Tel: +27(0) 11 441 1111
Fax: +27(0) 11 880 8086

Projet SRK Numéro 56789

Mai 2020

Rédiger par:

SRK Consulting - Certified Electronic Signature
srk consulting
557287/4974/Lessons Learned Report
3079-7479-1144-FAIR-25/05/2020
This signature has been printed digitally. The Author has given permission for its use for this document. The details are stored in the SRK Signature Database

Lisl Fair
Spécialiste principal en sciences sociales

Email: dkilian@srk.co.za

examiné par des pairs:

SRK Consulting - Certified Electronic Signature
srk consulting
557287/4974/Report
702-5671-6870-KILI-25/05/2020
This signature has been printed digitally. The Author has given permission for its use for this document. The details are stored in the SRK Signature Database

Darryll Kilian Partner

Les auteurs:

N Anamuthoo; L Fair; A Maritz, S Lunsche; T Hart, G Nel; G Wildschutt, R Eastes

Sommaire exécutif

La sécurité de l'eau dans la région de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) a subi les effets du changement climatique et des phénomènes météorologiques violents. Ces impacts ont eu des répercussions négatives sur les moyens de subsistance d'une grande partie de la population de la région. La nécessité de renforcer la gestion et le développement des eaux souterraines afin de promouvoir un développement social et économique durable dans la région a conduit à la création de l'Institut des eaux souterraines de la SADC (SADC- GMI) en 2011. La vision de la SADC-GMI est d'être un centre d'excellence pour promouvoir la gestion durable des eaux souterraines et fournir des solutions aux défis liés aux eaux souterraines dans toute la région de la SADC.

La SADC- GMI approche actuellement vers la fin de la mise en œuvre du projet « Gestion durable des eaux souterraines (SGM) dans les États membres de la SADC », financé par le FEM et la CIWA par le biais de la Banque mondiale. Le projet SGM a débuté en 2014 et se terminera en juin 2021.

SADC-GMI a commandé le projet « Services de consultation pour dégager des enseignements et la conception d'un nouveau programme sur les eaux souterraines de la SADC », afin de dégager les enseignements du projet précédent (SGM) et de développer un nouveau programme régional sur les eaux souterraines. Les objectifs du projet SADC-GMI enseignements tirés (LLP) sont doubles. Premièrement, il vise à préparer un document de base sur les questions émergentes et les enseignements tirés de la mise en œuvre du projet SGM, et deuxièmement, à développer un document de proposition de projet bancable sur dix ans (divisé en deux périodes de cinq ans) pour la mise en œuvre d'un nouveau programme des eaux souterraines de la SADC de 2021 à 2031.

Le rapport sur les enseignements tirés et les questions émergentes présente les méthodes utilisées pour collecter, analyser et interpréter les données afin d'identifier les enseignements tirés ; l'examen technique de la stratégie de SADC-GMI et de la mise en œuvre du projet SGM ; l'examen de la structure organisationnelle et de la capacité de SADC-GMI ; l'examen de la gouvernance, de la conformité et de l'évaluation du financement ; et l'évaluation de la gestion financière et l'analyse coûts-bénéficesde la localisation géographique de SADC-GMI. L'analyse coût-bénéfice a été entreprise pour déterminer si la SADC-GMI est actuellement située à un endroit stratégique et pour identifier d'autres options d'implantation possibles dans la province de Gauteng. Ces examens et évaluations sont complétés par plusieurs annexes informatives.

S'appuyant sur une méthodologie à multiples facettes et sur des évaluations et analyses d'experts, le processus d'identification des enseignements et des questions émergentes a abouti à des recommandations clés qui doivent être prises en compte lors de l'élaboration d'un nouveau programme régional sur les eaux souterraines. Les principales leçons apprises comprennent la planification et la gestion des contraintes politiques, légales et institutionnelles pour la gestion des aquifères nationaux et transfrontaliers ; le besoin urgent de collecter et de gérer des séries de données temporelles intégrées afin de générer des informations pour les systèmes d'aide à la décision et l'impact socio-économique positif potentiel des projets d'infrastructure d'eau souterraine innovants et évolutifs dans les États membres de la SADC.

Les questions techniques clés identifiées par l'examen comprennent la nécessité d'une approche plus ciblée de la gestion des eaux souterraines dans la région afin de permettre à la SADC-GMI d'augmenter l'échelle des interventions actuellement explorées pour étendre, approfondir et optimiser les impacts positifs. La gestion et la collecte continues des données sont une composante essentielle pour faciliter une gestion efficace des eaux souterraines. La SADC-GMI, à travers le développement du GIP et du GLA, a établi un point central pour le stockage et les liens vers les données sur les eaux souterraines pour la région. Ces initiatives doivent être étendues et améliorées pour s'assurer que

des données fiables sont saisies et stockées dans le format et les plateformes appropriés, ce qui aidera à la planification et à la gestion de l'utilisation conjointe transfrontalière. La planification transfrontalière intégrée est toujours basée principalement sur les frontières hydrologiques, mais la prise en compte des eaux souterraines devient plus courante. Lier la planification transfrontalière et l'utilisation conjonctive est complexe et nécessite une coopération technique et institutionnelle. La SADC-GMI peut faciliter et favoriser le développement de relations et de réseaux pour assurer une coopération technique et institutionnelle durable. Le manque d'information peut entraver la compréhension et la coopération autour des aquifères partagés. Il peut être nécessaire de développer et de mettre en œuvre des systèmes de surveillance dès le début des projets transfrontaliers et un engagement plus poussé de la SADC-GMI avec les institutions concernées peut faciliter ce processus.

Des recommandations clés visant à améliorer la planification, la mise en œuvre et la gestion des programmes futurs ont été formulées sur la base de diverses méthodes de collecte et d'analyse des données. Ces recommandations clés couvrent les quatre composantes fondamentales qui découlent des objectifs stratégiques de la SADC-GMI et de son mandat tiré des documents politiques et stratégiques de la SADC. Elles comprennent la nécessité d'une stabilité et d'une diversification du financement, l'importance de l'utilisation de la théorie du changement et d'une méthodologie de cadre logique pour surveiller et mesurer l'impact des futurs programmes, ainsi que la nécessité d'une plus grande notoriété de la marque.

Les experts, le personnel de SADC-GMI, les principales parties prenantes et les autres partenaires sont d'avis que SADC-GMI s'est suffisamment développée en tant qu'organisation. À l'avenir, il est important de fonctionner de manière indépendante, d'atteindre la viabilité financière et de maintenir des pratiques de bonne gouvernance en développant et en mettant en œuvre de manière continue des politiques et des procédures soutenues par une équipe de personnel motivé et compétent. Il est essentiel que SADC-GMI prenne en compte les domaines d'amélioration clés tels que le suivi et l'évaluation, le renforcement du leadership du conseil d'administration, la génération de revenus à partir de produits de connaissance, le renforcement de la notoriété de la marque et la mise en place de mesures visant à améliorer la rétention du personnel et la gestion des performances.

La vision et la conceptualisation de l'évolution future de SADC-GMI ont été présentées par le directeur exécutif de SADC-GMI aux bailleurs de fonds potentiels par divers moyens. L'objectif de ce rapport est de soutenir, de développer et d'examiner les enseignements que SADC-GMI a tirés de la mise en œuvre du projet SGM dans les États membres de la SADC. Les résultats présentés dans ce rapport, renforcent la position de SADC-GMI en tant que leader d'opinion dans le domaine de la gestion des eaux souterraines et mettent en évidence les facteurs de succès critiques que l'équipe devrait mettre en œuvre dans le développement de programmes simultanés.

La SADC-GMI a des objectifs stratégiques bien articulés à atteindre pour devenir un centre d'excellence reconnu dans la gestion des eaux souterraines. Les enseignements tirés de la mise en œuvre de ces objectifs constituent une base pour formuler les domaines d'intervention clés de la prochaine phase de l'existence de la SADC-GMI en tant qu'organisation.

Table des matières

Sommaire exécutif

Disclaimer viii

List of Abréviations ix

1 Introduction et contexte 1

1.1 Justification et objectif du rapport 1

1.2 Contexte du projet 3

1.2.1 Le projet de gestion durable des eaux souterraines dans les États membres de la SADC et la genèse de la SADC-GMI 3

1.2.2 L'évolution de la SADC-GMI 4

1.3 Structure du rapport 6

2 Méthodologie 7

2.1 Introduction 7

2.2 Approche méthodologique 7

2.3 Collecte et examen des documents 7

2.4 Outil d'évaluation des capacités organisationnelles (OECO) 8

2.5 Entrevues et questionnaires 8

2.5.1 Entrevues 8

2.5.2 Questionnaires en line 9

2.6 Analyse coûts-bénéfices 9

2.7 Consolidation et interprétation des données 10

2.8 Conclusion 10

3 Évaluation technique de la contribution de la SADC-GMI à la gestion des eaux souterraines dans la SADC 11

3.1 Introduction 11

3.2 Résumé de l'évaluation technique

3.2.1 Contexte 13

3.2.2 La SADC et la gestion des ressources en eau 13

3.2.3 Gestion des eaux souterraines dans les États membres de la SADC 16

3.2.4 Conventions/protocoles internationaux et régionaux sur l'eau concernant les cours d'eau partagés et les aquifères transfrontaliers dans la SADC 21

3.2.5 L'évolution et l'héritage des programmes de gestion des eaux souterraines de la SADC . 23

3.2.6 Engagement international en faveur de projets régionaux en Afrique 26

3.3 Recommandations pour la conception d'un nouveau programme 27

3.4 Conclusion 28

4 Évaluation de la structure organisationnelle et des capacités 29

4.1 Introduction 29

4.2 Aperçu de la capacité organisationnelle actuelle 29

4.3 Enseignements tirés de l'opérationnalisation de la SADC-GMI 30
4.3.1 Évolution organisationnelle de la SADC-GMI 30
4.3.2 Suivi et l'évaluation 31
4.3.3 Ressources humaines 31
4.4 Enseignements tirés de la mise en œuvre de programmes de renforcement des capacités institutionnelles 33
4.4.1 Renforcement des capacités et formation 33
4.5 Enseignements tirés de la mise en œuvre des programmes d'avancement des connaissances sur les eaux souterraines 33
4.5.1 Technologies de l'information 35
4.5.2 Gestion des connaissances 36
4.6 Recommandations pour la conception d'un nouveau programme 36
4.7 Conclusion 36
5 Gouvernance, conformité et évaluation du financement 37
5.1 Introduction 37
5.2 Enseignements liés à la gouvernance et à la conformité de l'opérationnalisation de la SADC-GMI 37
5.2.1 Legal and contractual 37
5.2.2 Mission et vision 38
5.2.3 Planification stratégique et systèmes de planification. 38
5.2.4 Buts, objectifs et cibles de performance 38
5.2.5 Pouvoirs et devoirs du conseil d'administration 39
5.2.6 Composition, capacité et leadership du conseil d'administration 39
5.2.7 Participation fonctionnelle du conseil et relation avec le personnel 40
5.3 Enseignements liés au financement de l'opérationnalisation de la SADC-GMI 40
5.3.1 Stabilité et risque de financement 41
5.3.2 Infrastructure de financement et compétences 42
5.3.3 Planification de la diversification du financement 42
5.4 Recommendations 43
5.5 Conclusions 43
6 Évaluation de la gestion financière et analyse coûts-bénéficesde la localisation de la SADC-GMI 44
6.1 Introduction 44
6.2 Enseignments de gestion financière tirés de l'opérationnalisation de la SADC-GMI 44
6.2.1 États financiers et documents examinés 45
6.2.2 Gestion financière 45
6.3 Analyse coûts-bénéficesde la localisation de la SADC-GMI 49
6.3.1 Contexte de l'analyse coûts-avantages 49
6.3.2 Analyse comparative 51
6.3.3 Résumé des principales conclusions de l'analyse coûts-avantages 53
6.4 Recommandations pour la conception d'un nouveau programme 53
6.5 Conclusions 54
7 Conclusions et recommandations 55

7.1 Principales conclusions 55
7.2 Principales recommandations pour la conception d'un nouveau programme 55
7.2.1 Recommandations découlant de l'évaluation technique 56
7.2.2 Recommandations découlant de l'évaluation de la structure et des capacités organisationnelles 56
7.2.3 Recommandations découlant de l'évaluation de la gouvernance, de la conformité et du financement 56
7.2.4 Recommandations découlant de l'évaluation de la gestion financière et de l'analyse coûts-bénéfices de la localisation de la SADC-GMI 56
8 Cadre du plan conceptuel 58
8.1 Evolution future de la SADC-GMI 58
8.2 Théorie du changement 60
8.3 Facteurs critiques de réussite 62
8.3.1 Gestion interne et financement de la SADC-GMI 62
8.3.2 Domaine de résultat prioritaire A: renforcement des capacités institutionnelles 62
8.3.3 Domaine de résultat prioritaire B: production et diffusion d'informations. 62
8.3.4 Domaine de résultat prioritaire C: soutien des moyens de subsistance par la gestion des eaux souterraines 62
8.4 Cadre du plan conceptuel 63
9 Références 65
Annexes 67
Annexe A:Tableau relatif au conseil d'administration et personnel de SADC-GMI 68
Annexe A1: A1: Conseil d'administration et personnel de la SADC-GMI 69
Annexe A2: Organogramme 70
Annexe B: Index de la base de données des documents 71
Annexe C: Outil d'évaluation organisationnelle (OECO) 72
Annexe C1: C1: OECO 73
Annexe C2: Commentaires des experts sur l'OECO 74
Annexe D: Base de données des parties prennantes 75
Annexe E: Programme d'entrevues 76
Annexe E1: Programme d'entrevues pour les parternaires 77
Annexe E2: Programme d'entrevues pour le personnel 78
Annexe F: Questionnaire pour les partenaires 79
Annexe F1: Questionnaire pour les partenaires 80
Annexe F2: Résultats du questionnaire pour les partenaires 81
Annexe G: Questionnaire pour les sous-bénéficiaires 82
Annexe G1: Questionnaire pour les sous-bénéficiaires 83
Annexe G2: Résultats du questionnaire pour les sous-bénéficiaires 84
Annexe H: Résumé de l'évaluation technique 85

Annexe I: Lacunes et opportunités identifiées dans l'analyse des lacunes régionales (2019) 86

Annexe J: Aperçu des critères de référence des bonnes pratiques pour les ONG 87

Annexe K: Cadre juridique contractuel de la SADC-GMI 88

Annexe L: Recommandations détaillées en matière de gouvernance et de finances 89

Annexe M: Analyse coûts-avantages 90

Liste des tableaux

Tableau 3-1: Aperçu des pressions passées et actuelles sur les eaux souterraines dans la SADC 18

Tableau 5-1: Ratio de dépendance au revenu de la SADC-GMI 41

Tableau 6-1: Ventilation des frais généraux / dépenses de base de SADC-GMI

Tableau 6-2: Rapport entre le coût fixe et le coût total 46

Tableau 6-3: Rapport entre les dépenses du projet et les dépenses de base

Tableau 6-4: Rapport entre les revenus des projets et des stratégies et les revenus des subventions 47

Tableau 6-5: Comparaison entre le mandat de financement et les dépenses réelles et projetées par domaine d'objectif stratégique 47 Tableau 6-6 : Comparaison des scénarios aux fins de l'analyse coûts-bénéfices51

Tableau 6-7: Avantages comparatifs des accords d'hébergement potentiels 52

Tableau 8-1: Résumé du cadre du plan conceptuel 63

Liste des figures

Figure 1-1: Carte des localités des États membres de la SADC

Figure 1-2: Objectifs stratégiques et domaines d'intervention du projet 4

Figure 1-3: Objectifs stratégiques de la SADC-GMI5 5

Figure 1-4: Chronologie de l'évolution de la SADC-GMI6 6

Figure 3-1: Résumé des thèmes de l'évaluation technique de la Banque mondiale (2014)

Figure 3-2: Cadre régional pour l'eau (Rapport sur l'analyse des lacunes régionales et le plan d'action, 2019) 14

Figure 3-3: Analyse thématique 16

Figure 3-4: Tendances émergentes dans la gestion des eaux souterraines identifiées par les parties prenantes de la SADC-GMI 20

Figure 3-5: Défis actuels identifiés par les parties prenantes de la SADC-GMI 21

Figure 3-6: Modularité des projets SGM sous-financés 25

Figure 3-7: Impact socio-économique des projets sous-bénéficiaires du SGM 25

Figure 4-1: Résultats consolidés de l'outil d'évaluation organisationnelle (OECO) 30

Figure 4-2: Rôles examinés lors de l'évaluation organisationnelle 32

Figure 4-3: Facilité d'accès aux produits de connaissance en ligne de la SADC-GMI 35

Figure 4-4: Informations les plus utiles sur le site web de la SADC-GMI 35

Figure 6-1: Comparaison entre le mandat de financement et les dépenses réelles et projetées par

domaine d'objectif stratégique 48 Figure 6-2 :
Comparaison des résultats de l'OCAT avec et sans l'appoui de l'UFS 50
Figure 6-3: Facteurs pris en compte dans l'analyse coûts-bénéfices de l'emplacement du SADC-GMI... 51
Figure 6-4: Résumé des principaux résultats de l'analyse coûts-bénéfices 53
Figure 8-1: Evolution future de la SADC-GMI en fonction des leçons apprises et des facteurs contextuels 59
Figure 8-2: Conceptualisation de la théorie du changement de la SADC-GMI 61

Clause de non-responsabilité

Les opinions exprimées dans ce rapport sont basées sur les informations fournies à SRK Consulting (South Africa) (Pty) Ltd (SRK) par l'Institut de gestion des eaux souterraines de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC-GMI), ainsi que sur les informations recueillies dans la littérature scientifique actuelle, les enquêtes en ligne, les entrevues avec le personnel, les partenaires et les sous-bénéficiaires. Les opinions contenues dans ce rapport sont fournies en réponse à une demande spécifique de la SADC-GMI. SRK a fait preuve de toute la diligence requise dans l'examen des informations fournies. Bien que SRK ait triangulé les principales données fournies avec les données recueillies dans les enquêtes, la littérature actuelle et les entrevues, l'exactitude des résultats et des conclusions de l'examen dépendent de l'interprétation des experts clés et de l'équipe SRK, ainsi que de l'exactitude et de l'exhaustivité des données fournies, des enquêtes, des entrevues et de l'étude de la littérature. SRK décline toute responsabilité en cas d'erreur ou d'omission dans les informations fournies et n'accepte aucune responsabilité consécutive aux décisions ou actions commerciales qui en découlent. Les opinions présentées dans ce rapport s'appliquent à l'état actuel de la SADC-GMI en tant qu'organisation au moment des enquêtes de SRK, et à ceux raisonnablement prévisibles. Ces opinions ne s'appliquent pas nécessairement aux conditions et caractéristiques pouvant survenir après la date du présent rapport, dont SRK n'avait pas connaissance au préalable et qu'elle n'a pas eu l'occasion d'évaluer.

Liste des abréviations

AFD	Agence Française de développement
AGW-NET	Réseau africain des eaux souterraines
BoD	Conseil d'administration
CAADP	Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine
CBA	Analyse coûts-avantages
CIPC	Commission des entreprises et de la propriété intellectuelle
CIWA	Coopération dans les eaux internationales en Afrique
Danida	Agence danoise pour le développement international
DBSA	Banque de développement de l'Afrique australe
DFI	Institutions de financement du développement
ESS	Sauvegarde environnementale et sociale
GDE	Écosystèmes dépendants des eaux souterraines
GDMP	Projet de gestion des eaux souterraines et de la sécheresse
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
GIZ	Société allemande pour la coopération internationale
GMI	Institut de gestion des eaux souterraines
GW	Eaux souterraines
IGRAC	Centre international d'évaluation des ressources en eaux souterraines
IGS	Institut d'études des eaux souterraines
IPAD	Institut portugais d'aide au développement
IWMI	Institut international de gestion des eaux
JSAP	Plan d'action stratégique conjoint
Norad	Agence norvégienne de coopération au développement
NPC	Société à but non lucratif
NPO	Organisation à but non lucratif
NPV	Valeur actuelle nette
OECO	Outil d'évaluation des capacités organisationnelles
PIDA	Programme pour le développement des infrastructures en Afrique
PPDF	Mécanisme de préparation et de développement des projets
RBO	organisations de bassins fluviaux
RFP	Demande de proposition
RICAS	Stratégie d'aide à l'intégration et à la coopération régionales
RSAP	Plan d'action stratégique régional
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
SADC-GIP	Portail d'information sur les eaux souterraines de la SADC
SADC-GMI	Institut de gestion des eaux souterraines de la Communauté de développement de l'Afrique australe

SADC-GMI LLP	Projet de la SADC-GMI sur les enseignements tirés
SDC	Agence suisse pour le développement et la coopération
SGM (projet)	Gestion durable des eaux souterraines dans les États membres de la SADC
Sida	Agence suédoise de coopération internationale au développement
SLA	Accord de niveau de service
SRK	SRK Consulting (South Africa) (Pty) Ltd
SWOT	Forces, faiblesses, opportunités et menaces
TBA	Aquifère transfrontalier
TDA	Analyse diagnostique transfrontalière
ToC	Théorie du changement
ToR	Termes de référence
UFS	Université de Free State
UNESCO-IHP	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture - programme hydrologique international
UN	Nations unies
WB	Banque mondiale
WBG	Groupe de la Banque mondiale
WISH	Windows Information System for Hydrogeologists
ZAMCOM	Zambezi Watercourse Commission Agreement

1 Introduction et contexte

1.1 Justification et objectif du rapport

L'Institut des eaux souterraines de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC-GMI) s'est lancé dans un processus visant à tirer les enseignements du projet « Gestion durable des eaux souterraines dans les États membres de la SADC » financé par la Banque mondiale, qui doit se terminer le 31 décembre 2020, et à élaborer un nouveau programme régional sur les eaux souterraines. Les objectifs du projet de la SADC-GMI sur les enseignements tirés (LLP) sont :

- Élaborer un document de base sur les questions émergentes et les enseignements tirés de la mise en œuvre du projet de gestion durable des eaux souterraines dans les États membres de la SADC ; et
- Développer un document de proposition de projet bancable sur dix ans (divisé en deux périodes de cinq ans) pour la mise en œuvre d'un nouveau programme sur les eaux souterraines de la SADC à partir de 2021.

À la suite d'un appel d'offres ouvert en février 2020, SRK Consulting (Pty) Ltd a été désigné pour assister la SADC-GMI dans cette mission. L'objectif de ce rapport est de :

- Identifier les enseignements tirés et les questions émergentes de la mise en œuvre du projet SGM dans les États membres de la SADC ; et
- Développer et identifier un cadre approprié pour la mise en œuvre d'un nouveau programme sur les eaux souterraines de la SADC à partir de 2021.

La figure 1-1 présente une carte de la région SADC montrant les États membres dans lesquels le projet actuel a été mis en œuvre.

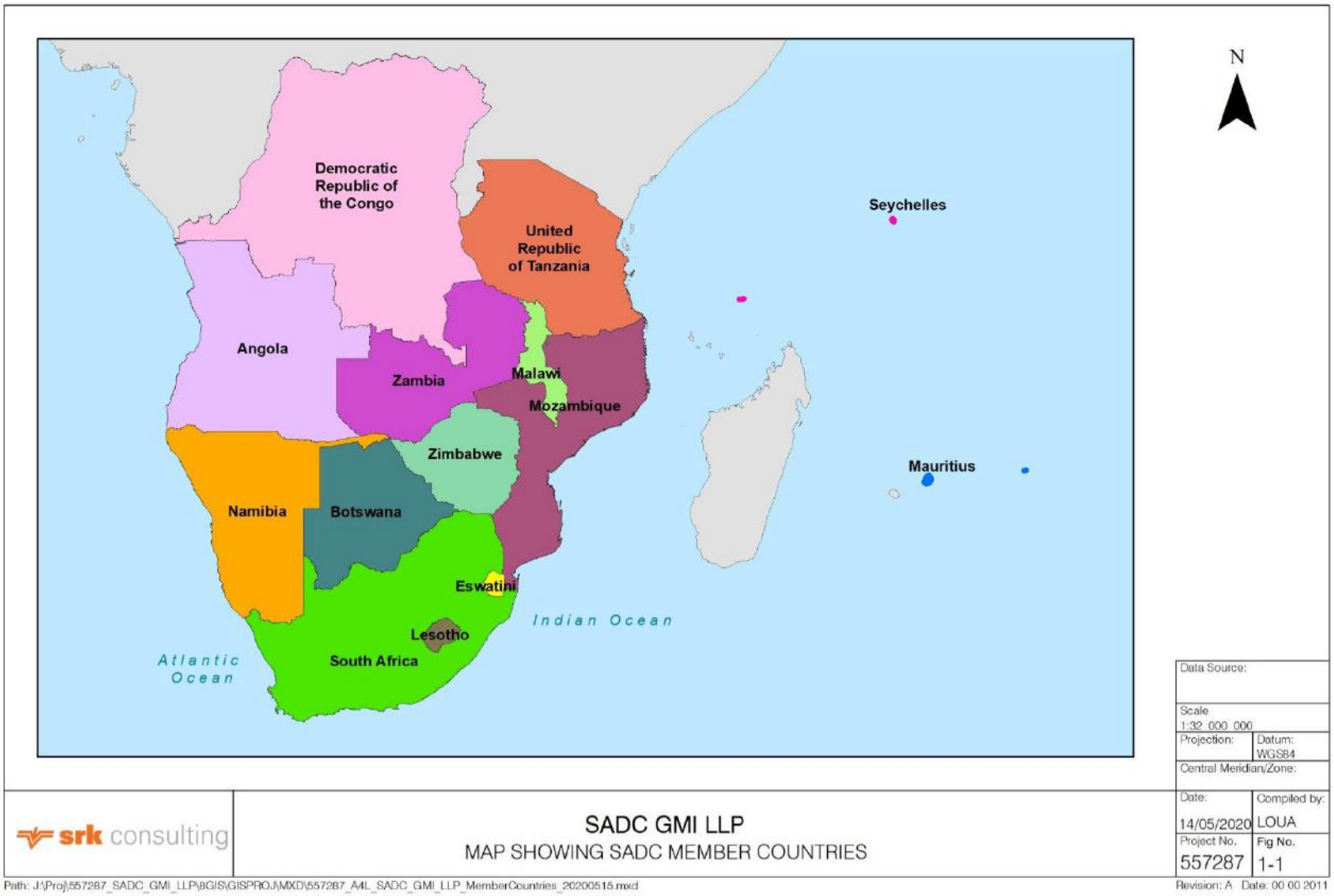


Figure 1-1: Carte des localités des États membres de la SADC

1.2 Contexte du projet 3

1.2.1 Le projet de gestion durable des eaux souterraines dans les États membres de la SADC et la genèse de la SADC-GMI

Le Secrétariat de la SADC, par le biais de la Division de l'eau de la Direction des infrastructures et des services, a reçu une subvention de la Banque mondiale pour mettre en œuvre le projet régional quinquennal de gestion durable des eaux souterraines (SGM) dans les États membres de la SADC (Rapport de viabilité financière de la SADC-GMI, 2018). Le projet a été mis en œuvre du 30 juin 2015 au 31 décembre 2020 (après une extension sans frais de 18 mois à partir du 30 juin 2019). Cependant, la récente pandémie de COVID-19 a eu un impact négatif sur les progrès et, par conséquent, il y a des négociations pour prolonger le délai de mise en œuvre du projet jusqu'au 30 juin 2021. Ce projet vise à atténuer les effets du changement climatique, de la pollution et de la croissance rapide de la demande en eau en Afrique australe par le renforcement des capacités institutionnelles et techniques pour mettre en œuvre des réformes nationales et faciliter la coopération sur les aquifères partagés dans la région. Le projet met en œuvre des actions prioritaires dans le programme de travail pour les eaux souterraines dans le plan d'action stratégique régional de la SADC pour la gestion intégrée des ressources en eau (RSAPIII, 2011- 2015) (remplacé par le RSAPIV (2016-2020) en alignement avec le protocole révisé de la SADC sur les cours d'eau partagés de 2000 et les accords de bassin fluvial dans la région. Pour atteindre ces objectifs, le projet se compose des éléments suivants, avec des domaines cibles spécifiques illustrés dans la Figure 1-2 :

- **Composante A:** Rendre opérationnel l'Institut de gestion des eaux souterraines de la SADC (SADC-GMI) en tant que centre d'excellence régional ;
- **Composante B:** Renforcement des capacités institutionnelles pour la gestion durable des eaux souterraines dans la SADC ;
- **Composante C:** Faire progresser les connaissances sur les eaux souterraines transfrontalières et nationales ; et
- **Composante D:** Promouvoir la gestion et le développement des infrastructures d'eaux souterraines (Croneborg, 2014).

Grâce à la composante A, la SADC-GMI a été rendue opérationnelle, les trois autres composantes (B, C et D) ayant un impact plus important dans les domaines du renforcement institutionnel, de l'information et des aspects infrastructurels de la gestion des eaux souterraines dans les États membres de la SADC, du niveau local au niveau régional.

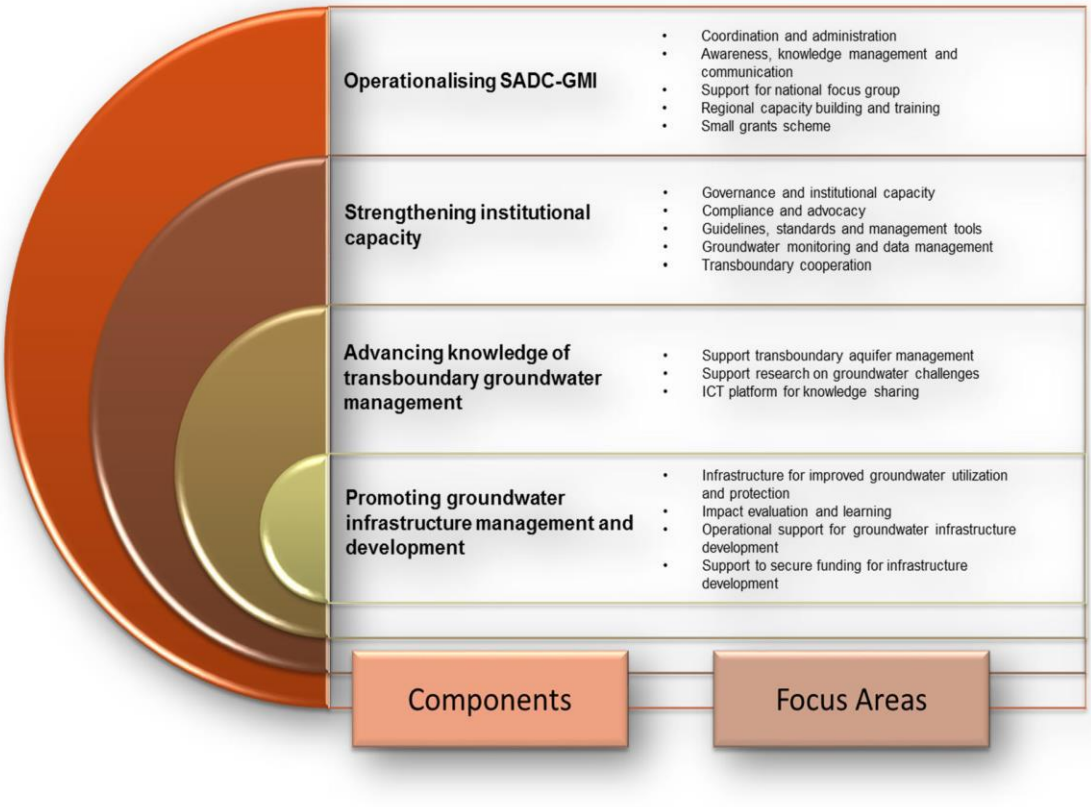


Figure 1-2: Objectifs stratégiques et domaines d'intervention du projet

Source: SADC-GMI Physical Activities and Progress Report, February 2020 and WBG Appraisal Document, April 2014

1.2.2 L'évolution de la SADC-GMI

En juin 2008, le Conseil de la SADC a approuvé la recommandation du sous-comité d'hydrogéologie de la SADC d'accueillir le SADC-GMI à l'Institute for Groundwater Studies (IGS) de l'Université de Free State (UFS). Après une procédure d'appel d'offres, celle-ci a été menée dans toute la région de la SADC et a impliqué environ 13 institutions d'accueil potentielles, et c'est l'IGS qui a remporté l'appel d'offres. Le premier plan d'affaires stratégique pour la SADC-GMI pour la période 2010 - 2012 a été rédigé en 2009 par Pegasus Strategy and Development et se concentrait entièrement sur l'établissement de la SADC-GMI. Le 6 mai 2011, SADC-GMI a été légalement enregistré comme une société à but non lucratif de la section 21 auprès de la Commission des entreprises et de la propriété intellectuelle (CIPC) en vertu de la loi sud-africaine sur les entreprises, afin de servir de centre d'excellence pour la promotion de la gestion équitable et durable des eaux souterraines dans la région de la SADC. Des statuts et un mémorandum d'association ont été enregistrés chez le notaire en Afrique du Sud. En février 2014, le Secrétariat de la SADC et l'UFS disposaient d'un projet final de protocole d'accord pour l'accueil de la SADC-GMI.

Une fois établie, SADC-GMI avait une forte orientation interne et s'est lancée dans un processus de mise en place de sa structure de gouvernance, en se penchant sur les nominations initiales de personnel et sur des systèmes et processus simplistes pour fonctionner. Au fil des ans, SADC-GMI a également renforcé ses capacités internes avec la nomination de personnel technique et le lancement d'un certain nombre de projets (plan d'activité stratégique 2018-2023 de SADC-GMI).

Le mandat principal de la SADC-GMI est d'être un centre d'excellence pour promouvoir la gestion durable des eaux souterraines et fournir des solutions aux défis liés aux eaux souterraines dans toute la région de la SADC. Guidée par sept valeurs fondamentales, la SADC-GMI réalise son mandat en mettant en œuvre quatre objectifs stratégiques illustrés dans la figure 1-3.

Figure 1-3: Objectifs stratégiques de la SADC-GMI

Source: SADC-GMI Strategic Business Plan, 2018-2023

De 2010 à 2013, l'institut s'est concentré sur le renforcement des capacités internes et le développement organisationnel (voir Figure 1-4), mais cela s'est limité à l'enregistrement de la société. L'année 2014, le début du projet de gestion durable des eaux souterraines dans les États membres de la SADC, financé par la Banque mondiale (abordé dans la section 1.2.), a initié une période au cours de laquelle SADC-GMI a affiné sa vision et ses objectifs stratégiques et a commencé à renforcer son efficacité opérationnelle par le biais d'initiatives telles que le renforcement des capacités régionales et la gestion des connaissances. L'Institut a également élaboré des directives, des normes et des outils de gestion pour renforcer la capacité institutionnelle dans la région.

Au cours des trois dernières années, l'institut s'est concentré sur le soutien au développement de l'infrastructure de gestion des eaux souterraines en fournissant une assistance technique, en évaluant l'impact et en soutenant les demandes des pays membres pour accéder aux fonds.

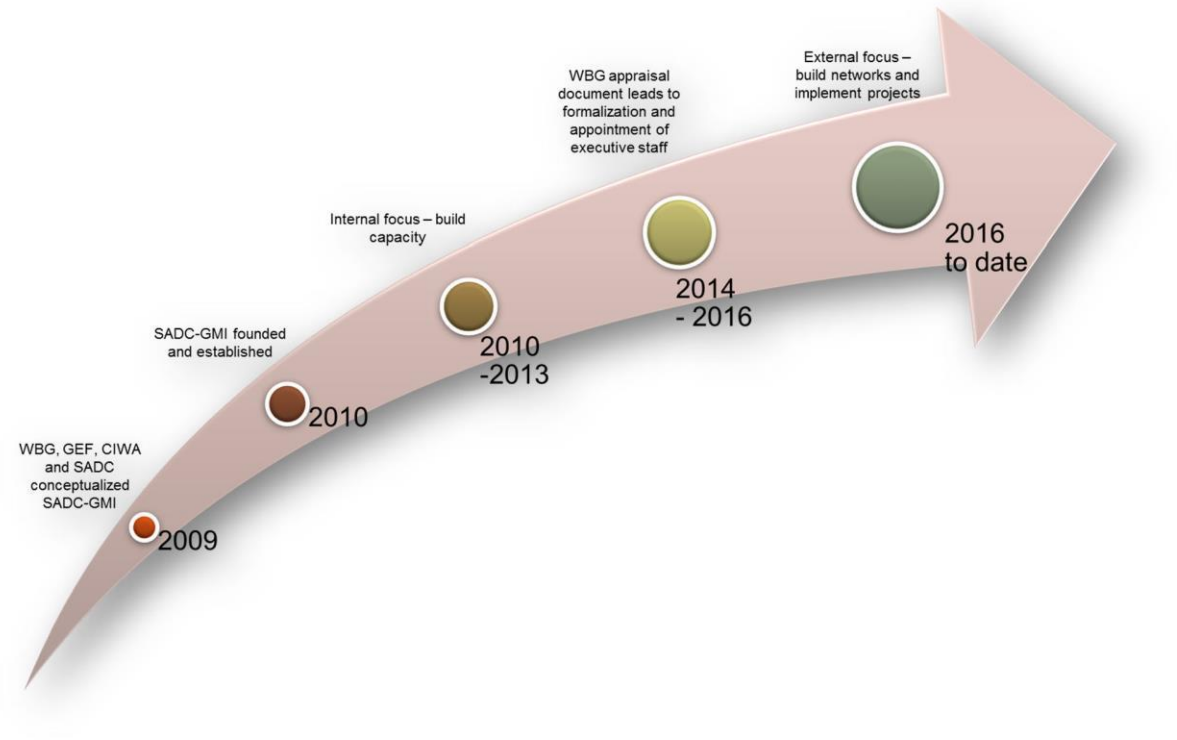


Figure 1-4: Chronologie de l'évolution de la SADC-GMI

La SADC-GMI est guidée par un conseil d'administration de 10 membres issus du sous-comité d'hydrogéologie, du secrétariat de la SADC, de l'UFS et d'experts en gouvernance issus du secteur privé. Depuis sa création, la SADC-GMI est passée de trois membres du personnel de base à cinq membres permanents qui sont soutenus par trois consultants. Les détails du conseil d'administration et de l'effectif de la SADC-GMI figurent à l'annexe A1 et l'annexe A2 contient le tableau de l'effectif de la SADC-GMI.

1.3 Structure du rapport

Le présent rapport comprend les neuf chapitres suivants :

- Chapitre 2 - Méthodologie ;
- Chapitre 3 - Evaluation technique des eaux souterraines dans la SADC ;
- Chapitre 4 - Structure organisationnelle et évaluation des capacités ;
- Chapitre 5 - Gouvernance, conformité et examen du financement ;
- Chapitre 6 - Évaluation de la gestion financière et analyse coûts-bénéficesde la localisation de la SADC-GMI ;
- Chapitre 7 - Conclusions et recommandations ;
- Chapitre 8 - Cadre du plan conceptuel ; et
- Chapitre 9 - Références.

Des informations complémentaires sont fournies dans un certain nombre d'annexes (A-M).

2 Méthodologie

Points clés du chapitre

- Une série de méthodes ont été utilisées pour collecter, analyser et interpréter les données afin d'identifier les enseignements tirés.
- Un examen approfondi a été effectué sur les documents provenant de la SADC-GMI.
- Une évaluation des capacités organisationnelles de la SADC-GMI a été entreprise
- Des entrevues et des enquêtes en ligne ont été menées auprès du personnel de la SADC-GMI, des institutions d'accueil, des membres du conseil d'administration, des partenaires clés et des sous-bénéficiaires.
- Une analyse coûts-bénéfices a été entreprise pour déterminer l'emplacement optimal de la SADC-GMI

2.1 Introduction

Ce chapitre donne un aperçu des méthodologies adoptées pour la réalisation de l'attribution du projet SADC-GMI LLP. Ce processus comprend la collecte, l'examen, l'analyse et l'interprétation des données et informations pertinentes.

2.2 Approche méthodologique

Compte tenu de la complexité organisationnelle de l'actuelle SADC-GMI ainsi que de la vaste portée géographique de l'actuel projet SADC SGM, diverses méthodes ont été utilisées pour collecter, examiner et analyser les données et les informations afin d'identifier les enseignements tirés et les questions émergentes. En s'appuyant sur les connaissances et les compétences techniques de divers experts clés, il a été possible de préparer une base de données complète d'informations à examiner et de concevoir des programmes d'entrevues et de questionnaires pour obtenir un retour d'information ciblé des parties prenantes. Les informations ont été analysées à l'aide d'un certain nombre d'outils, tels que l'analyse comparative, l'analyse thématique, l'outil d'évaluation des capacités organisationnelles (OECO) et l'analyse coûts-bénéfices(CBA). Ces méthodes sont présentées plus en détail ci-dessous.

2.3 Collecte et examen des documents

Afin d'acquérir une compréhension approfondie de la structure organisationnelle actuelle, de la recherche existante et des qualités techniques ainsi que de la faisabilité financière de la SADC-GMI, un examen systématique de la documentation relative à la SADC-GMI a été effectué. La première étape a été d'initier un processus de compilation d'une liste de besoins d'information qui a identifié les documents clés qui seraient soumis à un examen et à une analyse contextuelle. La base de données documentaire qui en a résulté a été développée de manière itérative à la demande des experts et de l'équipe de base (voir annexe B). En résumé, les types de documents suivants ont été examinés :

- Documentation institutionnelle relative à la SADC-GMI et à ses projets ;
- Rapports et informations techniques relatifs aux dispositions organisationnelles, à la gestion des eaux souterraines et à la gestion financière ; et
- Documents et données issus de l'engagement avec les principales parties prenantes.

L'examen et les analyses contextuelles ont été menés par quatre principaux experts couvrant la gestion des eaux souterraines, la structure et la capacité organisationnelles, la gouvernance et la gestion financière. Les experts ont chacun examiné la documentation relative à leurs domaines

d'expertise spécifiques. Les principaux objectifs de cette revue de la littérature étaient de fournir un résumé concis des documents institutionnels importants qui informent sur le statut opérationnel actuel de la SADC-GMI, d'analyser de manière critique les informations recueillies en identifiant les lacunes dans les connaissances actuelles, où des informations supplémentaires sont nécessaires d'être obtenus par le biais d'entrevues et d'enquêtes en ligne ou d'autres sources et enfin de présenter les observations et les résultats clés.

Les informations recueillies au cours de cette analyse ont également permis de poser d'autres questions, de formuler des questionnaires en ligne ainsi que des programmes d'entrevues pour le personnel de la SADC-GMI et les principales parties prenantes externes. Un résumé des examens d'experts et de l'analyse des données de bureau est fourni dans les chapitres 3, 4 et 5.

2.4 Outil d'évaluation des capacités organisationnelles (OECO)

L'OECO (McKinsey and Company, 2001) a été utilisé pour évaluer les éléments critiques d'une gestion organisationnelle efficace et identifier les domaines qui doivent être renforcés et développés (voir Annexe C1). L'OECO a fourni un cadre commun pour faciliter les réflexions individuelles sur la trajectoire d'une organisation, permettant ainsi d'identifier les préoccupations communes et les actions prioritaires.

Dans le contexte du document de la SADC-GMI sur les enseignements tirés et les questions émergentes, l'outil OECO constitue un élément crucial du processus méthodologique plus large. En particulier, l'OECO était l'un des critères utilisés pour définir les thèmes pertinents au cours du processus d'entrevue décrit dans la section 2.5.1. En outre, il a guidé les experts clés dans leurs évaluations de la structure organisationnelle, chaque expert clé étant responsable de son domaine d'expertise respectif (voir Annexe C2 pour les commentaires des experts sur l'OECO).

L'objectif initial de l'OECO était d'évaluer le statu quo de l'organisation. L'évaluation a porté sur les sept domaines suivants : environnement institutionnel, gouvernance, stratégie organisationnelle, gestion financière, conception organisationnelle et ressources humaines, gestion des actifs, exploitation et maintenance.

L'OECO a également été utilisé pour informer l'état futur souhaité et idéal de la SADC-GMI, qui sera à nouveau guidé par les sept catégories susmentionnées. Ces informations permettront de développer et d'identifier un cadre approprié pour la mise en œuvre d'un nouveau programme de gestion des eaux souterraines de la SADC à partir de 2021.

2.5 Entrevues et questionnaires

2.5.1 Entrevues

Une partie cruciale du processus méthodologique d'évaluation et de détermination des enseignements tirés de la mise en œuvre du programme SADC-GMI a consisté en des entrevues avec le personnel de SADC-GMI, les membres du conseil d'administration et les partenaires clés. L'objectif était de solliciter le retour d'informations de personnes ayant une expérience du fonctionnement quotidien de l'organisation et comprenant son mandat et ses objectifs.

Avant le processus d'entrevue, une base de données des parties prenantes a été compilée à partir des groupes d'intérêt clés et des personnes ayant une connaissance précieuse du domaine actuel de la gestion des eaux souterraines (voir Annexe D). Le développement de la base de données a été informé par la base de données de la SADC-GMI relative aux partenaires et des parties prenantes clés, tandis que d'autres parties prenantes ont été identifiées par des consultations avec les experts clés ainsi que par la recherche de fond par l'équipe principale de SRK. La base de données des parties prenantes comprenait neuf grands groupes d'intérêt, à savoir :

- SADC-GMI, y compris le conseil d'administration et le personnel permanent ;

- Secrétariat de la SADC ;
- Partenaires régionaux ;
- Partenaires internationaux ;
- Partenaires académiques ;
- Sous-bénéficiaires ;
- Organisations de bassins fluviaux (RBO) ;
- Donateurs/institutions financières ; et
- Organismes de recherche non affiliés.

La base de données finale comprenait 75 parties prenantes. Un processus de priorisation a été utilisé pour identifier les principales parties prenantes à interviewer, guidé par la SADC-GMI et les experts. Au total, 13 entrevues ont été menées par l'équipe de base et les experts en mai 2020. Le programme d'entrevues pour les partenaires figure à l'annexe E1 et le programme d'entrevues pour les membres du personnel est présenté à l'annexe E2.

Les thèmes et le contenu de chaque entrevue spécifique ont été guidés par l'OECO ainsi que par les besoins de l'expert concerné. Les informations recueillies lors des entrevues ont permis de déterminer les réponses aux questions et d'alimenter l'analyse des enseignements tirés, conformément à l'outil OECO. Les entrevues ont également alimenté les analyses techniques entreprises par les experts.

2.5.2 Questionnaires en ligne

Des enquêtes en ligne ont été utilisées pour trianguler les informations obtenues lors de l'examen des documents et des entrevues. Cela a fourni une méthode de validation des données valables, étant donné que toutes les parties prenantes n'ont pas pu être interviewées dans le délai imparti. Des questionnaires en ligne ont été élaborés et distribués aux institutions partenaires et aux organisations sous-bénéficiaires qui n'avaient pas été interviewées afin d'obtenir un retour d'information sur la SADC-GMI et le projet SGM. Le questionnaire destiné aux partenaires figure à l'annexe F1 et les résultats sont présentés à l'annexe F2. Le questionnaire destiné aux sous-bénéficiaires se trouve à l'annexe G1 et les résultats sont présentés à l'annexe G2.

Un total de 36 questionnaires a été envoyé par e-mail en avril 2020 (soit 29 questionnaires de partenaires et 7 questionnaires de sous-bénéficiaires). Au moment de la rédaction du rapport, 21 questionnaires avaient été renvoyés (soit 14 questionnaires de partenaires et 7 questionnaires de sous-bénéficiaires). Afin d'améliorer la convivialité et d'augmenter le taux de retour, les deux questionnaires étaient composés d'une combinaison de questions ouvertes et à choix multiples ainsi que d'affirmations sur une échelle de Likert.

2.6 Analyse coûts-bénéfices

Une analyse coûts-bénéfices (CBA) a été utilisée pour aider la SADC-GMI à faire un choix éclairé concernant son emplacement actuel, sur la base de la quantification et de la qualification des avantages et des coûts associés à différents scénarios. La CBA visait à déterminer si la SADC-GMI devait poursuivre sa relation actuelle avec l'UFS en matière de services d'accueil et de soutien ou trouver d'autres solutions, tout en maintenant des normes élevées en matière de fonctionnement, d'intégrité financière et de gouvernance d'entreprise afin de soutenir la durabilité à long terme et la réalisation des mandats fixés.

Les coûts et les avantages, directs et indirects, associés à une sélection de scénarios de projets ont été pris en compte et analysés par rapport à des alternatives. Lorsque cela était possible, les risques ont été identifiés, et des mesures d'atténuation ont été envisagées et proposées.

Il est important de noter que les coûts et bénéfices calculés d'un projet peuvent varier en fonction de différentes hypothèses concernant les données d'entrée et la méthodologie appliquée dans la CBA.

La gamme des résultats potentiels pour différentes entrées peut être évaluée en utilisant une analyse de sensibilité. Une analyse de sensibilité s'est avérée utile pour déterminer le potentiel où les bénéfices nets du projet ne seront pas positifs Par exemple, certains avantages et coûts calculés du projet peuvent être affectés par le calendrier, la durée de vie et l'emplacement géographique.

Il existe différents types ou méthodes d'analyse permettant de déterminer la valeur économique ou l'avantage de différents projets à des fins de comparaison. Le type utilisé pour ce travail est la valeur actuelle nette (NPV). Cette méthode considère la différence entre le total des bénéfices actualisés et le total des coûts actualisés, ce qui donne la NPV d'un projet. Les projets dont les bénéfices nets sont positifs sont considérés comme viables et ceux dont la NPV est négative sont considérés comme viables.

Un projet dont la NPV est plus élevée que celle d'un autre projet dont la NPV est plus faible est considéré comme moins idéal. En d'autres termes, plus la NPV est élevée, plus les avantages calculés du projet sont importants.

La valeur de l'argent ou des biens dans le présent est considérée comme supérieure à la valeur attendue des biens et des rendements financiers dans le futur. Plus un avantage ou un coût potentiel est éloigné dans le futur, moins sa valeur est élevée. Ce concept est rendu tangible par un processus appelé actualisation. Il s'agit d'appliquer un taux d'actualisation aux coûts et avantages anticipés d'un projet sur la durée ou la « durée de vie » du projet afin de convertir la valeur d'un rendement futur en valeur actuelle. Ainsi, par exemple, les rendements d'un projet pluriannuel sont généralement appelés rendements actualisés.

Aux fins de la CBA, une durée de trois (3) ans (c'est-à-dire de 2021 à 2023) a été utilisée comme " durée de vie " du projet et le taux d'inflation projeté de 5,3 % pour cette période comme taux d'actualisation.

2.7 Consolidation et interprétation des données

La consolidation et l'interprétation des données dans un projet où différents flux de données fournissent une évaluation de quatre composantes clés sont essentielles pour interpréter les résultats. Dans ce rapport, différentes données ont été analysées pour déterminer l'état, la performance et la pertinence des quatre composantes clés du projet SGM de la SADC-GMI.

Cette méthode a permis d'identifier les leçons relatives à la mise en œuvre du projet SGM de la SADC-GMI par rapport aux objectifs fixés et de noter les questions émergentes qui pourraient devoir être prises en compte dans un nouveau programme régional sur les eaux souterraines.

Tout au long du rapport, des résultats sélectionnés de chacune des méthodes de collecte de données ont été utilisés. Pour faciliter la consultation, un résumé des résultats complets de chaque méthode de collecte de données est présenté dans les annexes suivantes :

- Annexe C2 Résumé des résultats et des recommandations des experts basés sur l'instrument OECO ;
- Annexe F2 Résumé des résultats des questionnaires des partenaires ; et
- Annexe G2 Résumé des résultats des questionnaires des sous-bénéficiaires.

2.8 Conclusion

Une méthodologie à multiples facettes a été employée dans la préparation du rapport sur les enseignements tirés et les questions émergentes.

Les chapitres qui suivent présentent les conclusions des examens et analyses d'experts concernant :

- Gestion des eaux souterraines dans la région de la SADC ;
- Structure et capacité de l'organisation ;
- Gouvernance, conformité et financement ; et

- Gestion financière et analyse coûts-bénéfices de la localisation de la SADC-GMI.

3 Évaluation technique de la contribution de la SADC-GMI à la gestion des eaux souterraines dans la SADC

Points clés du chapitre

- Situation actuelle de la gestion des eaux souterraines dans la région de la SADC
- Évaluation technique de la performance de la SADC-GMI sur la base des domaines clés de l'annexe 6 du document d'évaluation du groupe de la Banque mondiale
- Tendances émergentes dans la gestion des eaux souterraines telles qu'identifiées par les partenaires de la SADC-GMI, les sous-bénéficiaires et l'équipe SRK dirigée par l'expert en eaux souterraines.
- Les défis de la gestion des eaux souterraines rencontrés par les partenaires de la SADC-GMI et les sous-bénéficiaires.
- Les enseignements techniques tirés de la mise en œuvre des activités du projet SADC-GMI
- Lacunes identifiées dans l'actuel projet SADC-GMI sur les eaux souterraines

3.1 Introduction

L'examen technique de la stratégie de la SADC-GMI et de la mise en œuvre des objectifs a été entrepris par l'équipe SRK sous la direction technique de M. Gert Nel. Ce dernier est un hydrogéologue principal avec 30 ans d'expérience, M. Nel s'est concentré sur la formulation des leçons apprises sur la base de sa connaissance approfondie des systèmes d'eaux souterraines rurales et des bonnes pratiques en matière de gestion des eaux souterraines. Il a été assisté par Mme Ashleigh Maritz, experte en gestion de l'environnement dans la région de la SADC, et M. Tim Hart, qui a une connaissance approfondie des projets régionaux d'eau financés par des donateurs. L'examen technique s'est appuyé sur le document d'évaluation technique du groupe de la Banque mondial (WBG, 2014), qui est le document fondateur de la création de SADC-GMI. Les conclusions de ce chapitre sont basées sur l'examen des documents, la revue de la littérature sur les eaux souterraines, les entrevues avec le personnel et les enquêtes en ligne.

Pour faciliter la référence, ce chapitre est aligné sur la structure contenue dans l'annexe 6 du document d'évaluation du projet de gestion durable des eaux souterraines dans les États membres de la SADC (2014) intitulé « Évaluation technique des eaux souterraines dans la région de la SADC». Un aperçu de la structure et des principaux thèmes est présenté dans la figure 3-1. Une évaluation critique de la performance de la SADC-GMI dans le traitement de ces thèmes à travers les activités du programme est présentée dans les sections qui suivent. Les documents spécifiques et les activités de projet examinés pour fournir les résultats de l'évaluation critique sont présentés à l'annexe H. Le cas échéant, l'alignement des thèmes de l'annexe 6 du document d'évaluation de la Banque mondiale avec les objectifs stratégiques de la SADC-GMI est indiqué.

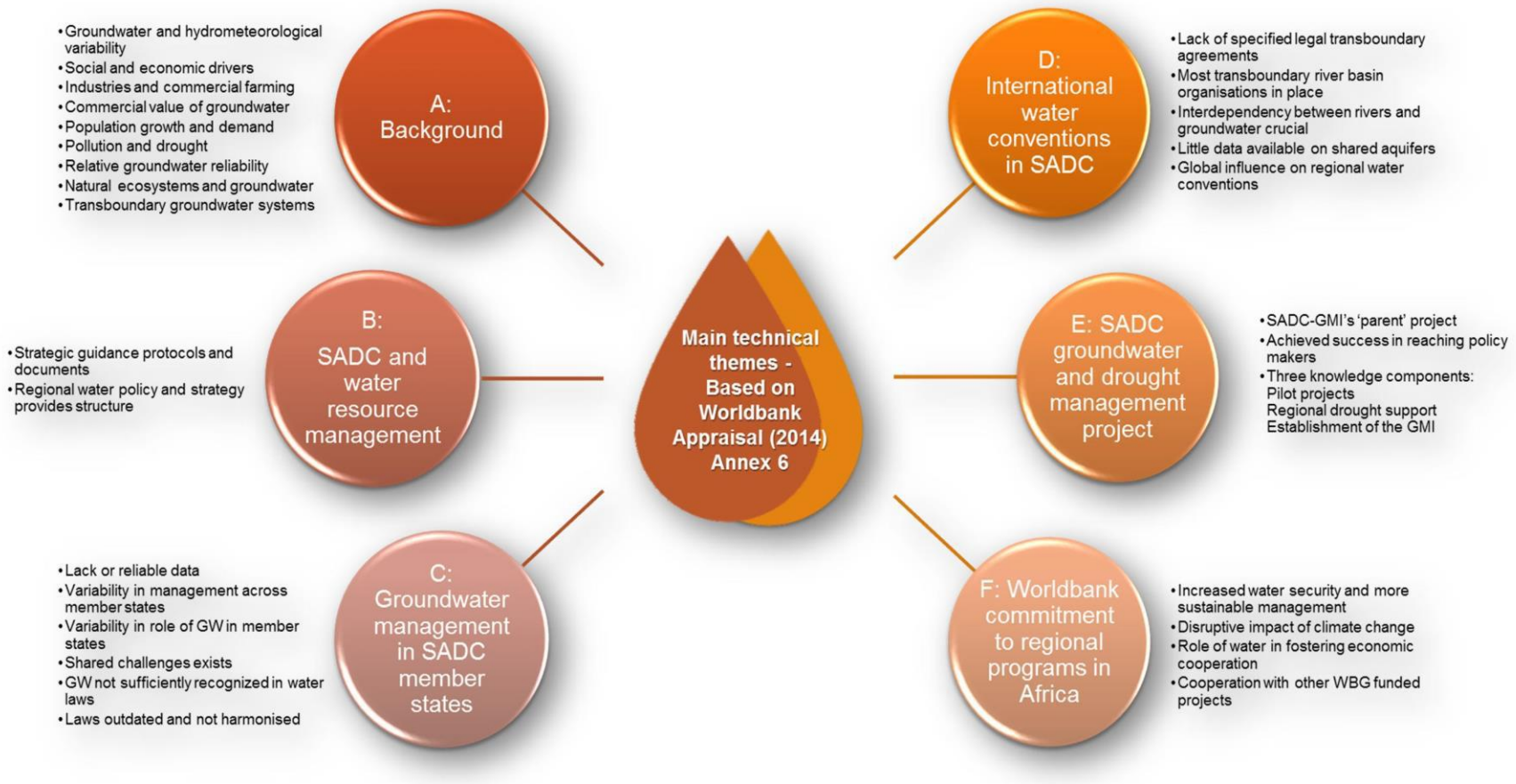


Figure 3-1: Résumé des thèmes de l'évaluation technique de la Banque mondiale (2014)

3.2 Résumé de l'évaluation technique

3.2.1 Contexte

La région de la SADC comprend 16 États membres : l'Afrique du Sud, l'Angola, le Botswana, les Comores, la République démocratique du Congo, l'Eswatini, le Lesotho, Madagascar, le Malawi, Maurice, le Mozambique, la Namibie, les Seychelles, la Tanzanie, la Zambie et le Zimbabwe (voir carte 1-1). Le climat de la région de la SADC va de l'aride au subhumide avec des conditions de précipitations variables. Le régime des pluies a un effet significatif sur la disponibilité des eaux souterraines et de leurs réserves. Les eaux souterraines représentent 8,5 % de l'utilisation de l'eau dans la région de la SADC, bien que ce pourcentage varie d'un pays à l'autre. On estime que plus de 70 % de ses 250 millions d'habitants dépendent des eaux souterraines comme principale source d'eau. Les eaux souterraines de la région sont confrontées à une dégradation due à diverses activités d'utilisation des terres et à des prélèvements excessifs dans certaines zones (SADC-GMI, 2018).

Les eaux souterraines sont une ressource essentielle pour le développement durable dans la région de la SADC, pourtant leur fonctionnement dans l'environnement hydrologique est mal compris par rapport aux eaux de surface en raison de leur valeur invisible qui contribue à leur mauvaise gestion (Pietersen & Beekman, 2016). Les eaux souterraines jouent un rôle fondamental pour assurer la sécurité de l'eau, la résilience aux sécheresses et soutenir le développement social et économique. Le bien-être humain, les moyens de subsistance, la production alimentaire, les écosystèmes et les habitats naturels, les industries et les villes en croissance dans toute la région dépendent directement des eaux souterraines.

Jusqu'à présent, les eaux souterraines ont été une source d'eau fiable dans toute la région pour répondre à la demande en eau résultant de l'expansion rapide des populations et de la croissance économique (y compris l'expansion des industries et de l'agriculture commerciale). D'autres facteurs contributifs, qui soulignent l'importance du rôle des eaux souterraines et la nécessité d'une gouvernance, comprennent la pauvreté généralisée, l'inégalité entre les sexes et l'insécurité alimentaire, le besoin continu d'un approvisionnement de base en eau domestique dans les zones rurales et urbaines informelles, l'urbanisation rapide et le besoin de sécurité en cas de sécheresse. La prévalence de la sécheresse dans la région devrait être intensifiée par le changement climatique, une plus grande vulnérabilité à la sécheresse des eaux souterraines étant signalée dans les 30 aquifères transfrontaliers (TBA) connus (IWMI, 2018). Malgré son importance et son rôle critique dans la sécurité de l'eau et de l'alimentation dans la région, les eaux souterraines n'ont pas figuré en bonne place dans les discours sur les ressources en eau. Dans la pratique, les eaux souterraines sont souvent gérées séparément des eaux de surface, même si ces deux ressources sont liées dans le cadre du cycle hydrologique global. Il est donc nécessaire de plaider pour l'inclusion des eaux souterraines dans la planification des ressources en eau par le biais de mesures telles que la gestion conjonctive des ressources en eau.

Pour gérer efficacement les eaux souterraines au niveau local et régional et assurer leur durabilité à long terme, il faut établir un équilibre entre l'exploitation de la ressource (en termes de qualité, de quantité et de compréhension des liens avec d'autres ressources naturelles) et la demande croissante.

Il est également important de renforcer les institutions en améliorant les cadres politiques et législatifs tout en promouvant la recherche scientifique, l'échange de connaissances et d'informations. Les solutions d'infrastructures durables deviennent de plus en plus importantes pour la gestion durable des eaux souterraines. Le rôle écologique des eaux souterraines doit être reconnu et pris en compte pour la gestion durable des ressources en eau.

3.2.2 La SADC et la gestion des ressources en eau

Les États membres de la SADC ont adopté des stratégies et des politiques pour guider la gestion et le développement durables des eaux souterraines dans la région. Les documents stratégiques suivants ont été élaborés et constituent le cadre régional :

- **Juridique :** Le Protocole révisé sur les cours d'eau partagés en 2000 (en reconnaissance du besoin d'un cadre juridique régional pour guider la gestion et le développement durables des ressources) ;
- **Politique :** La politique régionale de l'eau, adoptée en 2005 ;
- **Stratégie :** La stratégie régionale de l'eau, adoptée en 2006 ;
- **Planification :** Le plan d'action stratégique régional (RSAP) sur la gestion intégrée des ressources en eau et du développement, qui a été approuvé pour la première fois par le sommet de la SADC en août 1998, se déroule en phases quinquennales, le RSAP IV étant le plan actuel.

Les instruments juridiques, politiques, stratégiques et de planification destinés à soutenir le développement et la gouvernance constituent les principaux piliers du cadre régional de l'eau dans la SADC (Figure 3-2). Les éléments clés de ce cadre sont brièvement discutés ci-dessous

Figure 3-2: Cadre régional pour l'eau (Rapport sur l'analyse des lacunes régionales et le plan d'action, 2019)

Le protocole révisé sur les cours d'eau partagés en 2000

Le premier Protocole sur les cours d'eau partagés a été publié en août 1995. Par la suite, le Protocole a été abrogé et remplacé par le Protocole révisé sur les cours d'eau partagés qui est entré en vigueur le 7 août 2000. L'objectif était d'aligner le Protocole sur les dispositions de la Convention des Nations Unies sur le droit relatif aux utilisations des cours d'eau internationaux à des fins autres que la navigation, adoptée en avril 1997 (Croneborg, E.M. (2014) Le Protocole vise à favoriser une coopération plus étroite entre les États membres pour la protection, la gestion et l'utilisation des cours d'eau partagés dans la région. Les États membres acceptent de coopérer sur des projets et d'échanger des informations sur les cours d'eau partagés, en se consultant et en collaborant à des initiatives qui équilibrent le développement des cours d'eau et la conservation de l'environnement.

Le Protocole contient également un cadre institutionnel qui définit un Organisme du secteur de l'eau, ses comités et unités, ainsi que ses fonctions pour la protection et le développement conjoints des cours d'eau partagés en Afrique australe (SADC, 2000). Le Protocole définit définitivement un cours d'eau comme « un système d'eaux de surface et d'eaux souterraines constituant, en vertu de leur relation physique, un ensemble unitaire qui s'écoule normalement vers un terminus commun tel que la mer, un lac ou un aquifère (SADC, 2000 p. 3) ». L'inclusion des aquifères dans cette définition souligne l'importance des aquifères transfrontaliers dans la gestion conjointe des ressources en eaux souterraines partagées.

La politique régionale de l'eau (2005) et la stratégie régionale de l'eau (2006)

La politique régionale de l'eau et la stratégie régionale de l'eau ont été élaborées en 2005 et 2006

respectivement. Ces documents visent à fournir un cadre pour le développement, l'utilisation, la protection et le contrôle durables, intégrés et coordonnés des ressources en eau nationales et transfrontalières dans la région de la SADC. Ces documents sont destinés à soutenir le programme commun de la SADC en matière de développement socio-économique, d'intégration régionale et d'amélioration de la qualité de vie de tous les habitants de la région. À ce jour, la politique et la stratégie n'ont pas été révisées et sont toujours utilisées par les États membres de la SADC.

RSAP IV

Les principes et les exigences du Protocole révisé sur les cours d'eau partagés sont mis en œuvre par le biais des Plans d'action stratégiques régionaux (RSAP) de la SADC. Ces plans d'action sont mis en œuvre de manière progressive afin de refléter l'évolution des besoins et des capacités de la région. Le RSAP s'est développé en quatre phases :

- Le premier RSAP de la SADC (RSAP I : 1999-2004) s'est concentré sur la mise en place d'un environnement favorable et a atteint son objectif ;
- Le RSAP II (2005-2010) s'est concentré sur le développement des infrastructures tout en continuant à renforcer l'environnement favorable et a atteint son objectif ;
- Le RSAP III (2011 - 2015) a été conçu pour fournir un cadre efficace et fiable qui contribue à la réduction de la pauvreté, à l'intégration régionale, à la paix et la sécurité, et au développement socio-économique. L'objectif du RSAP III était de renforcer l'environnement favorable à la gouvernance régionale de l'eau, à la gestion de l'eau et au développement des infrastructures par l'application du IWRM Le RSAP III s'est appuyé sur le travail des RSAP I et II pour s'assurer que l'environnement favorable est maintenu mais en se concentrant sur le développement de l'infrastructure ; et
- L'objectif de l'actuel RSAP IV (2016-2020) est de libérer le potentiel de l'eau et des ressources connexes pour qu'elle joue son rôle de moteur et de catalyseur du développement socio-économique. (Termes de référence, revue à mi-parcours).

Les projets de la SADC-GMI sont guidés par les objectifs du RSAP IV. Le RSAP IV sera révisé en RSAP V, qui sera effectif pour la période (2021-2025).

Un examen du cadre juridique régional a été entrepris dans le cadre du processus d'analyse des lacunes régionales par la SADC-GMI (SADC-GMI, 2019), qui a fourni une vue d'ensemble des lacunes existantes dans la politique, la législation, la stratégie, les lignes directrices et les cadres institutionnels dans la région de la SADC. L'objectif de cet examen était d'aider à faire progresser le récit des eaux souterraines et de les mettre au même niveau que les eaux de surface en termes de politiques, de cadres juridiques et institutionnels, améliorant ainsi la gestion durable des eaux souterraines au niveau national et régional dans la région de la SADC.

Les lacunes et les opportunités identifiées dans l'analyse des lacunes régionales de 2019 sont résumées à l'annexe I et une analyse thématique est présentée à la figure 3-3.

Figure 3-3: Analyse thématique

3.2.3 Gestion des eaux souterraines dans les États membres de la SADC

Le mandat principal de la SADC-GMI est de promouvoir la gestion durable des eaux souterraines dans toute la région de la SADC. L'évaluation globale de la gestion des eaux souterraines dans la plupart des États membres de la SADC a été jugée insuffisante pour soutenir la gestion et le développement durables des ressources en eaux souterraines (Pietersen & Beekman, 2016). Bien qu'il y ait une bonne compréhension des systèmes aquifères au niveau régional, les systèmes d'information pour gérer les données sur les eaux souterraines sont disparates et les institutions pour gérer les eaux souterraines dans un environnement de ressources financières et humaines rares. Une grande partie de l'attention en ce qui concerne la gestion et le développement des ressources en eau est placée sur les ressources en eau de surface, souvent en raison de la compréhension limitée des eaux souterraines comme une ressource essentielle pour soutenir le développement socio-économique.

Les systèmes d'information pour la gestion des données sur les eaux souterraines existent à peine dans certains des États membres de la SADC, souvent en raison d'une compréhension limitée de la nature, de l'étendue et de l'importance de ces ressources. Les réglementations visant à protéger les ressources en eaux souterraines sont souvent inexistantes et lorsqu'elles le sont, il n'y a souvent pas d'application ou de sanction des activités illégales. Cette situation est souvent exacerbée par une coordination limitée avec d'autres secteurs tels que l'énergie et les mines. En outre, la mise en œuvre des plans d'action de gestion des eaux souterraines, lorsqu'ils sont élaborés, est souvent limitée et

les ressources sont restreintes (Pietersen & Beekman, 2016).

De nombreux efforts ont été déployés pour comprendre et soutenir la gestion des eaux souterraines dans le contexte de la SADC par le biais de projets et de programmes passés et présents mis en œuvre par la SADC-GMI, notamment :

- Projet de gestion des eaux souterraines et de la sécheresse (GDMP) (2005-2012) ; et
- Gestion durable des eaux souterraines dans les États membres de la SADC (2014-2021), qui a servi d'organe de coordination pour la mise en œuvre des projets à court terme suivants :
  - Développement de la carte hydrogéologique de la SADC
  - Évaluation des besoins en capacités afin de déterminer les défis prioritaires pour les initiatives de renforcement des capacités dans les États membres.
  - Les archives de littérature grise sur les eaux souterraines de la SADC et leur enrichissement grâce au projet SGM
  - Portail d'information sur les eaux souterraines de la SADC (SADC-GIP) (opérationnel depuis juin 2018) et nouvelle mise à niveau grâce au projet SGM ;
  - Évaluation des domaines d'intervention prioritaires pour le développement des ressources en eaux souterraines dans la région de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) (SADC GMI-GDRI) par le biais du projet SGM
  - La première recherche sur la gestion conjonctive des TBA dans le TBA de Shire (Malawi/Mozambique) qui a produit une analyse diagnostique transfrontalière (TDA), un plan d'action stratégique conjoint (JSAP) et un document de position sur les principes de la gestion conjonctive dans la SADC.
  - Étude de recherche en cours dans le TBA du Kalahari oriental (Botswana/Zimbabwe) pour produire la TDA et le JSAP.
  - Étude sur l'exploration des aquifères profonds au Malawi
  - Lancement de 12 projets pilotes d'infrastructure pour les eaux souterraines dans le cadre du système de subventions secondaires, actuellement en cours, et quatre projets achevés
  - Mise en place de groupes focaux des Nations dans la région SADC
  - Développement de manuels de formation sur l'exploitation et l'entrevue des infrastructures d'eaux souterraines
  - Développement d'un manuel de formation sur la préparation des propositions pour accéder au financement des infrastructures liées aux eaux souterraines.

Ces initiatives de la SADC-GMI, contribuent à l'évolution de la compréhension des pressions et des défis liés aux eaux souterraines dans la région de la SADC. Le tableau 3-1 : indique cette compréhension évolutive en complétant les pressions décrites dans le document d'évaluation de 2014 avec certaines des pressions identifiées par l'évaluation technique des programmes de la SADC-GMI. Les figures 3-4 et 3-5 confirment la perspective stratégique avec les questions et les défis émergents identifiés par les partenaires et les sous-bénéficiaires de la SADC-GMI lors des enquêtes en ligne.

Tableau 3-1: Aperçu des pressions passées et actuelles sur les eaux souterraines dans la SADC

États membres	Pressions identifiées dans le cadre du document d'évaluation de 2014	Lacunes ultérieures identifiées dans le cadre de l'examen des programmes de la SADC-GMI
Angola	• Peu d'informations facilement disponibles	• Capacité et cohésion institutionnelles limitées • Le plan national pour l'eau n'est pas bien mis en œuvre
Botswana	• Pollution (par exemple, la dolomite de Ramotswa) • Possibilité de surutilisation par les villages • Exploitation minière - contamination par des métaux lourds et des sulfates • Le nombre de bovins élevés a augmenté de façon remarquable au cours des dernières décennies, ce qui a eu un impact sur la disponibilité des eaux souterraines, en particulier dans la région de Kgalagadi qui borde la province du Cap Nord en Afrique du Sud.	• Le cadre législatif obsolète n'aborde pas les questions relatives aux secteurs du développement au Botswana. • Capacité institutionnelle et leadership limité en matière d'eaux souterraines • Les eaux souterraines constituent la principale ressource pour l'usage domestique, mais la conservation fait l'objet de peu d'attention.
RDC	• Peu d'informations facilement disponibles	• Pas de politique nationale de l'eau et pas de législation relative aux eaux souterraines • Capacité institutionnelle et humaine insuffisante et engagement limité dans la mise en œuvre de la stratégie pour les eaux souterraines.
Lesotho	• Contamination autour des zones urbaines (provenant des décharges, des fosses septiques et des latrines à fosse)	• Insécurité persistante en matière d'eau en raison de cadres juridiques et politiques inadéquats, de ressources limitées et d'infrastructures défaillantes. • La dégradation des sols et de l'environnement limite la capacité de rétention et la recharge des aquifères
Madagascar	• Peu d'informations facilement disponibles	• Pas de politique des eaux souterraines en place • Les rôles de gestion des eaux souterraines ne sont pas clairs
Malawi	• Dans les zones urbaines et périurbaines (par exemple Blantyre, Lilongwe, Mzuzu et Zomba), les eaux souterraines sont menacées de contamination par la pollution fécale provenant des latrines à fosse, des décharges et des sites d'enfouissement • Produits agrochimiques • Les aquifères des rivages alluviaux confrontés à la pollution • Exploitation minière (pression potentielle)	• Absence d'organisme d'enregistrement et de contrôle des hydrogéologues. Application inadéquate de la réglementation • Des capacités humaines, financières et techniques inadéquates
Maurice	• Peu d'informations facilement disponibles	• La coopération entre les ministères chargés de l'utilisation des terres et de l'eau doit être renforcée. • Surveillance inadéquate des captages
Mozambique	• Intrusion d'eau salée liée aux développements touristiques le long de la côte • Contamination biologique	• Législation limitée sur les eaux souterraines • Pas d'institution ou de section spécifique aux eaux souterraines dans la direction nationale de l'eau • Manque de capacités professionnelles pour la gestion des eaux souterraines

Namibie	• Aquifère karstique - (exploitation minière, agriculture) • Windhoek - pollution	• Une législation limitée et fragmentée et une mise en œuvre partielle. Faible capacité de gestion et de surveillance des ressources en eaux souterraines • Enregistrement limité des données sur les eaux souterraines et des licences
Seychelles	• L'eau de l'île Ladite est polluée • Possibilité de sur-extraction pour répondre à la demande en eau	• Absence d'une politique et d'une stratégie nationales de gestion des eaux souterraines. Insuffisance de directives et de normes • Capacité humaine insuffisante au sein du gouvernement pour mettre en œuvre les dispositions relatives à la gestion des eaux souterraines
Afrique du Sud	• Principaux aquifères exposés à la pollution due à l'utilisation des sols (DLMT) • Tous les aquifères sont, dans une certaine mesure, surexploités au cours de leur vie, ce qui nuit à leurs caractéristiques. • Le drainage minier acide (AMD) devient un problème de gestion et pollue les ressources en eau de surface. • Agriculture/nitrates, par exemple dans les districts de Kutama et Sinthumule à Venda. • Assèchement de l'œil du DMLT (sources) qui a un impact sur l'état écologique/les utilisations domestiques en aval (cas de Dinokana, Grootfontein). • L'aquifère du groupe Table Mountain sera utilisé pour l'approvisionnement en eau de masse • Les sources de l'aquifère du Karoo en statut intermittent	• Politique nationale de l'eau, mais pas de politique de gestion des eaux souterraines. Politique non entièrement mise en œuvre • Faible intégration et collaboration intersectorielles • Lenteur de la déconcentration des fonctions de gestion de l'eau et faiblesse de la gestion et de la surveillance des eaux souterraines locales • Contrôle limité de la conformité
Swaziland	• Maloma (dans le bas veld) • Bas veld - baisse des niveaux et problèmes potentiels à l'avenir et passage aux sources d'eau de surface.	• Absence de politique spécifique de gestion des eaux souterraines et de systèmes de soutien à la gestion des eaux souterraines. • Leadership en matière d'eaux souterraines mais qui doit être renforcé. Faible financement de l'exploitation des eaux souterraines
Tanzanie	• Temeke à Dar es Saalm - utilisation des aquifères peu profonds par la communauté • Eaux souterraines et mangroves : Pêche, moyens de subsistance	• Orientation politique inadéquate sur les aspects de la gestion des eaux souterraines, y compris les dispositions institutionnelles, la sensibilisation du public aux sources de pollution, le rôle du secteur privé dans la gestion et le développement des eaux souterraines et la collecte et le suivi des données.
Zambie	• Lusaka - les implantations non autorisées, les pratiques d'élimination des déchets et le forage incontrôlé de puits de forage contribuent à la baisse du niveau de l'eau et à l'augmentation des contaminants. • Vallée de la Kafue - nitrates provenant des engrais	• Les eaux souterraines sont reconnues comme une source importante d'approvisionnement en eau, et comme un moteur de la réduction de la pauvreté, de la sécurité alimentaire et du développement économique Pas d'approche politique spécifique pour le développement des eaux souterraines dans les zones rurales • Pas de programme national de gestion des eaux souterraines et mise en œuvre relativement peu coordonnée de la gestion des eaux souterraines. • Insuffisance des financements et des investissements dans le développement des ressources en eau

Zimbabwe	• Harare - Peri urban development a foré des trous de sonde • Abattement excessif, par exemple dans l'aquifère de la dolomie de Lomagundi. • Exploitation minière - contamination à l'arsenic	• Absence de politique et de législation explicites sur les eaux souterraines, y compris les aquifères transfrontaliers. • Des institutions faibles et sous-capacitaires et des liens institutionnels faibles. • Absence d'intégration des eaux de surface et des eaux souterraines • Absence d'institutions de gestion de l'eau au niveau inférieur

Un thème dominant a été identifié par la plupart des États membres lors de l'examen des différentes méthodes de collecte de données, à savoir la nature fragmentée des pratiques de surveillance, de cartographie et de gestion des eaux souterraines dans la région de la SADC. Les partenaires et les sous-bénéficiaires ont indiqué les défis suivants en matière de collecte et de gestion des données dans les enquêtes en ligne :

- Manque d'expertise technique et de capacité de maintenance des équipements pour assurer le suivi des programmes de collecte de données sur la surveillance des eaux souterraines ;
- Les normes de forage et les processus de profilage des trous de sonde pour la collecte des données de surveillance ;
- Il existe des obstacles tant politiques que pratiques à l'intégration des ensembles de données provenant de différents pays ;
- L'équipement de surveillance standard n'est pas disponible en Afrique et les processus d'achat à l'étranger retardent l'acquisition d'équipements de qualité pour la collecte des données ;
- Il est nécessaire d'améliorer la technologie dans la gestion des données, y compris l'utilisation des isotopes et de la télédétection ;
- Le manque de collaboration entre les institutions et les organismes de gestion des eaux souterraines dans la SADC (tels que l'Association internationale des hydrogéologues (IAH), la Division des eaux souterraines de la Société géologique d'Afrique du Sud (GSSA-GWD) et les initiatives ChinAfrica) entraîne une duplication des efforts et des ensembles de données contradictoires ; et
- Partage des données, données en temps réel, données à long terme et coopération intergouvernementale.

Ces réponses des partenaires dans les États membres et les sous-bénéficiaires participants indiquent clairement le besoin urgent de coordination, d'intégration et de standardisation de la gestion des données sur les eaux souterraines dans la région.

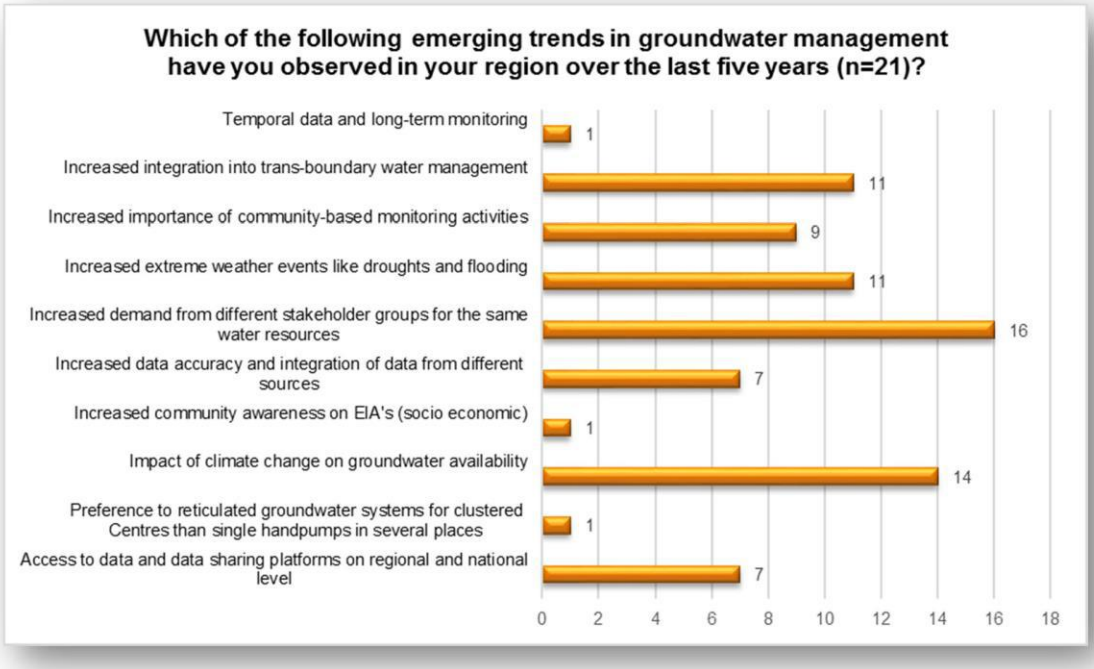


Figure 3-4: Tendances émergentes dans la gestion des eaux souterraines identifiées par les parties prenantes de la SADC-GMI

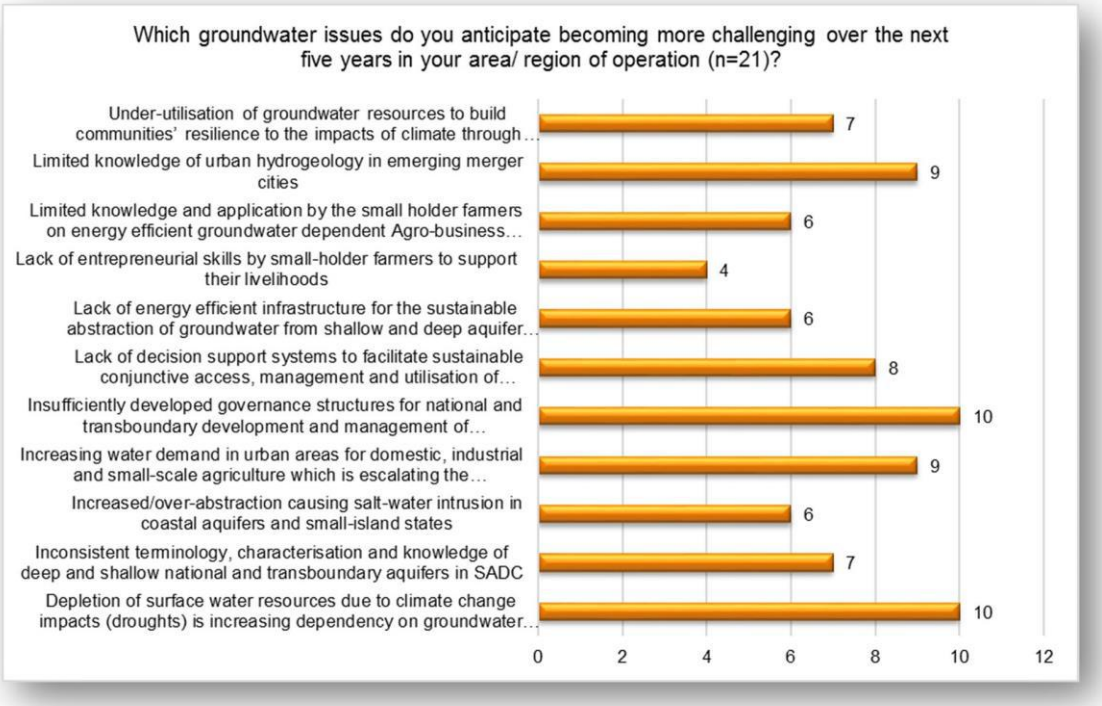


Figure 3-5: Défis actuels identifiés par les parties prenantes de la SADC-GMI

Comme le montrent le tableau 3-1, la figure 3-4 et la figure 3-5, la SADC-GMI a contribué de manière significative à l'ensemble des connaissances concernant les défis auxquels sont confrontés les États membres, grâce à la création de réseaux et de capacités.

Les six principaux thèmes des tendances émergentes identifiés à travers les méthodes de collecte de données et les groupes de parties prenantes sont les suivants :

- Augmentation de la demande des différents groupes de parties prenantes pour les mêmes ressources en eau ;
- Impact du changement climatique sur la disponibilité des eaux souterraines ;
- Importance de normes internationales et régionales cohérentes en matière de gestion des eaux transfrontalières ;
- Besoin urgent de renforcer les capacités politiques et institutionnelles en matière de gestion des eaux souterraines dans tous les États membres ;
- Importance d'une « source unique d'informations faisant autorité » intégrant les données sur les eaux souterraines dans toute la SADC ; et
- Illustrer l'importance de la gestion des eaux souterraines pour la création de moyens de subsistance.

Les résultats de cette évaluation technique indiquent clairement le besoin urgent pour la SADC-GMI de continuer à remplir son mandat de relever les défis de la gestion des eaux souterraines dans les États membres de la SADC. Une approche plus ciblée sera nécessaire pour améliorer la gestion des eaux souterraines dans la région à l'avenir. Cela permettra à la SADC-GMI d'augmenter l'échelle des interventions, élargissant, approfondissant et optimisant ainsi les impacts positifs.

3.2.4 Conventions/protocoles internationaux et régionaux sur l'eau concernant les cours d'eau partagés et les aquifères transfrontaliers dans la SADC

La Convention des Nations Unies sur le droit relatif aux utilisations des cours d'eau internationaux à des fins autres que la navigation, communément appelée Convention des Nations Unies sur les cours d'eau, est un traité international, adopté par les Nations Unies le 21 mai 1997, concernant l'utilisation et la conservation de toutes les eaux qui traversent les frontières internationales, y compris les eaux

de surface et souterraines. Au moment du vote, tous les États membres de la SADC, sauf quatre, ont voté en faveur de son adoption. En raison de l'augmentation de la demande en eau et de l'impact du comportement humain, les Nations unies ont rédigé ce document pour aider à conserver, protéger et gérer les ressources en eau pour les générations actuelles et futures. Le traité n'ayant été ratifié que par 36 États dans le monde, la plupart des pays restent en dehors de son champ d'application. Dans la région de la SADC, la Namibie et l'Afrique du Sud seraient parties à la convention des Nations unies sur les cours d'eau. Cette convention est considérée comme une étape cruciale dans l'établissement d'un droit international régissant l'eau, notamment dans la région de la SADC.

Le protocole révisé de la SADC et la stratégie régionale de l'eau ont alimenté les accords et les institutions sur les cours d'eau partagés. Depuis le milieu des années 1990, lorsque le protocole original a été ratifié, on a assisté à une évolution vers une coopération à l'échelle du bassin ou de la région sur les eaux partagées et à un abandon des accords bilatéraux. Il existe des accords de bassin transfrontaliers et des RBO en place dans de nombreux grands cours d'eau partagés de la région. Quelques-uns de ces accords juridiques sont spécifiques aux systèmes d'eaux souterraines transfrontaliers.

Certains aquifères transfrontaliers ont été délimités et certaines zones sujettes à la sécheresse des eaux souterraines ont été identifiées. A ce jour, des projets de recherche limités visant à acquérir une connaissance approfondie de ces aquifères ont été conclus et des lacunes dans la compréhension des aquifères transfrontaliers subsistent. Les systèmes d'information pour gérer les données sur les eaux souterraines sont cependant disparates dans toute la région de la SADC et les institutions chargées de gérer les eaux souterraines sont inadéquates et fonctionnent dans un environnement où les ressources financières et humaines sont rares. La capacité hydrogéologique des institutions publiques telles que les ministères est une préoccupation majeure et les réglementations visant à protéger les ressources en eaux souterraines ne sont souvent pas en place (SADC-GMI Regional Gap Analysis, 2019,).

Les eaux souterraines figurent dans une certaine mesure dans un certain nombre d'accords de bassin fluvial. Par exemple, dans l'accord de 2004 de la Commission du cours d'eau du Zambèze (ZAMCOM), le cours d'eau est considéré comme « le système des eaux de surface et des eaux souterraines du Zambèze constituant, en vertu de leur relation physique, un ensemble unitaire s'écoulant normalement vers un terminus commun, l'océan Indien ». L'accord ZAMCOM stipule également que «les États membres prennent toutes les mesures techniques, législatives, administratives et autres appropriées dans l'utilisation du cours d'eau du Zambèze afin de... prévenir, réduire ou contrôler la pollution des eaux de surface et souterraines du cours d'eau et de protéger et améliorer l'état de qualité de l'eau et des écosystèmes associés pour le bénéfice des générations actuelles et futures » (Croneborg, 2014).

L'interdépendance entre les flux des rivières et des eaux souterraines est une priorité pour la coopération transfrontalière sur les cours d'eau partagés. Ceci est important dans les aquifères alluviaux peu profonds. Les flux d'eau de surface peuvent contribuer directement aux ressources en eau souterraine, souvent lors de périodes/événements à fort débit ou à forte pluviométrie. De même, les eaux souterraines peuvent être l' « affluent » des flux de surface. Comprendre la transmission entre les deux est particulièrement important en ce qui concerne la sécheresse, la pollution et la durabilité des écosystèmes dépendant des eaux souterraines et des moyens de subsistance des communautés. Malgré l'importance de la coopération transfrontalière en matière d'eaux souterraines dans le contexte des bassins fluviaux, il y a peu de données collectées et échangées entre les États membres de la SADC sur les aquifères partagés. En outre, les protocoles, les mécanismes et les solutions informatiques pour l'échange de données sur les eaux souterraines doivent être renforcés dans le contexte des bassins fluviaux (SADC-GMI Regional Gap Analysis, 2019).

Consciente de ces défis, la SADC-GMI s'est associée à diverses parties prenantes (États membres

de la SADC, partenaires de coopération internationale, partenaires régionaux et universités) afin de combler les lacunes dans les connaissances sur les aquifères transfrontaliers par la recherche. Certains de ces projets comprennent :

- Recherche sur la gestion conjointe des ressources en eau dans le système fluvial/aquifère de Shire, impliquant une analyse diagnostique transfrontalière (TDA) ainsi que la participation des parties prenantes à un processus de planification stratégique pour identifier les questions prioritaires sur la coopération transfrontalière ;
- Assistance à l'élaboration de la TDA pour la zone aquifère de Tuli Karoo et le système d'eaux de surface dans lequel elle se situe afin de fournir un cadre pour une analyse approfondie des masses d'eau transfrontalières. L'aquifère de Tuli Karoo ou les eaux de surface associées ont fait l'objet de très peu de recherches jusqu'à présent et la participation de la SADC-GMI à cette étude contribuera à la collecte de données dans ce domaine ; et
- Participation au développement d'un modèle pour comprendre les processus de recharge et d'écoulement des eaux souterraines, l'utilisation de l'eau et sa dynamique dans la zone aquifère transfrontalière de Ramotswa.

Conclusions et enseignements tirés des initiatives TBA

Les conclusions et les enseignements tirés de deux des initiatives clés de la TBA dans lesquelles la SADC-GMI a été impliquée sont documentés ci-dessous :

- La promotion de l'utilisation conjointe devrait avoir lieu là où les bassins fluviaux et les aquifères chevauchent des frontières communes ;
- Des données solides sont nécessaires pour planifier et gérer l'utilisation conjointe transfrontalière ;
- La planification transfrontalière intégrée est toujours basée principalement sur les frontières hydrologiques, mais la prise en compte des eaux souterraines devient plus courante. Lier la planification transfrontalière et l'utilisation conjonctive est complexe et nécessite une coopération technique et institutionnelle ;
- Les RBO transfrontaliers constituent une plateforme utile pour institutionnaliser et soutenir la coopération. Les eaux souterraines doivent faire l'objet d'une plus grande attention dans les organismes de bassin ;
- La TBA est un outil utile pour promouvoir la convergence et la coopération transfrontalières, et pour informer la planification d'actions stratégiques. Ces outils ont été utilisés dans le cadre du projet pilote Shire ;
- La planification de l'utilisation transfrontalière et conjonctive est une entreprise progressive et de longue haleine ;
- Le manque d'information peut entraver la compréhension et la coopération autour des aquifères partagés. Il peut être nécessaire de développer et de mettre en œuvre des systèmes de surveillance dès le début des projets transfrontaliers ;
- Les principaux obstacles à la collaboration dans ce contexte sont le manque d'harmonisation des données, le manque de volonté politique, les différentes priorités nationales, le manque de pratiques de collecte et de suivi des données et le financement limité ;
- Le risque de variabilité climatique dans le système Tuli Karoo est clair et partagé avec de nombreuses autres régions d'Afrique ; et
- Un écosystème sain est essentiel à la viabilité de ce système partagé, l'eau jouant un rôle majeur. L'exploitation minière et un assainissement inadéquat ont un impact sur la qualité de l'eau.

La SADC-GMI a également apporté des idées et des connaissances à d'autres TBA de la région et continue à rechercher activement des possibilités de partenariat avec plusieurs organisations nationales, régionales et internationales afin d'entreprendre davantage de recherches pour mieux comprendre les aquifères transfrontaliers de la région et établir leur potentiel en matière d'eaux souterraines.

3.2.5 L'évolution et l'héritage des programmes de gestion des eaux souterraines de la SADC

Le Secrétariat de la SADC a élaboré en 2009 un projet de gestion des eaux souterraines et de la sécheresse (GDMP) qui a été mis en œuvre au cours de la période 2005-2011, avec le soutien de la Banque mondiale, en reconnaissance de la dépendance croissante des États membres à l'égard des eaux souterraines pour leurs besoins en eau tant domestiques que commerciaux. Le GDMP comprenait quatre composantes principales :

- **Composante 1 :** Test de stratégies pratiques de gestion de la sécheresse des eaux souterraines locales au niveau pilote ;
- **Composante 2 :** Le développement d'outils et de lignes directrices pour la gestion de la sécheresse des eaux souterraines ;
- **Composante 3 :** Recherche sur les écosystèmes dépendant des eaux souterraines (GDE), leur occurrence, leur vulnérabilité, leur valeur, leur protection et leur surveillance, et
- **Composante 4 :** Mise en place d'une SADC-GMI pour poursuivre la surveillance à long terme des eaux souterraines et de la sécheresse et la promotion d'une meilleure gestion et sensibilisation dans la région SADC et au niveau national.

En raison d'obstacles administratifs, la dernière composante du programme, c'est-à-dire l'opérationnalisation de la SADC-GMI, n'a pas eu lieu comme prévu.

Dans le prolongement du GDMP, Le Secrétariat de la SADC, par le biais de la Division de l'eau de la Direction des infrastructures et des services, a reçu une subvention de la Banque mondiale pour mettre en œuvre le projet (2014- 2019) régional quinquennal de gestion durable des eaux souterraines (SGM) dans les États membres de la SADC (Rapport de viabilité financière de la SADC-GMI, 2018). En raison de certains défis initiaux rencontrés en ce qui concerne l'opérationnalisation de la SADC-GMI en tant qu'agent d'exécution du projet, la date d'entrée en vigueur du projet était du 30 juin 2015 avec une date de clôture du 30 juin 2019. Toutefois, la date de clôture a été reportée au 31 décembre 2020 après une prolongation sans frais de 18 mois à partir du 30 juin 2019. Ce projet actuel vise à atténuer les effets du changement climatique, de la pollution et de la croissance rapide de la demande en eau en Afrique australe par le renforcement des capacités institutionnelles et techniques pour mettre en œuvre des réformes nationales et faciliter la coopération sur les aquifères partagés dans la région. Le projet met en œuvre des actions prioritaires dans le programme de travail pour les eaux souterraines dans le plan d'action stratégique régional de la SADC pour la gestion intégrée des ressources en eau (RSAPIII, 2011- 2015) (remplacé par le RSAPIV (2016-2020) en alignement avec le protocole révisé de la SADC sur les cours d'eau partagés de 2000 et les accords de bassin fluvial dans la région. Pour atteindre ces objectifs, le projet se compose des éléments suivants (Croneborg, 2014) :

- **Composante A:** Rendre opérationnel l'Institut de gestion des eaux souterraines de la SADC (SADC-GMI) en tant que centre d'excellence régional ;
- **Composante B:** Renforcement des capacités institutionnelles pour la gestion durable des eaux souterraines dans la SADC ;
- **Composante C:** Faire progresser les connaissances sur les eaux souterraines transfrontalières et nationales ; et
- **Composante D:** Promouvoir la gestion et le développement des infrastructures d'eaux souterraines.

Grâce à la composante A, la SADC-GMI a été rendue opérationnelle avec succès. Grâce à la composante A, la SADC-GMI a été rendue opérationnelle avec succès. Les trois autres composantes (B, C et D) ont un impact plus important dans les domaines du renforcement institutionnel, de l'information et des infrastructures de gestion des eaux souterraines dans les États membres de la SADC, du niveau local au niveau régional.

A ce jour, le projet SGM dans les Etats membres de la SADC a contribué au développement social et économique des Etats membres de la SADC, grâce à plusieurs initiatives de gestion et de développement durables des eaux souterraines, notamment :

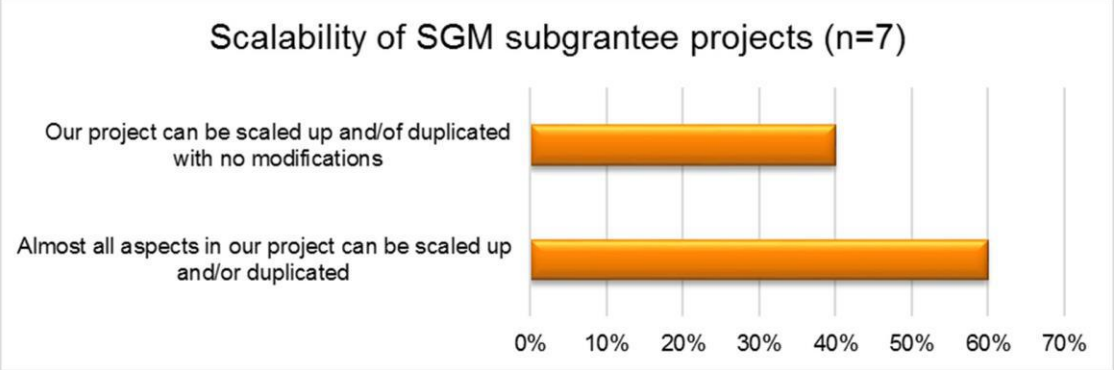
- Développement de **partenariats actifs** avec les gouvernements, les organisations régionales et les instituts de connaissances dans la région et au-delà, en fournissant un soutien et des conseils sur le développement des eaux souterraines, la gestion et les questions liées à la gouvernance ;

- **Formation de nombreux acteurs** dans le domaine de la gestion des eaux souterraines sur les lignes directrices pour la collecte, la gestion et le partage des données sur les eaux souterraines ainsi que sur l'environnement politique, juridique, réglementaire et institutionnel favorable aux eaux souterraines ;
- Mise en œuvre de plusieurs **projets pilotes d'infrastructure pour les eaux souterraines** dans tous les États membres de la SADC afin de promouvoir des pratiques de gestion durable des eaux souterraines ;
- Mise en place du **portail d'information sur les eaux souterraines de la SADC** (SADC-GIP) et **des archives en ligne de la littérature grise de la SADC** (SADC-GLA) pour améliorer le partage des données et des informations au niveau régional ;
- Création de **groupes focaux nationaux** dans cinq États membres pour renforcer les capacités et la gestion des eaux souterraines transfrontalières ;
- Introduction aux principes de la **gestion conjointe des eaux de surface et des eaux souterraines** dans la SADC à travers des études entreprises dans laTBA de Shire (Malawi/Mozambique) ;
- l'établissement d'une **coopération formelle avec les RBO** de la SADC par le biais de protocoles d'accord (MOU) ainsi que la création de comités sur les eaux souterraines ; et
- Promotion et partage des **connaissances scientifiques et mise en réseau** par l'organisation et l'accueil de conférences régionales et internationales (2018 et 2019).

Plusieurs leçons ont été tirées de la mise en œuvre de ces projets et d'autres, une évaluation technique complète des leçons apprises est contenue dans l'annexe H. L'une des leçons les plus importantes tirées de l'ensemble des projets est la nécessité de mettre en place des projets d'impact socio-économique sur les eaux souterraines qui puissent être reproduits à grande échelle dans la région de la SADC. Alors que la politique et le développement de normes restent importants, La récente pandémie mondiale de COVID-19 et ses conséquences sur la santé publique et l'économie ont mis en évidence les dures réalités de l'inégalité d'accès à l'eau potable, aux installations d'assainissement et d'hygiène (WASH) et à l'eau pour les moyens de subsistance. Ce contexte socio-économique fournit une lentille supplémentaire à travers laquelle les activités passées, actuelles et futures de la SADC-GMI doivent être considérées.

La SADC-GMI a évolué de manière significative depuis sa conceptualisation dans le cadre du projet initial SADC GMDP. Du point de vue de sa mission, la SADC-GMI a réussi à rester concentré sur son mandat principal qui est d'améliorer la gestion des eaux souterraines dans la région de la SADC à travers une variété d'initiatives. D'un point de vue technique, la SADC-GMI est restée fidèle à ses racines en soutenant une série de projets pilotes sur les eaux souterraines. Ces projets sont au cœur de la réalisation de changements dans la gestion des eaux souterraines dans les États membres de la SADC qui ont un impact sur les conditions socio-économiques, l'accès à l'eau et la distribution équitable des ressources en eaux souterraines. L'estimation de l'impact et les résumés des projets pilotes actuels sont présentés dans l'annexe G2 et fournissent un argument convaincant pour l'utilisation des eaux souterraines pour le développement socio-économique. La nature innovante de ces projets et leur évolutivité est ce qui distinguera la SADC-GMI dans toutes ses entreprises futures.

Actuellement, 12 États membres participent à des projets pilotes sur les eaux souterraines. Les projets sont à différents stades de mise en œuvre. Les réactions préliminaires de ces sous-



bénéficiaires indiquent que la SADC-GMI a réussi à faciliter la création de projets à petite échelle avec un certain degré d'extensibilité et quelques impacts socio-économiques positifs. Les figures 3-6 et 3-7 donnent une indication des opinions des sous-bénéficiaires recueillies par le biais de l'enquête auprès des sous-bénéficiaires concernant l'extensibilité et les impacts socio-économiques

Figure 3-6: Modularité des projets SGM sous-bénéficiaires

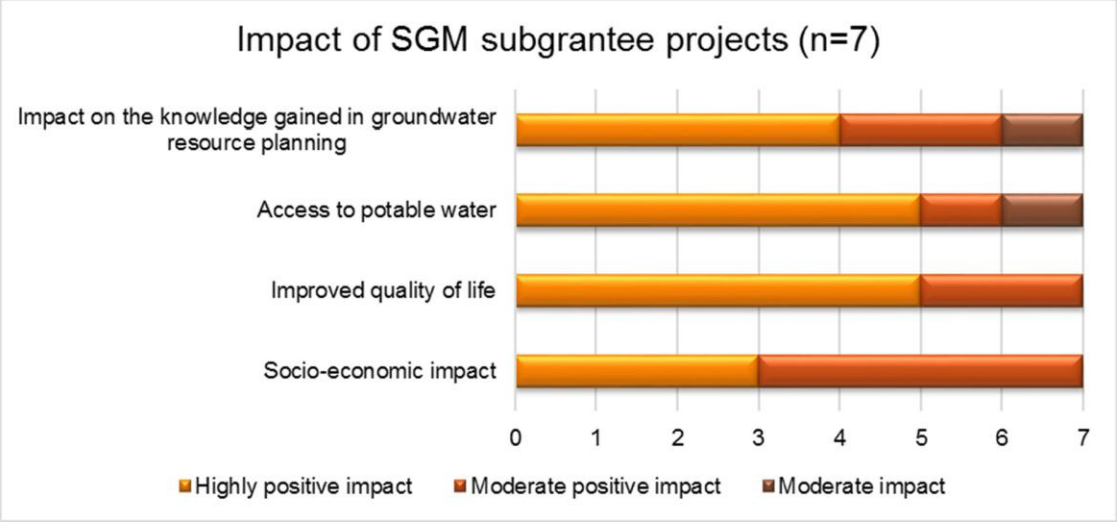


Figure 3-7: Impact socio-économique des projets SGM sous-bénéficiaires

L'examen technique des activités de la SADC-GMI indique que les efforts suivants pourraient contribuer à la mise à l'échelle des projets pilotes d'infrastructure :

- Groupes focaux nationaux pour la diffusion d'informations, de boîtes à outils et de normes de bonnes pratiques ;
- Publication de boîtes à outils avec des spécifications techniques ;
- Collaboration avec d'autres institutions axées sur l'eau afin d'accélérer l'apprentissage et la mise en œuvre ; et
- La formation d'un plus grand nombre de partenariats public-privé-civique pour tirer parti des interventions axées sur l'eau que l'agriculture et l'industrie à grande échelle mettent en œuvre dans le cadre de leur mandat de responsabilité sociale des entreprises.

En outre, les résultats des questionnaires en ligne des sous-bénéficiaires indiquent que les éléments suivants pourraient contribuer à la mise en œuvre et à la transposition à plus grande échelle du projet pilote d'infrastructure

- La nécessité de diffuser des directives concluantes pour les directives techniques telles que les normes de forage et le profilage des trous de sonde ;
- Des conseils spécifiques sur le développement et la gestion des projets ;
- Une supervision technique plus structurée par le biais du mentorat pour renforcer les capacités des États membres ;
- Création d'une base de données intégrée des projets et des impacts pour illustrer la valeur pour les politiques et les décideurs ; et
- Une plus grande souplesse dans l'adaptation des programmes d'infrastructure en réaction à l'évolution des conditions sur le terrain.

En résumé, l'examen technique des projets des sous-bénéficiaires du SGM de la SADC-GMI a mis en évidence les enseignements suivants :

- La nécessité d'un encadrement technique plus cohérent de la part d'hydrogéologues qualifiés afin de garantir que les ressources sont allouées de manière efficace et que les programmes de collecte de données sont mis en place conformément aux normes applicables
- En raison de l'absence de coordination des législations et des spécifications techniques dans les réglementations nationales, il est très difficile de lancer un appel cohérent de propositions de projets d'infrastructures hydrauliques dans les États membres.
- Les équipements techniques sophistiqués peuvent ne pas être facilement disponibles dans les États membres, ce qui nécessite de longs délais d'approvisionnement et une vulnérabilité aux taux de change.

Un examen du projet SGM de la SADC-GMI par rapport à l'annexe 6 du document d'évaluation (WBG, 2014) met également en évidence les éléments suivants :

- Bien qu'il semble y avoir une prise de conscience générale de l'approche sexospécifique du développement et de la mise en œuvre du projet dans les documents de cadrage et les propositions, le suivi de la participation et des avantages équilibrés entre les sexes n'est pas clairement illustré dans la documentation du projet SGM de la SADC-GMI ; et
- Grâce à la mise en œuvre du projet SGM, la SADC-GMI a créé plusieurs produits de connaissances secondaires conformes aux normes internationales, tels que des boîtes à outils de sauvegarde environnementale et sociale (ESS) qui faciliteraient la mise en œuvre de futurs projets d'infrastructure

3.2.6 Engagement international en faveur de projets régionaux en Afrique

Les institutions internationales de financement du développement (DFI) se sont engagées de longue date à soutenir les priorités mondiales et les programmes régionaux visant à renforcer la gestion des ressources en eau en Afrique. Cette assistance est fournie sous la forme d'un soutien technique et financier multilatéral et bilatéral aux programmes et projets régionaux et nationaux. Les principales IFD sont la Banque mondiale, l'Union européenne, la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), l'Agence danoise de développement international (Danida), l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (Sida), l'Agence française de développement (AFD) et le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), entre autres. Ces institutions

fournissent principalement une assistance aux structures et programmes régionaux et nationaux en utilisant des stratégies de coopération adaptées.

Par exemple, le Groupe de la Banque mondiale (GBM) apporte un soutien spécifique à l'Afrique depuis 2005 et possède un vaste portefeuille d'opérations et de projets actifs sur le continent, y compris dans la région de la SADC.

La stratégie d'assistance à l'intégration et à la coopération régionales (RICAS) de la WBG pour l'Afrique couvrant 2018 - 2023 constitue la stratégie-cadre pour l'engagement en faveur du développement (GBM, 2018). Ces stratégies sont conçues pour répondre aux nombreux défis africains tels que le changement climatique, la gestion des ressources en eau, la sécurité alimentaire et la réduction de la pauvreté. Il est donc nécessaire de faire correspondre et d'aligner les nouveaux programmes et projets de développement avec les domaines prioritaires des stratégies et des cadres de développement des DFI

Au niveau continental, l'Agenda 2063 de l'Union africaine fournit un plan directeur et un schéma directeur pour transformer l'Afrique en puissance mondiale sur une période de 50 ans (Commission de l'Union africaine, 2015a). Le premier plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063 s'étend de 2014 à 2023. Il fournit un cadre stratégique pour orienter l'aide au développement à l'appui de l'intégration régionale et promouvoir les objectifs, les domaines prioritaires et les cibles que le continent vise à atteindre aux niveaux national, régional et continental (Commission de l'Union africaine, 2015b). Parmi les initiatives passées et actuelles sur lesquelles il s'appuie, citons : le Plan d'action de Lagos, le Traité d'Abuja, le Programme d'intégration minimale, le Programme pour le développement des infrastructures en Afrique (PIDA), le Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (PDDAA), le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), les plans et programmes régionaux et les plans nationaux.

Au niveau régional, le protocole de la SADC sur les cours d'eau partagés favorise une coopération plus étroite en vue d'une gestion, d'une protection et d'une utilisation judicieuses, durables et coordonnées des cours d'eau partagés et fait progresser le programme d'intégration régionale et de réduction de la pauvreté de la SADC. Cet objectif stratégique est mis en œuvre par le biais du plan indicatif régional de développement stratégique (RISDP) 2015-2020, un cadre de mise en œuvre cohérent et stratégiquement ciblé qui guide le programme d'intégration régionale de la SADC depuis 2005. Il est conçu pour fournir une orientation stratégique claire en ce qui concerne les programmes, les projets et les activités de la SADC, conformément à l'agenda commun et aux priorités stratégiques de la SADC, tels qu'inscrits dans le traité de la SADC de 1992.

De nombreuses DFI fournissent une assistance technique et une aide au développement dans le secteur de l'eau sur des questions telles que l'approvisionnement en eau, l'assainissement, la planification et la gestion des ressources en eau, la formation et le renforcement des capacités, la recherche technique et la cartographie, le suivi et l'évaluation. Les programmes et projets de coopération sont développés autour d'un ensemble d'objectifs clés convenus et comprennent un certain nombre de composantes couvrant une combinaison de domaines de développement. Cette approche de l'aide au développement par les DFI est évidente dans les récents programmes et projets dans le secteur de l'eau dans les États membres de la SADC. Dans le contexte de l'Objectif 6 de développement durable (SDG) des Nations unies visant à « assurer la disponibilité et la gestion durable de l'eau et de l'assainissement pour tous d'ici 2030 » (Nations unies, 2015), et des engagements régionaux existants, le soutien des DFI à la gestion des ressources en eau en Afrique, et dans la région de la SADC en particulier, devrait continuer à attirer une assistance technique et des financements.

Dans ce contexte d'engagement international pour la gestion des eaux souterraines en Afrique, la SADC-GMI a commandé plusieurs études pour cartographier le paysage des bailleurs de fonds par rapport à ses objectifs clés. Ces études ont indiqué plusieurs voies par lesquelles la SADC-GMI pourrait diversifier sa base de soutien financier. D'un point de vue technique, il sera utile à SADC-GMI de surveiller activement l'évolution des priorités des donateurs, les performances d'organisations

similaires ainsi que de rechercher activement des partenariats pour accélérer l'innovation et la mise en œuvre de la gestion des eaux souterraines.

3.3 Recommandations pour la conception d'un nouveau programme

D'après l'examen technique, il est clair que la SADC-GMI a pris un élan significatif en devenant un centre d'excellence dans la gestion des eaux souterraines dans la région. Il est important que les programmes futurs s'appuient sur ces succès, mais aussi qu'ils tiennent compte des leçons tirées de la mise en œuvre d'une variété de programmes dans une période relativement courte. Les principales recommandations techniques sont les suivantes :

- Une approche plus ciblée sera nécessaire pour améliorer la gestion des eaux souterraines dans la région à l'avenir. Cela permettra à la SADC-GMI d'augmenter l'échelle des interventions, élargissant, approfondissant et optimisant ainsi les impacts positifs ;
- La gestion et la collecte continues des données sont une composante essentielle pour faciliter une gestion efficace des eaux souterraines. La SADC-GMI, à travers le développement du GIP et du GLA, a établi un point central pour le stockage et les liens vers les données sur les eaux souterraines pour la région. Il est recommandé d'étendre et d'améliorer ces initiatives afin de s'assurer que des données fiables sont saisies et stockées dans le format et les plateformes appropriés, ce qui aidera à la planification et à la gestion de l'utilisation conjointe transfrontalière ;
- La planification transfrontalière intégrée est toujours basée principalement sur les frontières hydrologiques, mais la prise en compte des eaux souterraines devient plus courante. Lier la planification transfrontalière et l'utilisation conjonctive est complexe et nécessite une coopération technique et institutionnelle. La SADC-GMI peut faciliter et encourager le développement de relations et de réseaux pour assurer une coopération technique et institutionnelle durable ;
- Le manque d'information peut entraver la compréhension et la coopération autour des aquifères partagés. Il peut être nécessaire de développer et de mettre en œuvre des systèmes de surveillance dès le début des projets transfrontaliers et un engagement plus poussé de la SADC-GMI avec les institutions concernées peut faciliter cela ;
- Le manque d'informations peut entraver la compréhension et la coopération autour des aquifères partagés.

3.4 Conclusion

Les eaux souterraines sont une ressource essentielle pour le développement durable dans la région de la SADC, mais leur fonctionnement dans l'environnement hydrologique est mal compris par rapport aux eaux de surface. Elle joue un rôle fondamental pour assurer la sécurité de l'eau pendant les périodes de sécheresse ou en raison des effets du changement climatique et soutient le développement socio-économique. Le bien-être humain, la production alimentaire, les écosystèmes, les industries et les villes en expansion dans toute la région dépendent directement des eaux souterraines. Les limites qui contribuent à une mauvaise gestion comprennent les problèmes de capacité, les lacunes dans les connaissances, le financement, l'insuffisance des données et le manque de coopération entre les États membres. Grâce au projet SGM, la SADC-GMI a facilité l'engagement et établi des partenariats pour soutenir la gestion durable des eaux souterraines aux niveaux national et transfrontalier dans les États membres de la SADC. Le chapitre suivant (chapitre 4) présente l'évaluation de l'examen de la structure et des capacités de l'organisation.

4 Évaluation de la structure organisationnelle et des capacités

Points clés du chapitre

- Les résultats intégrés de l'évaluation de l'OECO montrent que la SADC-GMI a des forces et des défis spécifiques en tant qu'organisation.
- Le suivi et l'évaluation, à la suite d'évaluations des risques et la gestion systématique des connaissances nécessitent une attention particulière.
- La nature temporaire des contrats du personnel menace la connaissance institutionnelle et le développement du réseau de partenariat
- La SADC-GMI devrait étudier la possibilité de générer des revenus à partir de projets de connaissance sélectionnés.
- Une analyse indépendante de la performance de la marque fournira des informations précieuses sur le positionnement de la SADC-GMI dans le domaine de l'eau à but non lucratif.

4.1 Introduction

L'examen de la structure organisationnelle et des capacités de la stratégie de la SADC-GMI et de la mise en œuvre des objectifs a été entrepris par l'équipe SRK sous la direction technique de Mme Geralda Wildschutt. Mme Wildschutt est une spécialiste des sciences sociales et du développement organisationnel, avec plus de 20 ans d'expérience dans des organisations de développement, à la fois comme membre du conseil d'administration et comme consultante externe. Elle a dirigé la formulation des enseignements tirés sur la structure organisationnelle et l'examen des capacités sur la base de la recherche de fond, de l'évaluation de l'OECO, des entrevues avec le personnel et les partenaires clés et des enquêtes en ligne.

La structure organisationnelle et l'examen des capacités ont été comparés à divers exemples de bonnes pratiques de gestion d'organisations à but non lucratif disponibles dans la littérature, ainsi qu'à l'expérience de l'expert dans son travail avec des organisations similaires. Il s'agissait notamment d'examiner les références de bonnes pratiques publiées qui ont été utilisées pour compiler les enseignements tirés. Cet aperçu des bonnes pratiques est présenté à l'annexe J.

Les résultats de l'examen de la structure et des capacités organisationnelles sont présentés dans ce chapitre et sont regroupés en fonction de chacun des objectifs stratégiques clés de la SADC-GMI. Outre l'examen des documents, les résultats de l'évaluation de l'OECO donnent un aperçu de la capacité organisationnelle actuelle de la SADC-GMI. Les annexes F2 et G2 donnent un aperçu supplémentaire de la perception qu'ont les partenaires et les sous-bénéficiaires de la capacité organisationnelle de la SADC-GMI.

4.2 Aperçu de la capacité organisationnelle actuelle

Les résultats intégrés de l'évaluation de l'OECO sont présentés à la figure 4-1 et les résultats détaillés de chaque section de l'OECO figurent à l'Annexe C2.

Comme le montre la figure 4-1, la SADC-GMI entant qu'organisation présente des points forts intrinsèques, mais aussi des aspects organisationnels auxquels il faut prêter attention alors qu'elle entre dans son prochain cycle de financement. Les points forts sont la vision, la mission, la stratégie et la planification, le leadership, les ressources humaines et les systèmes d'information, tandis que des aspects tels que le leadership du

conseil d'administration, la stabilité des fonds et la conception et la mise en œuvre des programmes nécessitent une attention particulière. Ces conclusions ont été confirmées par l'examen des documents, les entrevues et les résultats de l'enquête et sont discutées dans les sections suivantes.

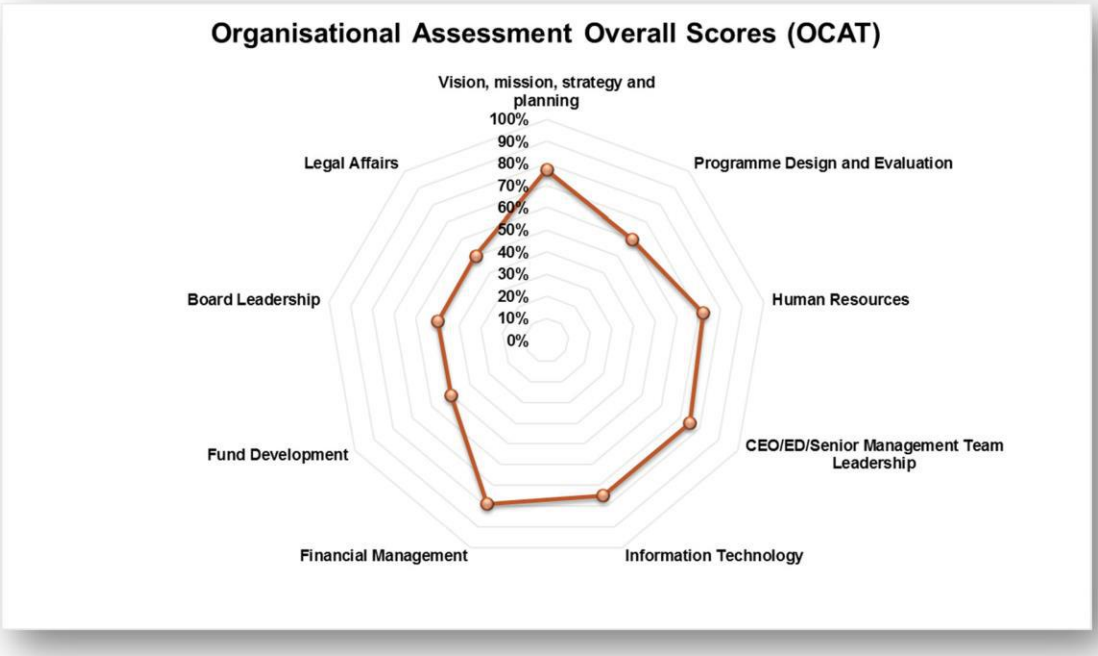


Figure 4-1 : Résultats consolidés de l'outil d'évaluation organisationnelle (OECO)

4.3 Enseignements tirés de l'opérationnalisation de la SADC-GMI

La SADC-GMI est un centre régional pour les eaux souterraines sous la direction stratégique du Secrétariat de la SADC, Direction des infrastructures et des services - Division de l'eau, à Gaborone, au Botswana. La SADC-GMI tire son mandat de la quatrième phase du Plan d'action stratégique régional pour la gestion intégrée des ressources en eau (RSAP IV : 2016-2020). Elle a été enregistrée en tant que société à but non lucratif en vertu de la section 21 de la loi sud-africaine sur les sociétés n° 71, de 2008, telle que modifiée.

La vision, la mission, l'intention stratégique et le mandat de l'organisation sont clairement exposés dans le dernier plan d'activité stratégique (2018/2023), et le mandat est resté cohérent depuis le début. L'organisation est sortie de sa « phase d'établissement » (résultat du premier plan stratégique) et se considère désormais comme une organisation à part entière dont la plupart des structures sont en place.

Au niveau stratégique, financier et opérationnel, la SADC-GMI semble saine et a entrepris deux cycles de planification stratégique (avec un plan d'affaires stratégique actuel en place), a des plans pour la collecte de fonds et les donateurs potentiels décrits, et a, sur le plan opérationnel, quelques politiques, systèmes et procédures en place. Le processus le plus récent du plan d'affaires stratégique était solide et le plan d'affaires est de haute qualité pour guider l'organisation dans tous les domaines d'activité pertinents, par exemple le développement organisationnel, la gestion financière et le financement, la technologie de l'information et la communication.

Une évaluation des risques assortie d'un plan d'action d'atténuation, dans le cadre du plan d'activité stratégique, devrait guider l'organisation en ce qui concerne les écueil potentiels et les moyens de les gérer.

4.3.1 Évolution de l'organisation de la SADC-GMI

L'évolution organisationnelle de la SADC-GMI à ce jour permet de tirer plusieurs enseignements pour aider à renforcer sa durabilité et son efficacité à l'avenir. Ces enseignements comprennent :

- La réussite de la stratégie de la SADC-GMI dépendra fortement de la capacité et des compétences du personnel à exécuter ce plan, ainsi que d'une gouvernance et d'une supervision solides de la part d'un conseil d'administration et d'un directeur exécutif efficaces. L'effectif du personnel semble approprié, puisque tous les rôles pertinents sont en place pour mettre en œuvre la stratégie. Cependant, le fait que la plupart des postes soient contractuels et limités dans le temps augmentera les défis opérationnels et compromettra la réalisation de la stratégie. Ce point est examiné plus en détail dans la section Ressources humaines ;
- L'évaluation des risques la plus récente indique plusieurs risques résiduels élevés qui devraient être étroitement surveillés, l'efficacité de l'atténuation des risques mesurée et les changements mis en œuvre si nécessaire. Il n'est pas clair si une nouvelle évaluation des risques pour 2020 a été entreprise ou quand ce processus doit avoir lieu, mais il s'agit d'un processus important qui devrait se poursuivre et inclure des mesures pour atténuer et surveiller la gravité de ces risques ; et
- Les faiblesses et les menaces décrites dans l'analyse SWOT entreprise dans le cadre du plan d'affaires stratégique sont suffisamment graves pour paralyser cette organisation si des stratégies et des contrôles efficaces ne sont pas employés. Quelques contraintes importantes sont soulignées ici, telles que le manque d'antécédents en matière de financement, la forte dépendance à l'égard de l'UFS, la reconnaissance limitée de la marque, l'incohérence dans la disponibilité des données entre les pays, l'implication inadéquate des politiciens et la concurrence avec d'autres organisations régionales.

4.3.2 Suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation des processus internes et externes sont une partie essentielle de la mesure de l'impact et des améliorations continues. Les enseignements suivants ont été identifiés à partir de l'examen par les experts des processus de suivi et d'évaluation de la SADC-GMI :

- Alors que la SADC-GMI utilise un « tableau Excel de suivi des contrats » pour enregistrer l'état d'avancement des différents projets ainsi qu'un rapport d'avancement cumulatif détaillé, il n'est pas clair s'il existe un dépôt de documentation vérifiable pour mesurer l'impact et fournir des indications sur les actions qui peuvent être prises pour améliorer continuellement la mise en œuvre des projets et des programmes. Si ce dépôt existe, un système complet et systématique de contrôle des documents, avec des liens clairs avec les composantes, les objectifs stratégiques et les interventions spécifiques, aidera à mettre en œuvre un système de suivi et d'évaluation plus efficace ; et
- Des cadres spécifiques de suivi et d'évaluation sont en place pour des projets clés tels que le projet de gestion durable des eaux souterraines, contenus dans le manuel du sous-bénéficiaire. Il est cependant important de concevoir et de mettre en œuvre un cadre interne de suivi et d'évaluation pour assurer l'amélioration continue des processus internes de la SADC-GMI.

4.3.3 Ressources humaines

La structure organisationnelle de la SADC-GMI est légère, avec un effectif de huit rôles en place pour exécuter la stratégie 2019-2023. Il s'agit d'une amélioration par rapport à la situation de 2018, où le personnel de la SADC-GMI comprenait cinq membres (trois permanents et deux nommés dans le cadre du projet FEM-CIWA). La majeure partie des huit postes actuels sont liés à des contrats et se terminent le 31 décembre 2020 (selon les descriptions de poste fournies). L'approche consistant à conserver une équipe de base et à employer du personnel contractuel lorsque le financement des projets est assuré, est une approche courante dans les organisations à but non lucratif en raison des contraintes de financement. Elle est cependant risquée pour la durabilité et la réalisation stratégique des organisations, car le manque de sécurité d'emploi et l'intégration de nouveaux employés créent une instabilité interne.

Un modèle de partenariat et d'association pour compléter le personnel avait été proposé comme structure organisationnelle dans le plan d'affaires stratégique 2019-2023, mais on ne sait pas si cela a été mis en œuvre ni quelle est l'efficacité de ce modèle. Il s'agit d'une approche utilisée par de nombreuses organisations et qui présente des mérites, mais aussi plusieurs défis. Bien que la SADC-GMI ait plusieurs partenariats stratégiques, on ne sait pas exactement où se situent les lacunes critiques en ce qui concerne l'utilisation des associés et des partenaires.

Cette approche exige que le personnel de base consacre suffisamment de temps à la sélection des partenaires et à l'établissement de relations afin de s'assurer que ces dernières sont fondées sur la confiance et l'adéquation stratégique. Ce devoir est décrit dans les descriptions de poste de plusieurs rôles, mais ces postes sont tous à court terme, et rendront difficile l'établissement de partenariats.

Les groupes focaux dans chaque État membre de la SADC, en tant qu'organe de mise en œuvre de la SADC-GMI, constituent une bonne approche pour compléter le personnel de l'organisation. Les groupes focaux sont composés de parties prenantes qui sont des représentants des 15 États membres de la SADC. Cette structure doit être évaluée dans le cadre de l'évaluation du projet afin de vérifier le succès de la structure en tant que méthode d'exécution du projet.

Les rôles examinés sont basés sur l'organigramme de la SADC-GMI, présenté à l'annexe A2, et comprennent le schéma suivant (figure 4-2) :

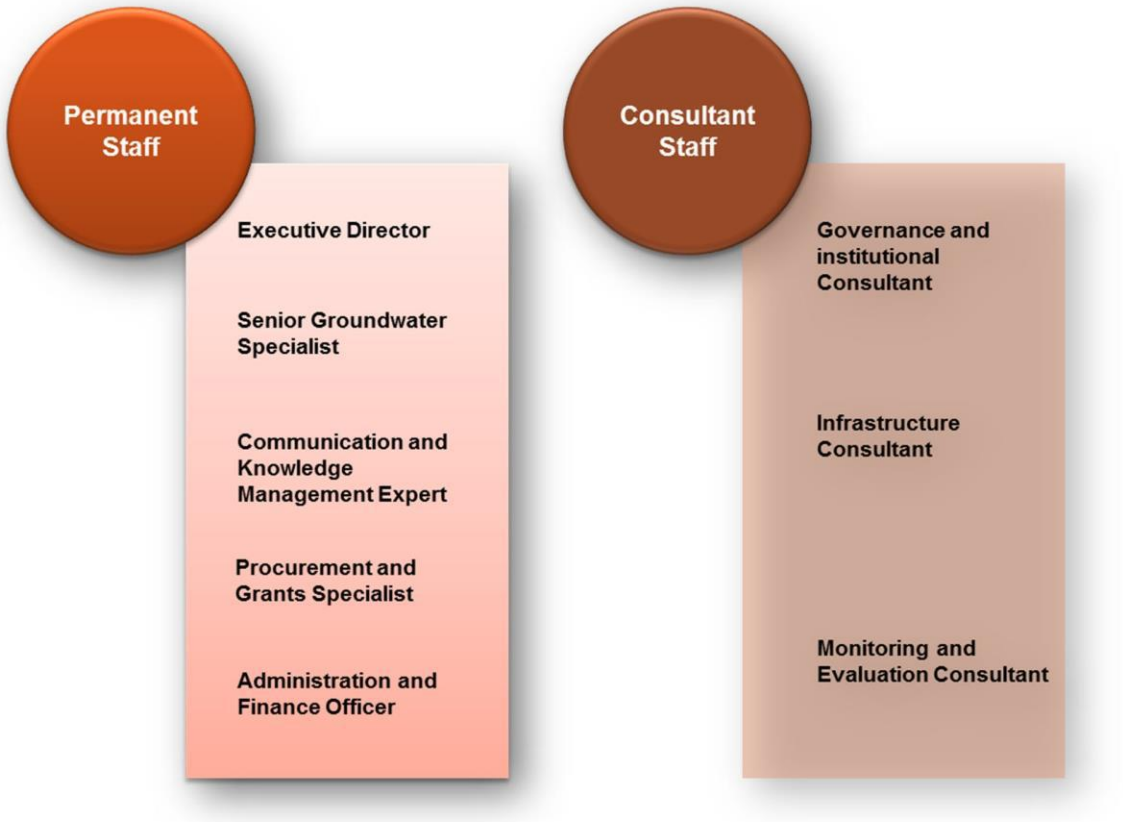


Figure 4-2 : Rôles examinés lors de l'évaluation organisationnelle

Les enseignements suivants peuvent être tirés de l'examen des ressources humaines :

- La SADC-GMI devrait envisager et planifier des postes permanents. Cela permettra de s'assurer que le travail critique continue sans interruption par le même expert et offre une certaine sécurité à l'employé ;
- Les rôles essentiels qui sont liés à des contrats à court terme créent de l'incertitude dans l'organisation et engendrent un cycle d'arrêts et de départs (et avec de nouvelles personnes) qui perturbe la culture et le travail d'équipe ;
- L'absence d'un plan de rétention augmente ce risque de capacité organisationnelle et, bien que les nouveaux financements créent un sentiment de stabilité, il est important qu'un plan de rétention soit élaboré avec des postes permanents ;
- La collecte de fonds devrait occuper une place plus importante dans la description de poste du directeur exécutif afin de correspondre à la réalité du temps consacré à cette activité, en particulier jusqu'à ce que l'organisation soit en bonne santé financière ;
- Les relations gouvernementales devraient être incluses dans l'une des descriptions de poste du

personnel à temps plein, car le positionnement des principaux départements gouvernementaux dans les États membres de la SADC est essentiel pour influencer et plaider en faveur des réformes politiques, de l'accès aux données, du soutien financier et de la réalisation des projets ;

- Le marketing et le positionnement de la marque pourraient être confiés à de petites entreprises spécialisées dans les médias sociaux et la gestion de la marque. Cela permettra au spécialiste de la communication et de la gestion des connaissances de se concentrer sur des tâches internes essentielles, telles que la création d'un système complet de contrôle des documents ;
- Les exigences de la mise en œuvre du projet sur le spécialiste en infrastructure pourraient être réduites en mettant à disposition des produits de connaissance spécifiques (tels que les boîtes à outils ESS) à partir desquels les nouveaux participants au projet d'infrastructure peuvent accéder à des informations pratiques pour aider à la mise en œuvre du projet ;
- Les processus de passation de marchés, en particulier pour les sous-bénéficiaires dans les États membres de la SADC, peuvent être extrêmement complexes et entraînent souvent des retards dans les projets. Il a été souligné à plusieurs reprises dans les réponses au questionnaire destiné aux sous-bénéficiaires que la passation de marchés constituait un défi lors de la mise en œuvre des projets pilotes (voir annexe G2). La SADC-GMI devrait envisager une solution de « suivi et de traçabilité » en ligne pour aider le spécialiste des marchés publics et des subventions à gérer ce processus. Un examen détaillé des processus de passation de marchés est fourni à la section 6 ; et
- Il est absolument nécessaire d'inclure davantage d'expertise technique au sein de l'équipe centrale permanente, car actuellement, seul un membre de l'équipe est un hydrogéologue qualifié.

4.4 Enseignements tirés de la mise en œuvre de programmes de renforcement des capacités institutionnelles

Le renforcement des capacités institutionnelles dans les États membres de la SADC est l'un des principaux objectifs de la SADC-GMI. Le plan d'affaires stratégique le plus récent était fortement axé sur le développement et la mise en œuvre d'une stratégie de renforcement des capacités et d'un plan de mise en œuvre. La SADC-GMI a mis en œuvre cette partie de son mandat à travers plusieurs interventions et projets.

La SADC-GMI a développé les termes de référence (ToR) pour un « Développement d'un manuel de formation pour l'exploitation et la maintenance ». La SADC-GMI a désigné le Centre international d'évaluation des ressources en eaux souterraines (IGRAC) pour exécuter le projet « Renforcement des capacités pour la collecte et la gestion des données sur les eaux souterraines dans les États membres de la SADC ». Le projet s'est déroulé de septembre 2017 à avril 2019 et comprenait une composante de renforcement des capacités pour 22 jeunes professionnels de 11 États membres de la SADC.

La SADC-GMI reconnaît la nécessité de créer des partenariats afin de tirer parti des initiatives de renforcement des capacités en cours. À cet égard, la SADC-GMI s'est associée au Programme hydrologique international de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO-IHP), à l'Institut d'études des eaux souterraines (IGS) de l'Université de Floride et à WaterNet, afin de dispenser des formations sur plusieurs sujets, notamment le droit international de l'eau et le genre, la modélisation des eaux souterraines, la gestion de la recharge des aquifères et le système d'information Windows pour les hydrogéologues (WISH).

La SADC-GMI a également répondu aux disparités qui existaient dans le forage et la collecte de données pour les puits de forage dans la région en s'associant avec l'IGS, WaterNet et le Réseau Africain des Eaux Souterraines (AGW-Net) pour développer un cours sur « le forage rentable des puits de forage ». En outre, un cahier des charges existe pour un manuel de formation sur la préparation des propositions pour accéder au financement des infrastructures liées aux eaux souterraines.

4.4.1 Renforcement des capacités et formation

Le renforcement des capacités et la formation concernant la gestion des eaux souterraines resteront un élément clé de la stratégie de la SADC-GMI. Les enseignements tirés de ses projets et programmes jusqu'à présent indiquent qu'il existe plusieurs lacunes en matière de renforcement des capacités et de formation dans les processus de planification interne de la SADC-GMI qui doivent encore être comblées, à savoir :

- Élaboration d'un calendrier de renforcement des capacités et de formation ;
- Élaboration d'un plan de mise en œuvre du renforcement des capacités ;
- le suivi et l'évaluation des progrès réalisés par rapport au plan ; et
- Développement de matériels et d'outils de formation appropriés.

En outre, la SADC-GMI devrait étudier la possibilité de générer des revenus auprès des parties prenantes commerciales et universitaires par le biais de projets d'accès à la connaissance dans le cadre des politiques et procédures du secrétariat de la SADC.

4.5 Enseignements tirés de la mise en œuvre de l'amélioration de programmes de connaissance des eaux souterraines

La SADC-GMI a reconnu la nécessité d'une capacité interne experte dans le domaine de la gestion des connaissances et a nommé un spécialiste de la communication et de la gestion des connaissances. Son rôle en tant que centre d'excellence est fortement tributaire du contenu des connaissances, du savoir-faire technique et des plateformes de soutien et de partage des connaissances qu'elle crée pour les États membres de la SADC. Les commentaires généraux des enquêtes auprès des partenaires et des sous-bénéficiaires indique que ce poste était opportun et que le titulaire remplit actuellement ce rôle de manière efficace.

La SADC-GMI a effectué plusieurs interventions dans la gestion des technologies de l'information, tant en interne qu'en externe. En interne, les procédures liées aux technologies de l'information couvrent actuellement de manière adéquate les besoins de l'organisation.

Les plates-formes externes de technologie de l'information et les projets de connaissances sont l'un des principaux produits livrables de la SADC-GMI en tant que Centre d'excellence en gestion des eaux souterraines. La collecte et la gestion des données avaient été identifiées comme une faiblesse et un risque pour la vision et le mandat de la SADC-GMI par plusieurs sources, y compris le rapport UFS 2017/8 et le Cadre pour l'institutionnalisation des eaux souterraines, 2019.

La SADC-GMI a livré plusieurs produits pour soutenir cette faiblesse et assumer un rôle de premier plan dans la gestion du risque régional. L'un de ces instruments est le « Cadre de la SADC pour la collecte et la gestion des données (avril 2019) », qui vise à stimuler la mise en œuvre de politiques et de stratégies en utilisant les directives techniques existantes. Le projet a été mis en œuvre entre 2017 et 2019, mais il n'est pas clair si une évaluation a été faite pour démontrer l'utilisation et les avantages pour les États membres de la SADC.

La SADC-GMI a mis à jour le portail d'information sur les eaux souterraines de la SADC (SADC, 2017) (SADC-GIP) avec des données devenues disponibles grâce au projet SGM dans les États membres de la SADC, et ce portail est à la disposition des États membres de la SADC. La principale caractéristique du SADC-GIP est un visualiseur de cartes grâce auquel les utilisateurs peuvent parcourir les cartes, créer des superpositions et accéder aux informations derrière les cartes. La SADC-GIP contient également une base de données de documents à partir de laquelle les utilisateurs autorisés peuvent télécharger des données et des cartes et peuvent télécharger de nouvelles données et cartes dans un environnement protégé par un mot de passe. Les termes de référence sont disponible pour une société de conseil pour soutenir l'amélioration de la SADC-GIP afin de permettre un accès généralisé aux données sur les eaux souterraines pour la région SADC, mais il n'est pas clair si ce projet a été réalisé.

Les archives de littérature grise sur les eaux souterraines de la SADC (SADC et al., 2017) constituent

une bonne source de recherche et d'information sur les études relatives aux eaux souterraines dans les États membres de la SADC. En outre, l'Atlas des eaux souterraines en Afrique (2018), avec des descriptions spécifiques aux pays dans un format de style Wikipédia, fournit des informations à des fins de recherche et de prise de décision.

Ces conclusions sont confirmées par les résultats des enquêtes auprès des partenaires et des sous-bénéficiaires présentés dans les figures 4-3 et 4-4, qui indiquent que les parties prenantes trouvent facile d'accéder au site Internet de la SADC-GMI.

La figure 4-3 indique que la plupart des personnes interrogées ont pu accéder aux ressources en ligne de la SADC-GMI. Compte tenu de la répartition géographique des sous-bénéficiaires et des partenaires de la SADC-GMI, il faut s'attendre à ce que certaines parties prenantes aient un accès intermittent à l'Internet. Il convient de garder ce facteur à l'esprit lors de la conception des futurs produits de connaissance en fournissant des moyens alternatifs d'accès à l'information. Par exemple, des centres de connaissances pourraient être créés sur les sites physiques des partenaires stratégiques. Ces résultats sont confirmés par les commentaires obtenus de certains sous-bénéficiaires qui demandent que des copies papier des documents clés soient mises à disposition (voir annexe G2).

La figure 4-4 montre les informations les plus utiles du site Web, telles qu'elles ont été évaluées par les partenaires et les sous-titulaires. Les résultats indiquent l'importance de fournir non seulement des données intégrées sous la forme de cartes hydrogéologiques, mais aussi de partager largement les connaissances relatives aux eaux souterraines qui existent en divers endroits de la région SADC.

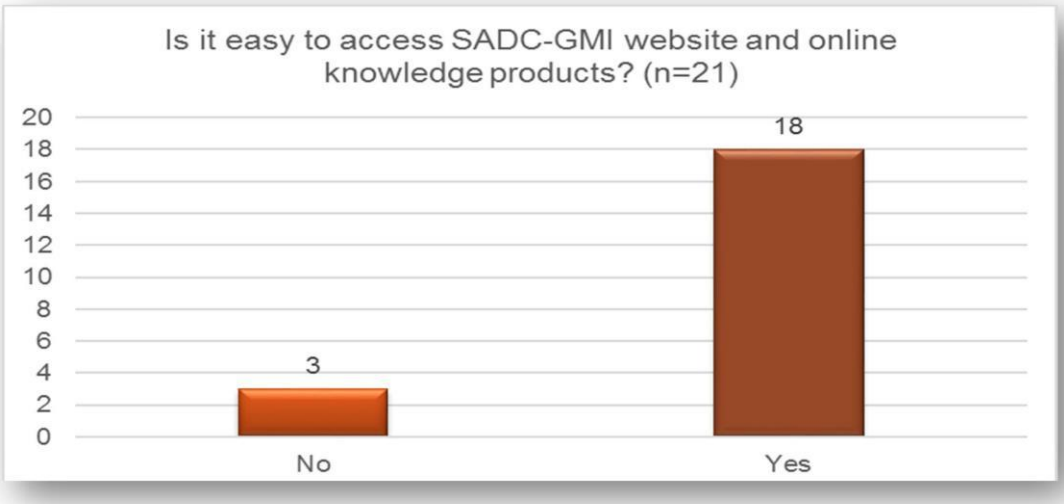


Figure 4-3 : Facilité d'accès aux produits de connaissance en ligne de la SADC-GMI

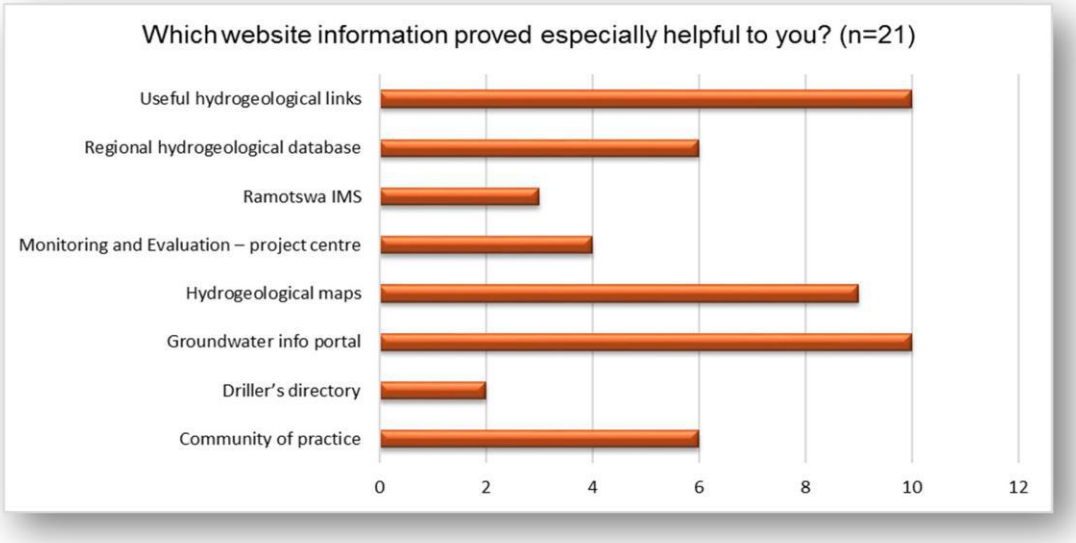


Figure 4-4 : Informations les plus utiles sur le site web de la SADC-GMI

4.5.1 Technologies de l'information

Les enseignements suivants peuvent être tirés des processus actuels de gestion des technologies de l'information de la SADC-GMI :

- Il est évident que la SADC-GMI a travaillé dur pour combler les lacunes identifiées dans la gestion des données et l'accès à l'information pour la recherche, la politique et la prise de décision au niveau des États membres de la SADC. Il s'agit d'un domaine complexe et en évolution rapide, et des informations et des données pertinentes et à jour seront toujours demandées par les clients. Il s'agit donc d'une fonction commerciale que la SADC-GMI devrait bien financer et gérer avec efficacité ;
- Pour garantir la sécurité des données, la SADC-GMI devrait envisager d'effectuer sporadiquement des tests de pénétration de piratage éthique ; et
- L'accès commercial et académique aux données sur les eaux souterraines est une offre de service potentiellement génératrice de revenus et cette possibilité devrait être étudiée dans le cadre des politiques et procédures de la SADC.

4.5.2 Gestion des connaissances

Les enseignements suivants peuvent être tirés des processus actuels de gestion des technologies de l'information de la SADC-GMI :

- Cette fonction est au cœur du mandat de l'organisation, de son financement actuel et de son rôle de centre d'excellence, et doit donc être gérée par une ressource dédiée ;
- Un programme détaillé de suivi et d'évaluation devrait être développé pour comprendre l'impact de chaque outil de connaissance et le changement global réalisé dans le développement des connaissances au niveau des États membres de la SADC ; et
- Un système de gestion des documents complet et détaillé, comprenant des conventions de dénomination et des exigences de classement, devrait être développé pour faciliter l'accès à la documentation interne et externe de la SADC-GMI.

4.6 Recommandations pour la conception d'un nouveau programme

Sur la base de l'évaluation de la structure organisationnelle et des capacités fournies ci-dessus, les recommandations clés suivantes sont formulées :

- La structure organisationnelle composée d'une petite équipe centrale, soutenue par des partenaires et des associés lorsque cela est nécessaire, est appropriée pour une petite organisation et un OSBL, mais des postes permanents devraient être envisagés lorsque le financement sera obtenu. Cela augmentera la rétention, la stabilité et la possibilité pour l'équipe centrale de mettre en œuvre la stratégie ;
- La structure organisationnelle doit être revue à la lumière des décisions de collecte de fonds et en fonction des résultats d'une stratégie diversifiée de mobilisation des ressources. Si l'organisation choisit d'exploiter des sources de revenus telles que les services de conseil, les formations payantes et les partenariats avec le secteur privé, elle risque de se heurter aux lois fiscales relatives aux organisations à but non lucratif. Le modèle hybride, où une organisation à but non lucratif et une société privée (Pty Ltd) sont toutes deux gérées par un seul conseil d'administration, devrait être étudié comme une alternative ;
- Les partenariats actuels devraient être élargis pour inclure des universités dans différents États membres de la SADC, ce qui permettra aux étudiants de troisième cycle de poursuivre leurs recherches dans des domaines liés aux eaux souterraines qui bénéficieront à la SADC-GMI ;
- Le rôle des « relations avec le gouvernement » devrait être plus explicite dans la description de poste du directeur exécutif ou de l'expert en communication et gestion des connaissances. Une stratégie de relations gouvernementales pourrait être nécessaire pour guider ce travail. L'établissement de relations solides avec les gouvernements et les départements concernés est essentiel au mandat de la SADC-GMI ;
- Si la SADC-GMI souhaite fonctionner indépendamment de l'UFS, un renforcement des capacités internes et un soutien seront nécessaires, en particulier pour les fonctions financières et de rapport ;
- La position de la marque SADC-GMI devrait être évaluée parallèlement à une analyse de la concurrence, afin de mettre en œuvre un plan de marketing et de communication ciblé dans les pays de la SADC qui connaissent le moins l'institut et le domaine de la gestion des eaux souterraines ; et
- Les programmes de renforcement des capacités sont très nécessaires et devraient se concentrer sur les nouvelles tendances, notamment le rôle des eaux souterraines dans les moyens de subsistance, la sécurité alimentaire, l'esprit d'entreprise et le changement climatique, en mettant l'accent sur les améliorations socio-économiques au niveau de la base.

4.7 Conclusions

Une culture d'innovation et d'amélioration continue est nécessaire pour rester agile et devancer la concurrence dans le domaine des organisations à but non lucratif liées dans le secteur de l'eau. Du point de vue de la structure et des capacités organisationnelles, les résultats de cette évaluation indiquent que la SADC-GMI est sur la bonne voie, étant donné qu'il s'agit d'une organisation très jeune. Il est essentiel que la SADC-GMI prenne en compte les domaines d'amélioration clés tels que le suivi et l'évaluation, la génération de revenus à partir de produits de connaissance, la gestion systématique des connaissances, le renforcement de la notoriété de la marque et la mise en place

de mesures visant à améliorer la rétention du personnel et la gestion des performances.

Le chapitre suivant identifie les leçons apprises par la SADC-GMI en matière de gouvernance, de conformité et de financement.

5 Gouvernance, conformité et évaluation du financement

Points clés du chapitre

- La SADC-GMI se conforme largement à la législation sud-africaine applicable aux sociétés à but non lucratif (NPC).
- Le conseil d'administration (BoD) de la SADC-GMI est bien établi, mais a besoin d'un renforcement continu de ses capacités et d'auto-évaluations régulières.
- Un cadre de développement de la théorie du changement (ToC) et du cadre logique est recommandé pour la planification, le suivi, l'évaluation et la mesure de l'impact.
- Le financement de la poursuite des activités de la SADC-GMI au-delà de 2020 est un impératif actuel et les efforts pour promouvoir la diversification et la durabilité à long terme sont également importants.
- La dépendance excessive à l'égard du soutien d'un seul donateur fait courir un risque élevé à la SADC-GMI, qui a besoin de plus de compétences et de capacités pour diversifier ses initiatives de collecte de fonds.

5.1 Introduction

Les composantes de gouvernance, de conformité et de financement de la stratégie de la SADC-GMI et la mise en œuvre des objectifs ont été entreprises par l'équipe SRK sous la direction technique de M. Tim Hart et de Mme Retha Eastes. M. Hart est un consultant en développement social avec plus de 45 ans d'expérience et Mme Eastes est une consultante en affaires avec plus de 20 ans d'expérience. Tous deux ont aidé à formuler les enseignements tirés relatifs au renforcement de la capacité institutionnelle de la SADC-GMI. Les résultats de l'analyse de SRK sur la gouvernance, la conformité et le financement sont présentés dans ce chapitre et concernent principalement le renforcement de la capacité institutionnelle de la SADC-GMI.

5.2 Enseignements relatifs à la gouvernance et à la conformité tirés de l'opérationnalisation de la SADC-GMI

Aux fins de l'examen, la gouvernance est considérée comme comprenant les cadres juridiques et les dispositions contractuelles de la SADC-GMI (ainsi que les obligations et engagements associés), les cadres et systèmes de directives de haut niveau (vision, mission, objectifs, stratégie, planification et leadership) et le rôle et le fonctionnement du conseil d'administration (y compris les éléments de conformité). Les sous-sections ci-dessous présentent les observations et les résultats de l'examen de la gouvernance.

5.2.1 Juridique et contractuel

La SADC-GMI fonctionne dans une hiérarchie imbriquée de cadres juridiques. Les cadres juridiques et les dispositions contractuelles sont présentés à l'annexe K et se répartissent dans les grandes catégories suivantes :

- Les traités, les politiques et les cadres de planification transnationaux qui positionnent la Division de l'eau de la SADC et la SADC-GMI dans la région de l'Afrique australe ; et
- Les contrats et accords qui encadrent le rôle et le fonctionnement de la SADC-GMI elle-même.

Sur la base des données collectées et examinées, les enseignements juridiques et contractuels suivants sont mis en évidence :

- Le protocole de la SADC, la politique régionale de l'eau, la stratégie régionale et le plan de développement stratégique constituent un cadre solide pour que la SADC-GMI puisse agir en tant que défenseur régional de la gestion et du développement durables des eaux souterraines,

conformément à sa vision et à sa mission. Sans ces instruments et leurs arrangements institutionnels associés, la vision et la mission de la SADC-GMI auraient été difficiles à réaliser ; et

- La SADC-GMI est enregistrée en tant que société à but non lucratif (NPC) conformément à la loi sud-africaine sur les sociétés. Elle est organisée en conformité avec les dispositions de l'acte constitutif, y compris la composition et le nombre de membres du conseil d'administration. Il est à noter que la SADC-GMI doit finaliser son accréditation officielle auprès du Département sud-africain des relations internationales et de la coopération (Banque mondiale, 2019), une action qui faciliterait l'accès aux financements sud-africains. Le statut actuel de cette tâche est inconnu.

5.2.2 Mission et vision

Les déclarations de vision et de mission de la SADC-GMI sont claires et ciblées et assurent la continuité avec l'héritage de son prédécesseur, ce qui rassure les parties prenantes de longue date quant à la réputation et à la capacité de la SADC-GMI à tenir ses promesses. Elle s'aligne bien sur l'intention d'initiatives plus larges dans le secteur de l'eau au sein de la SADC, y compris le cadre politique et juridique et le rôle primordial de coordination de la Division de l'eau de la SADC. La vision et la mission sont restées inchangées tout au long du récent cycle de planification stratégique (2018), ce qui suggère qu'elles sont bien soutenues et sont jugées suffisamment claires et ambitieuses pour guider la réflexion stratégique dans la prochaine phase du programme.

5.2.3 Planification stratégique et systèmes de planification

Comme indiqué dans le chapitre concernant l'évaluation de la structure organisationnelle et des capacités, un plan d'activité stratégique de la SADC-GMI complet et largement consulté a été compilé en 2018, couvrant la période 2018- 2023. Il s'agit du deuxième plan de ce type, le premier portant sur la période 2010-2012. Le premier plan était principalement axé sur les tâches visant à établir et à consolider la SADC-GMI. Les processus d'établissement ont été retardés au départ, avec des progrès substantiels seulement à partir de 2014 (SADC-GMI, 2018).

Le plan d'activité stratégique élaboré en 2018 est complet et présente un bon équilibre entre l'évaluation stratégique (examen de la situation, analyse SWOT, évaluation des risques) et l'objectif prospectif. Dans ce dernier contexte, une feuille de route claire pour la mise en œuvre est fournie, ainsi qu'un cadre pour le suivi et l'examen du plan d'activité stratégique. Le plan d'activité stratégique 2018 a été élaboré sur la base de consultations avec les parties prenantes stratégiques. Ces consultations comprenaient des entrevues bilatérales avec des groupes clés (la Division de l'eau de la SADC, l'institution hôte, les donateurs, les principaux experts institutionnels et le personnel de la SADC-GMI), un atelier d'examen de la planification avec le personnel, et des discussions avec le conseil d'administration et le comité directeur. Les plans stratégiques ne sont pas d'une grande utilité si l'adhésion des parties prenantes est limitée ou inexistante, mais dans ce cas, un engagement structuré et progressif aurait dû permettre d'obtenir un soutien substantiel pour le plan.

Le plan d'activité stratégique 2018 est seulement le deuxième à être préparé par la SADC-GMI depuis sa création en 2009. Le premier plan a été mis en place en 2010. Une bonne pratique serait d'avoir un cycle de planification stratégique de trois à cinq ans, avec des ajustements annuels si nécessaire. Il a été noté que les processus d'établissement de la SADC-GMI ont été retardés au cours des premières années, ce qui explique peut-être l'écart de planification (SADC-GMI, 2018).

La SADC-GMI cherche à suivre un modèle d'évolution institutionnelle, passant par des phases allant de la mise en place initiale à la consolidation et à l'impact. Il est important qu'un cycle de planification (avec les capacités associées) soit mis en place pour refléter et soutenir cette évolution. À cet égard, une approche fondée sur la théorie du changement (ToC) et une méthodologie de planification associée à un cadre logique peuvent aider la SADC-GMI à planifier en tenant compte des résultats et de l'impact. La section 8-2 fournit de plus amples informations sur l'approche de la théorie du changement.

5.2.4 Buts, objectifs et cibles de performance

La SADC-GMI a fixé deux objectifs principaux pour la prochaine phase de développement institutionnel (SADC-GMI, 2018) :

- être reconnu comme un "Centre d'excellence" dans la gestion des eaux souterraines ; et
- Être financièrement viable.

Dans la poursuite des buts, quatre objectifs stratégiques et de nombreuses actions stratégiques (19 au total) ont été définis. Le plan d'activité stratégique note que les objectifs et les actions doivent être le moteur d'un processus d'amélioration continue (SADC-GMI, 2018). Le plan contient en outre un calendrier fixant les délais d'exécution des différentes actions stratégiques, pour la période 2018-2023 (SADC-GMI, 2018).

Les buts et objectifs s'alignent sur la vision et la mission de la SADC-GMI et reflètent les phases de développement institutionnel qui sous-tendent la planification stratégique. Les actions stratégiques détaillées fournissent une orientation pratique sur les tâches nécessaires à la réalisation des objectifs. Du point de vue de cet examen de haut niveau, bon nombre des actions stratégiques sont complexes et à plusieurs niveaux en soi, et semblent collectivement poser un défi pour la capacité technique et opérationnelle limitée de la SADC-GMI. Comme mentionné, une approche plus systématique, comprenant une ToC et un cadre logique détaillant les interventions spécifiques, les apports, les résultats et les impacts potentiels, facilitera la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation.

Le plan d'affaires stratégique fournit des orientations sur le suivi et l'évaluation du plan d'affaires, en notant qu'un élément important du cadre de suivi et d'évaluation sera l'engagement avec les structures de gestion aux niveaux régional, national et local, et la présentation de rapports par le biais de ces structures (SADC-GMI, 2018). Le plan ne contient pas de détails sur le cadre de suivi, mais note qu'une approche de tableau de bord équilibré sera adoptée. Au lieu de cela, un cadre de suivi et d'évaluation qui découle des ToC et de la planification du cadre logique est recommandé pour indiquer l'amélioration continue, les progrès et l'impact potentiel.

5.2.5 Pouvoirs et devoirs du Conseil d'administration

Les responsabilités fondamentales du conseil d'administration sont établies par la loi, la réglementation et la jurisprudence. En outre, la plupart des conseils d'administration assument également des responsabilités étendues dans d'autres domaines que le conseil a identifiés comme étant essentiels au succès de l'organisation.

Les conseils d'administration des NPO ont des responsabilités similaires et doivent s'assurer qu'ils comprennent parfaitement leurs obligations légales telles qu'elles sont définies dans les documents de constitution et les règlements de la NPO, ainsi que dans les lois, les règlements et les meilleures pratiques applicables aux niveaux fédéral, provincial et international.

Le conseil d'administration est responsable en dernier ressort de la gestion efficace et éthique de la NPO, même si la gestion et la supervision opérationnelles sont déléguées au directeur exécutif de l'organisation et à une équipe de gestion. Le rôle principal du conseil d'administration est la gérance : il supervise la gestion et s'assure que les affaires de la NPO sont menées de manière à atteindre les objectifs de l'organisation.

Les pouvoirs et les devoirs des administrateurs de la SADC-GMI sont décrits dans les statuts de la société de la section 21 initiale (CIPC South Africa, 2011). Comme indiqué précédemment, la SADC-GMI est désormais classée comme une NPC, mais les statuts n'ont pas été remplacés, sauf modification spécifique. Les pouvoirs et devoirs définis sont en grande partie génériques et concernent l'achat de biens ou de droits, l'embauche et la révocation des dirigeants et du personnel, l'engagement de consultants et de conseillers, l'emprunt ou le prêt d'argent, la délégation de responsabilités, la création de comités et la création et la conservation des dossiers du conseil.

Les statuts de la SADC-GMI sont relativement silencieux sur les responsabilités de valorisation des

administrateurs de la SADC-GMI. D'une part, cela donne à un conseil d'administration fort une grande marge de manœuvre pour être proactif et innovant. Les statuts fournissent peu d'indications à un conseil d'administration en pleine évolution. Le renforcement des capacités du conseil devra trouver un équilibre entre l'encouragement d'un leadership créatif et le respect des responsabilités légales et fiduciaires. La conformité du conseil d'administration aux dispositions des statuts relatives aux pouvoirs et aux devoirs ne semble pas poser de problème à l'heure actuelle.

5.2.6 Composition, capacité et leadership du conseil d'administration

Au moment de la compilation du plan d'affaires stratégique 2018, le conseil de la SADC-GMI était composé d'un représentant de la division de l'eau de la SADC en tant que président, du directeur exécutif du GMI, d'un représentant de l'UFS et des représentants des États membres de la SADC (SADC-GMI, 2018). Le conseil est passé de trois membres en 2016 à sept en 2018 (SADC-GMI, 2018). Les membres supplémentaires étaient des représentants du Swaziland (eSwatini), de la Namibie, de l'Afrique du Sud et de l'UFS (SADC-GMI, 2018). Le Conseil est tenu de se réunir tous les trimestres, et il a pour mandat général d'examiner et de soutenir l'avancement du projet de gestion des eaux souterraines de la SADC. Il est à noter que le calendrier des réunions trimestrielles a été maintenu en 2017, 2018 et 2019 (SADC-GMI, 2020).

Un conseil d'administration fort et un leadership efficace de la part du conseil d'administration sont des éléments clés du succès d'une NPO. L'impression qui se dégage de l'examen est que si le conseil de la SADC-GMI dispose d'un nombre suffisant de membres, il n'est pas fonctionnel de manière optimale. La création récente de deux comités du conseil est susceptible de résoudre ce problème grâce à un soutien en matière de gouvernance et de développement commercial. Ces résultats sont cohérents avec les conclusions de l'évaluation de l'OECO, présentées au chapitre 4.

Le plan d'activité stratégique de 2018 fait état de deux risques importants liés au conseil d'administration (SADC-GMI, 2018). Le premier risque est que, bien que le conseil d'administration joue un rôle essentiel dans l'orientation et la croissance d'une nouvelle organisation, il pourrait ne pas y parvenir en raison de son modèle de représentation des États membres de la SADC et du manque éventuel de compétences stratégiques ciblées qui y est associé. Le deuxième risque concerne le président du conseil d'administration. Conformément aux statuts, le conseil d'administration (en 2018) a été présidé par le chef de la division Eau de la SADC. Les incertitudes en matière de personnel à la Division Eau de la SADC ont le potentiel de saper la position et la fonction de président, un problème majeur à un moment où un leadership décisif est nécessaire.

Une initiative visant à repenser la structure et le fonctionnement du conseil d'administration de la SADC-GMI est en cours, avec deux sous-comités récemment formés. Le comité d'audit fournira des conseils en matière de gouvernance et de finances et le comité de développement commercial guidera l'équipe de la SADC-GMI dans la diversification de sa base de revenus. Une auto-évaluation régulière est une bonne pratique pour tous les conseils d'administration, et cette pratique devrait être introduite au sein de la SADC-GMI (si ce n'est pas déjà fait). Il est à noter que la mission de soutien de la Banque mondiale de 2019 à la SADC-GMI n'a soulevé aucune préoccupation concernant les rôles et le fonctionnement du conseil d'administration (Banque mondiale, 2019).

5.2.7 Participation fonctionnelle du conseil et relation avec le personnel

La documentation de l'examen ne permet pas de savoir dans quelle mesure le conseil d'administration se fait le champion des fonctions et initiatives prioritaires individuelles (par exemple, la stabilité du financement), mais on note le rôle de liaison du directeur exécutif, qui s'engage auprès du conseil d'administration et lui rend compte, et qui assure la direction du personnel de la SADC-GMI. Le recrutement et la nomination du personnel de la SADC-GMI sont dirigés par le directeur exécutif en consultation avec le conseil d'administration. Au cours de l'entrevue avec le secrétariat de la SADC, il est apparu clairement qu'au moins certains membres du conseil d'administration sont intimement familiarisés avec les activités et les progrès de la SADC-GMI grâce aux rapports d'activité

prévus.

5.3 Enseignements relatifs au financement de l'opérationnalisation de la SADC-GMI

Toutes les sources de collecte de données, y compris les entrevues avec le personnel et l'évaluation de l'OECO, ont indiqué un risque financier majeur pour la durabilité de la SADC-GMI, découlant d'une dépendance excessive à l'égard du financement des donateurs et d'un donateur en particulier (SADC-GMI, 2018). Depuis sa création, la SADC-GMI a été financée dans le cadre d'un accord avec la Banque mondiale, agissant en tant qu'agent pour la fiducie du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et la coopération dans le domaine des eaux internationales en Afrique (CIWA) (FEM et CIWA, 2015). Le projet SGM dans les États membres de la SADC doit se terminer le 31 décembre 2020, date à laquelle l'accord de financement actuel prend fin, mais il a ensuite été prolongé sans frais (Banque mondiale, 2019). Le Secrétariat de la SADC et la SADC-GMI ont exprimé leur intérêt pour un soutien financier continu de la part de la Banque mondiale, du FEM et de la CIWA (Banque mondiale, 2019), mais la nécessité de diversifier les financements est soulignée dans le Plan d'activité stratégique et mise en avant par l'examen actuel (SADC-GMI, 2018).

5.3.1 Stabilité et risque de financement

Plusieurs méthodes de collecte de données ont noté des contraintes à la recherche d'autres financements de donateurs et ces défis ont été soulignés lors de l'entrevue avec le Secrétariat de la SADC. Les problèmes incluent une mauvaise connaissance de la marque SADC-GMI et la concurrence dans le secteur de l'eau pour les ressources provenant des donateurs. Dans ce contexte, d'autres options de diversification des revenus sont explorées, telles que (SADC-GMI, 2018) :

- Les revenus des services, y compris les frais de formation et de conférences, la mise en œuvre de projets, la recherche et le conseil technique et les frais d'abonnement du secteur privé ;
- Les dons, y compris les contributions en nature des États membres de la SADC et les dons liés à la responsabilité sociale des entreprises ;
- Revenu de la publication d'un journal régional sur les eaux souterraines de la SADC ;
- Des partenariats avec des bailleurs de fonds étrangers intéressés par la gestion des eaux souterraines de la SADC ; et
- Les revenus provenant de subventions et de sources de financement mondiales, y compris les initiatives de financement du climat.

La SADC-GMI accorde une attention urgente à la sécurisation du financement au-delà de 2020. Les actions comprennent la mobilisation de la mission actuelle du programme d'éducation et de formation tout au long de la vie de la SADC-GMI, qui conduira à la préparation d'une motivation et d'un mémorandum de financement de projet.

Si le financement de la poursuite des activités de la SADC-GMI au-delà de 2020 est clairement un impératif, les efforts visant à promouvoir la diversification et la durabilité à long terme sont également importants. Il est noté que l'élaboration d'un plan de viabilité financière est une priorité opérationnelle (SADC-GMI, 2018). Le rapport d'étape sur les activités physiques et les indicateurs de 2020 indique qu'un plan de stabilité financière chiffré a été approuvé en juin 2018 et que sa mise en œuvre est en cours.

Les initiatives de ce plan comprennent des propositions et/ou des discussions avec les organisations régionales des eaux, la Banque africaine de développement, le Fonds pour la biodiversité de la BRS et le Département de l'eau et de l'assainissement d'Afrique du Sud (SADC-GMI, 2020). La documentation examinée et les entrevues n'ont pas permis de faire le point sur la manière dont ces initiatives sont actuellement gérées et suivies.

Le ratio de dépendance des revenus examine le flux de revenus d'une entreprise sans but lucratif et est exprimé en pourcentage des revenus provenant d'une source de financement spécifique. En

raison de la nature des subventions, un OSBL peut se retrouver avec un montant disproportionné de son financement provenant d'une seule source. Cela donnerait un ratio de dépendance élevé et indiquerait un risque important pour la NPO si cette source de subvention devait cesser son financement.

Le calcul du tableau 5-1 est basé sur les revenus et les sources réels tels que reflétés dans les états financiers audités et se compare aux budgets et aux objectifs fixés pour les autres sources de financement dans le rapport sur la viabilité financière de mai 2018 et les subventions selon le rapport sur l'avancement financier daté du 29 février 2020 qui faisait partie du rapport du conseil d'avril 2020. Les calculs reflètent les valeurs pour les exercices 2018, 2019 et 2020. Pour assurer la pérennité de la SADC-GMI, l'un des objectifs stratégiques était de réduire la dépendance à l'égard des subventions et de garantir 4,7 % du revenu total par des sources autres que les subventions, telles que les frais de gestion de projet ainsi que les revenus des formations et des conférences.

Actuellement, la SADC-GMI dépend encore à 99% des subventions comme principale source de revenus. Le réalignement et la mise en œuvre de stratégies visant à garantir et à générer des revenus par le biais de différentes sources de revenus doivent être une priorité. Dans l'interprétation de ces chiffres, il faut tenir compte de la charge administrative et de gestion que les subventions représentent pour une équipe relativement petite. Une attention particulière à la diversification des revenus devrait être une priorité dans les programmes futurs.

Tableau 5-1 : Ratio de dépendance au revenu de la SADC-GMI

Période de référence : de l'exercice 2017/2018 à l'exercice 2019/2020 (3 ans).			
	Budget cumulé	**Budget réel cumulatif***	
	USD	**USD**	
RATIO DE RELIANCE			
Revenus de subventions	6 822 155	8 017 144	Une indication de la dépendance à l'égard d'un type de génération de revenus, ce qui nécessite de se concentrer sur ce domaine et peut constituer un risque.
Revenu total	7 160 949	8 096 739	
	95,3%	99,0%	

5.3.2 Financement des infrastructures et des compétences

Il existe des contraintes générales de capacité de financement dans la SADC-GMI. Les entrevues ont indiqué que le directeur exécutif a des compétences de longue date en matière de collecte de fonds. Parmi le personnel actuel de la SADC-GMI, les personnes suivantes ont des responsabilités en matière de collecte de fonds et de planification financière :

- Directeur exécutif - Collecter des fonds pour assurer la viabilité à long terme ;
- Responsable de l'administration et des finances - Diriger la fonction de planification et de gestion financière, y compris les dispositions budgétaires et contractuelles ;
- Consultant en gouvernance et institutions - Développer des outils financiers et de gestion ; et
- La communication et la sensibilisation sont généralement reconnues comme étant nécessaires aux efforts de collecte de fonds. Cette responsabilité incombe au spécialiste de la communication et de la gestion des connaissances.

L'examen ne permet pas de savoir si ces membres du personnel disposent du temps et des compétences nécessaires pour remplir ces fonctions cruciales, indispensables à la collecte de fonds de la SADC-GMI. Les entrevues et les questionnaires en ligne indiquent que les membres du personnel interne disposent des compétences et d'un réseau étendu, mais qu'ils manquent de temps pour accorder à la collecte de fonds l'attention qu'elle mérite.

5.3.3 Planification de la diversification du financement

Au moins deux examens des sources de financement potentielles ont été entrepris par la SADC-GMI. Une analyse entreprise dans le cadre du plan d'affaires stratégique a évalué 20 donateurs en termes de pertinence par rapport aux travaux en cours du GMI (SADC-GMI, 2018). Les critères comprenaient la pertinence des eaux souterraines, l'appétit de financement de la SADC et les projets pertinents récents. Les meilleurs scores ont été ceux de la Coopération autrichienne pour le développement (ADC), d'Enabel (belge), de l'Agence danoise pour le développement international (DANIDA), d'Irish Aid, de la Direction générale italienne de la coopération au développement, de l'Agence norvégienne pour la coopération au développement (Norad), de l'Institut portugais d'aide au développement (IPAD), de l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (Sida), de la Direction suisse du développement et de la coopération (SDC) et de l'Agence américaine pour le développement international (USAID).

Dans le cadre d'un exercice interne de profilage des donateurs, la SADC-GMI a établi le profil de 33 organisations de financement en fonction (entre autres critères) de leur mandat, des pays éligibles, des domaines d'intervention et de l'alignement des projets. Les organisations n'ont pas été classées, mais certaines de celles qui se rapprochent le plus de la SADC-GMI sont la Banque de développement de l'Afrique australe (DBSA), le Fonds pour l'eau de la SADC et le Fonds de préparation et de développement des projets de la SADC (PPDF).

La planification de la diversification du financement est clairement en cours dans la SADC-GMI, y compris les examens structurés du paysage des donateurs et du financement général. Cependant, la documentation de l'examen et les entrevues n'indiquent pas clairement comment cette information a informé ou informera la diversification et la planification du financement durable à l'avenir. Cela peut être dû au fait que les liens n'ont pas été formellement documentés, mais cela peut également indiquer un manque relatif de coordination robuste dans l'initiative de planification du financement durable, et dans la mobilisation des initiatives de collecte de fonds. Dans ce dernier cas, une attention sérieuse à la coordination est indiquée.

Un autre aspect de la durabilité du financement qui devrait être soigneusement pris en compte est l'utilisation de l'accès par abonnement aux données, aux produits de connaissance, aux événements de formation et de renforcement des capacités pour générer une partie des revenus autonomes de SADC-GMI.

5.4 Recommandations

Sur la base de la structure organisationnelle et de l'évaluation des capacités fournies ci-dessus, les recommandations clés suivantes sont proposées pour améliorer la gouvernance, la conformité et la gestion des fonds :

- Les rôles, la responsabilité et l'autorité du BoD doivent être clarifiés par des initiatives continues de renforcement des capacités du BoD ;
- Du point de vue de la gouvernance, un cadre de suivi et d'évaluation doit être mis en œuvre depuis le conseil d'administration jusqu'au niveau du projet pilote ;
- Le BoD doit continuer à fournir des conseils techniques dans des domaines spécifiques par le biais de certains comités du BoD, tels que les comités d'audit et de développement commercial récemment créés. Cela permettra de renforcer les capacités et les compétences des membres du personnel et d'étirer davantage les ressources ;
- En accord avec les normes de bonnes pratiques de gestion des organisations à but non lucratif, la SADC-GMI devrait développer un cahier des charges avec un processus de planification du cadre logique associé ;
- Il est urgent de renforcer la capacité de collecte de fonds en interne, parallèlement à l'établissement d'une marque plus forte.
- Une attention particulière devrait être accordée au développement des connaissances numériques, des produits qui pourraient compléter les revenus de la SADC-GMI en fournissant un revenu passif.

5.5 Conclusions

La SADC-GMI opère dans une hiérarchie imbriquée de cadres juridiques et d'accords contractuels. L'organisation fonctionne sur la base d'une vision et d'une mission claires et ciblées, ainsi que d'objectifs et de buts stratégiques fixés par le biais d'un système de planification établi. La SADC-GMI dispose d'un conseil d'administration dont les pouvoirs et les fonctions sont définis et où les parties prenantes sont largement représentées. Des initiatives sont en cours pour renforcer le leadership du conseil et l'implication fonctionnelle du personnel de la SADC-GMI. Avec 99% de ses revenus dépendant de subventions et une dépendance excessive à l'égard d'un seul donateur, la SADC-GMI court un risque financier élevé. Cette situation a suscité des efforts pour promouvoir la diversification et la durabilité à long terme.

Le chapitre suivant (chapitre 6) présente les résultats d'une évaluation des pratiques de gestion financière et fournit un retour d'information sur l'analyse coûts-bénéficesréalisée sur le site de la SADC-GMI.

6 Évaluation de la gestion financière et analyse coûts-bénéfices de l'emplacement de la SADC-GMI

Points clés du chapitre

- La SADC-GMI bénéficiera des pratiques de rapport annuel intégré qu'elle a récemment adoptées ;
- Le développement de sources de revenus alternatives est une priorité urgente ;
- L'analyse des dépenses par rapport au budget, aux dépenses réelles et aux dépenses prévues a révélé un dépassement dans certains domaines et une sous-utilisation dans d'autres ;
- La SADC-GMI n'est pas prête à fonctionner de manière indépendante sans le soutien d'un accord d'hébergement ou d'un consultant professionnel remplissant certaines fonctions ;
- Environ 87% des dépenses de la SADC-GMI sont consacrées aux coûts fixes ;
- Plusieurs politiques et procédures doivent être rendues opérationnelles pour tester son efficacité ;
- L'analyse coûts-bénéfices indique qu'il sera plus avantageux pour la SADC-GMI de passer à un scénario d'hébergement à Gauteng avec un soutien externalisé pour la gestion financière.

6.1 Introduction

L'évaluation de la gestion financière et l'analyse coûts-bénéfices institutionnelle ont été réalisées par l'équipe de SRK sous la direction technique de Mme Retha Eastes. Mme Eastes est une consultante en affaires avec plus de 20 ans d'expérience. L'équipe SRK a réalisé des entrevues approfondies, des études de marché et des examens de documents afin de formuler les enseignements tirés en matière de gestion financière et de réaliser la CBA institutionnelle. Les résultats de l'examen de la gestion financière et de l'analyse coûts-bénéfices institutionnelle de SRK sont présentés dans ce chapitre et concernent principalement la composante « renforcement de la capacité institutionnelle de la SADC-GMI ».

6.2 Les enseignements de gestion financière tirés de l'opérationnalisation de la SADC-GMI

Les mesures et ratios financiers traditionnels ne sont pas toujours applicables aux NPO qui doivent mesurer leur performance en termes de dons, cotisations, de subventions, de dépenses totales et d'une variété de mesures non financières. Les NPO doivent expliquer leur performance aux parties prenantes au-delà des purs résultats financiers et le système de rapport intégré fait partie de la solution. Ces évaluations sont basées sur :

- Stabilité financière et risque ;
- Pratiques et processus financiers sains ;
- Ressources financières et efficacité ;
- Les dépenses liées au projet par rapport aux frais généraux/à la gestion
- Allocation de ressources pour exécuter la stratégie/mission.

Au cours des entrevues, la SADC-GMI a indiqué que son premier rapport intégré public était en cours d'élaboration, un processus qui favorisera la transparence et la visibilité de la marque. Le rapport intégré est conçu pour rassembler toutes les données pertinentes concernant la stratégie d'une organisation, les risques et les opportunités, la gestion des risques, les impacts environnementaux et sociétaux, ainsi que ses données et résultats financiers. La SADC-GMI devrait présenter ces informations dans un rapport transparent, axé sur la création de valeur à long terme ainsi que sur la contribution à court terme aux parties prenantes, et expliquer comment tous ces éléments forment

un tout cohérent.

Au cours de l'entrevue avec les membres du Secrétariat de la SADC, il a été déclaré que les rapports mensuels ou trimestriels, mesurant clairement les réalisations réelles par rapport aux objectifs fixés, sont une priorité. La performance financière de l'organisation doit être mesurée, et les rapports ne doivent pas se limiter à la performance du projet.

Les exigences en matière de rapports ne cessant de croître, les NPO ont besoin de systèmes d'information capables de générer des informations au niveau de détail requis et dans des délais appropriés. Les rapports doivent donner au conseil d'administration la capacité de comprendre si l'organisation a produit des résultats conformes aux attentes et, implicitement, comment elle a compris les attentes des parties prenantes de l'organisation, exécuté sa stratégie et géré ses ressources, ses risques et ses relations.

Les rapports devraient également permettre au conseil d'administration de se concentrer sur les mesures et les indicateurs de performance critiques que la direction utilise pour évaluer et gérer les performances de l'organisation par rapport aux objectifs et aux stratégies énoncés, de remettre en question tout résultat exceptionnel et d'ajuster la stratégie et les plans en conséquence. Le ToC et l'approche du cadre logique présentés au chapitre 7 devraient aider la SADC-GMI à atteindre cet objectif.

Le budget utilisé pour l'analyse dans ce document a été compilé en divisant les coûts opérationnels (coût de gestion de la SADC-GMI) et les coûts liés au projet. Les montants sont basés sur les dépenses historiques et les chiffres projetés sur la base du SPB daté de mai 2018. Il n'est actuellement pas clair si un budget actualisé a été préparé et mis à disposition pour distribution et contribution.

6.2.1 États financiers et documents examinés

L'exercice financier de la SADC-GMI se termine le 31 mars. Cet examen s'est concentré sur les états financiers audités pour 2018 et 2019 ainsi que sur les comptes de gestion pour l'année se terminant le 31 mars 2020. Tous les rapports financiers sont établis conformément à la législation sud-africaine et répondent aux normes et exigences minimales.

La structure de financement actuelle, les sources de revenus limitées et l'augmentation des dépenses liées aux projets, limitent l'utilisation et l'efficacité des indicateurs de performance basés sur les ratios, mais elles permettent de disposer d'une base de référence pour tester les scénarios et les options de planification. Il peut s'agir d'un outil puissant pour suivre les améliorations et soutenir les processus stratégiques et décisionnels. Une diversification des sources de revenus telle que décrite dans le SPB a été établie pour inclure :

- Frais et services ;
- Les dons ;
- Publications ;
- les partenariats ; et
- Subventions et financement mondial.

Toutefois, cet objectif ne s'est pas concrétisé à ce jour et devrait faire l'objet d'une attention urgente à l'avenir.

Un budget ou une projection de dépenses de base a été élaboré dans le cadre du plan d'affaires stratégique. Il s'agissait d'un scénario de base minimum et de dépenses à pleine capacité. Le scénario de projection du cas de base a été utilisé dans l'examen. Une révision des projections de dépenses est nécessaire avec des ajustements pour les leçons apprises et l'incorporation des meilleures pratiques.

6.2.2 Gestion financière

En ce qui concerne les politiques, procédures et garanties financières essentielles, la SADC-GMI en tant qu'organisation a récemment approuvé les documents « Financial Management Guidelines » et « Procurement Manual ». La mise en œuvre, la mesure et le contrôle effectifs, basés sur les directives actualisées, doivent être évalués.

Jusqu'à ce point de son évolution organisationnelle, la SADC-GMI s'est appuyée sur les politiques, les processus et les sauvegardes prévus par l'accord avec l'UFS. Les obligations contractuelles, telles que prescrites dans l'accord d'accueil, ont donné à l'UFS un rôle de supervision des processus et fonctions financières de la SADC-GMI. Lors des entrevues avec le personnel et les consultants/prestataires de services, il est apparu clairement que le personnel financier et administratif est très compétent, mais que l'équipe manque de l'expérience nécessaire pour faire face aux exigences réglementaires et légales sud-africaines. Il est conseillé de renforcer les capacités par des ressources supplémentaires afin de combler ces lacunes.

La SADC-GMI n'est pas encore prête en tant qu'organisation à remplir de manière indépendante son rôle financier, statutaire et de gouvernance d'entreprise et à fonctionner de manière indépendante. Si l'organisation n'a pas conclu un accord d'hébergement qui inclut la capacité requise, un prestataire de services indépendant devrait être engagé.

La SADC-GMI a accès à deux membres du personnel et à un consultant, ayant une expérience financière. L'efficacité des ressources ainsi que d'autres ressources telles que la technologie de l'information ont été évaluées pendant la phase d'entrevue et sont présentées au chapitre 4.

L'accord de niveau de service (SLA) avec l'UFS a été signé en 2016 et constitue une condition préalable à l'accord de subvention. Les frais professionnels facturés par l'UFS seront réduits à partir de 2021/2022. Une meilleure compréhension des taux et services applicables est nécessaire pour une mise à jour des projections et un examen. Le SLA et ses implications sont discutés en détail dans la section 4.

Dépenses liées au projet par rapport aux frais généraux / à la gestion

La gestion des frais généraux et le soutien à l'exécution efficace des projets et des objectifs stratégiques sont une priorité pour les NPO afin de gagner la confiance et le soutien des bailleurs de fonds. Les dépenses de base ou opérationnelles doivent être gérées tout en assurant une exécution efficace des tâches et en récompensant les employés qualifiés qui soutiennent les objectifs stratégiques. La répartition des frais généraux de la SADC-GMI est présentée dans le tableau 6-1. Le tableau 6-2 fournit une analyse des frais généraux de la SADC-GMI par rapport à l'ensemble des coûts, donnant une indication de la proportion des revenus qui sont dépensés pour les objectifs stratégiques liés au projet.

Tableau 6-1 : Ventilation des frais généraux / dépenses de base de SADC-GMI

Type de dépenses principales	Pourcentage des dépenses globales
Frais de personnel	11.54%
Services professionnels (autres)	19.24%
Frais de consultation	25.99%
Frais de voyage	14.98%

La répartition des dépenses de base de la SADC-GMI en pourcentage des dépenses totales a été analysée pour étayer l'analyse coûts-bénéfices présentée dans la section 0.

Tableau 6-2 : Rapport entre les coûts fixes et l'ensemble des coûts

	Budget	Réel	Objectif
RATIO DE SURCHARGE			
Dépenses opérationnelles/de base	1 500 047	4 917 940	Une indication des coûts fixes / frais généraux par rapport à tous les coûts
Dépenses totales	1 703 970	5 665 907	
	88,0%	86,8%	

Comme l'indique le tableau 6-2, environ 87 % des dépenses de la SADC-GMI sont affectées aux coûts fixes.

Allocation des ressources pour exécuter la stratégie

Dans le cadre du mandat de financement par subvention de la SADC-GMI, le WBG et les partenaires exigent que les ressources allouées soient dépensées pour garantir la réalisation des objectifs stratégiques. Pour analyser dans quelle mesure les ressources ont été utilisées pour exécuter la stratégie, les analyses suivantes ont été faites :

- Rapport entre les dépenses des projets et les dépenses de base (tableau 6-3) ;
- le rapport entre les revenus des projets et des stratégies et les revenus des subventions (tableau 6-4) ; et
- Le mandat de financement par subvention est comparé aux dépenses réelles et prévues par composante de l'objectif stratégique (tableau 6-5).

Tableau 6-3 : Rapport entre les dépenses des projets et les dépenses de base

	Budget	Réel	Objectif
RATIO PROJET ET BASE			
Dépenses des projets	203 923	747 967	Une indication des dépenses de base/frais généraux par rapport aux dépenses de tous les projets
Dépenses opérationnelles/de base	1 500 047	4 971 940	
	13,6%	15,0%	

Tableau 6-4 : Rapport entre les revenus des projets et des stratégies et les revenus des subventions

	Budget	Réel	Cible
RATIO DES REVENUS DES PROJETS ET DE LA STRATEGIE PAR RAPPORT AUX SUBVENTIONS			
Dépenses de projets et dépenses stratégiques	195 564	905 995	Les ressources et les fonds sont-ils alloués à la stratégie objectifs : Projet, formation, conférence
Revenu des subventions	1 500 047	8 017 144	
	13,0%	11,3%	

Le mandat de financement des subventions exige une répartition des dépenses entre les objectifs stratégiques et les dépenses opérationnelles/de gestion de base.

Tableau 6-5 : Mandat de financement par subvention comparé aux dépenses réelles et projetées par domaine d'objectif stratégique

Composante	Dépenses autorisées en million de dollars	%	Dépenses réelles 31/12/2019 en dollars	%	Dépenses prévues 31/06/2021 en dollars	%
A : Rendre opérationnel l'Institut de gestion des eaux souterraines de la SADC	2,8	27,45	2 898 137	47,86%	4 018 960	39,14%
B : Renforcement des cadres institutionnels pour la gestion durable des eaux souterraines	1,5	14,71	1 303 384	21,52%	1 488 706	14,50%
C : Faire progresser les connaissances et le partage d'informations sur les eaux souterraines transfrontalières et nationales	3	29,41	702 592	11,60%	1 879 831	18,31%
D: Promouvoir le développement de l'infrastructure des eaux souterraines	2,9	28,43	1 151 788	19,02%	2 881 586	28,06%
	10,2	100%	6 055 901	100%	10 269 083	100%

Comme l'indiquent le tableau 6-5 ci-dessus et la figure 6-1 ci-dessous, il existe un écart entre les dépenses proportionnelles parmi les objectifs stratégiques de la SADC-GMI, tels que mandatés par le WBM, et les dépenses réelles au 31 décembre 2019 et les dépenses prévues au 30 juin 2021. Les zones de dépassement sont indiquées en marron clair dans le tableau ci-dessus et les zones de sous-utilisation sont indiquées en orange clair.

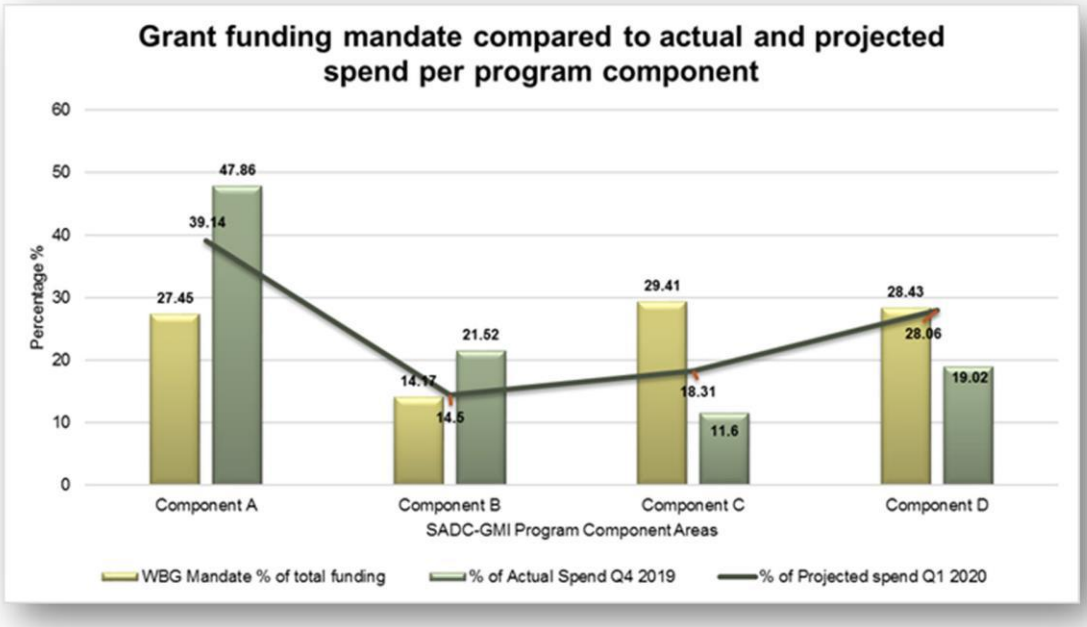


Figure 6-1 : Mandat de subvention comparé aux dépenses réelles et prévues par domaine d'objectif stratégique

L'analyse de ces chiffres donne un aperçu important des enseignements tirés de la mise en œuvre des programmes de la SADC-GMI. Ces enseignements ont été formulés lors d'une entrevue avec le SRK et l'expert financier et comprennent :

- L'amélioration évidente des dépenses prévues par rapport aux dépenses réelles indique que la SADC-GMI est consciente des écarts entre les dépenses budgétisées et les dépenses réelles et qu'elle travaille activement à améliorer l'allocation des fonds l'année prochaine ;
- Le dépassement relatif actuel du volet A peut être attribué à une combinaison des facteurs suivants :
  - L'accueil et le soutien de l'UFS n'ont pas été budgétisés en totalité
  - Le personnel prévu était de trois personnes, mais la mise en œuvre des programmes a nécessité huit personnes (cinq permanentes et trois temporaires).
  - Le programme a été conçu en 2014, mais sa mise en œuvre n'a débuté qu'en 2016. Ce long délai a entraîné un décalage entre les coûts prévus et les coûts réels pour plusieurs composantes du programme.
  - Certains fonds ont été réaffectés de la composante C à la composante A2 (comme le permet l'accord des donateurs) car la SADC-GMI avait besoin d'une capacité institutionnelle pour mettre en œuvre la composante C ; et
- La composante C exige des niveaux importants d'adhésion de plusieurs groupes d'intervenants qui ont un intérêt dans la gestion des aquifères transfrontaliers. Les processus de recherche sur les aquifères transfrontaliers, à plusieurs niveaux et nuancés, se sont avérés difficiles à mettre en œuvre pour les raisons suivantes :
  - Processus long pour obtenir l'adhésion des principales parties prenantes
  - Un long processus de consultation pour obtenir l'autorisation des différents pays membres par le biais du comité de pilotage lors de l'élaboration des termes de référence
  - Longs délais nécessaires pour le plaidoyer, les processus d'approvisionnement et la consultation.
  - La nature multifactorielle de la gestion des aquifères transfrontaliers où les cadres socio-économiques, politiques, géologiques, hydrogéologiques, juridiques et politiques contribuent tous à la réussite du projet.

Ces enseignements ont été confirmés lors de l'entrevue avec le doyen de l'UFS, le professeur Vermeulen, qui a indiqué que tout au long de la période d'accueil de quatre ans, la SADC-GMI a fait preuve d'une grande efficacité.

l'amélioration de la planification, de la budgétisation et de la structuration des dépenses des programmes. Ces enseignements tirés mettent en évidence les considérations suivantes à inclure dans les futurs programmes :

- Une plus grande flexibilité pour dépenser les fonds là où ils sont le plus nécessaires afin d'atteindre les objectifs stratégiques et d'exécuter les projets efficacement et dans les temps devrait faire partie des négociations sur les termes de référence des subventions et des financements, lorsque cela est possible. Les exigences nécessaires en matière de rapports et de contrôle, pour que l'équipe reste concentrée et que les bailleurs de fonds soient informés, doivent être convenues ;
- Offrir une plus grande flexibilité en termes d'évaluation continue et d'ajustement des objectifs déclarés au fur et à mesure que les objectifs du programme sont vérifiés sur le terrain lors de la mise en œuvre ;
- Prévoir des retards dus à des exigences spécifiques des bailleurs de fonds qui n'étaient peut-être pas claires au départ. Cette recommandation est reprise dans les résultats du questionnaire destiné aux sous-bénéficiaires ;
- Au cours des quatre dernières années, la SADC-GMI s'est forgé une expérience dans la gestion des programmes des bailleurs de fonds.
  - les charges administratives supplémentaires imposées par l'accord avec l'UFS devraient être remplacées par des fonctions d'audit interne et externe de bonne pratique standard, telles qu'une matrice d'approbation des marchés. Cela pourrait permettre de réaliser des économies importantes en termes de frais généraux administratifs ; et
- Le programme actuel de la SADC-GMI comporte 30 indicateurs de résultats individuels liés à des actions budgétaires spécifiques. Les programmes futurs devraient être plus ciblés, avec moins d'indicateurs de résultats et plus de flexibilité au sein de chaque domaine de résultats clés pour tenir compte des circonstances imprévues sur le terrain.

Gestion des actifs

En vertu de l'accord contractuel avec le WBM, les actifs ne sont pas mentionnés et le principe comptable selon lequel les actifs achetés avec des fonds provenant de la subvention sont immédiatement passés en charges. Ces actifs sont enregistrés dans le registre des actifs de la SADC-GMI, conformément aux politiques et directives de la société. Les directives de gouvernance de l'entreprise et l'autorisation de retirer des actifs du registre des actifs et de redondance des actifs sont soumises à l'approbation du conseil d'administration. Cependant, à ce jour, aucun actif n'a été retiré ou rendu superflu et le processus n'a pas été testé.

La SADC-GMI est une jeune organisation à but non lucratif qui a fonctionné sous la protection et les conseils de l'UFS. L'organisation a grandi et mûri et vise à gagner son indépendance et à fonctionner de manière autonome. Plusieurs systèmes de gouvernance interne (actuellement assurés par l'UFS) doivent être mis en place avant que la SADC-GMI puisse fonctionner de manière indépendante dans le cadre de directives de bonne gouvernance d'entreprise. L'annexe L résume les recommandations financières et de gouvernance qui ont été prises en considération lors de l'analyse coûts-bénéfices(voir section 6.3).

6.3 Analyse coûts-bénéfices de l'emplacement de la SADC-GMI

6.3.1 Contexte de l'analyse coûts-avantages

La CBA institutionnelle a été réalisée pour aider la SADC-GMI à évaluer objectivement ses dispositions institutionnelles, en particulier l'accord d'accueil avec l'UFS. A l'approche d'un nouveau cycle de financement, la SADC-GMI cherche à obtenir une analyse indépendante des coûts par rapport aux avantages du maintien du statu quo organisationnel. L'analyse a été soutenue par une revue de la documentation, des entrevues avec le personnel, les partenaires actuels, les partenaires potentiels ainsi que des recherches commerciales.

Les résultats ont également été informés et validés par rapport aux conclusions des autres méthodes de collecte de données et aux avis des experts. L'analyse de l'OECO a fourni un aperçu particulier

des conséquences organisationnelles de l'éloignement de Bloemfontein et de l'accord d'accueil de l'UFS. Les sections relatives aux ressources humaines et à la gestion financière de l'instrument OECO ont été notées deux fois, une première fois en gardant à l'esprit le scénario actuel d'accueil de l'UFS et une seconde fois en considérant le score qu'obtiendrait la SADC-GMI si elle opérait indépendamment à Bloemfontein ou dans un autre lieu. Les résultats comparatifs des deux scénarios sont présentés à la figure 6-2.

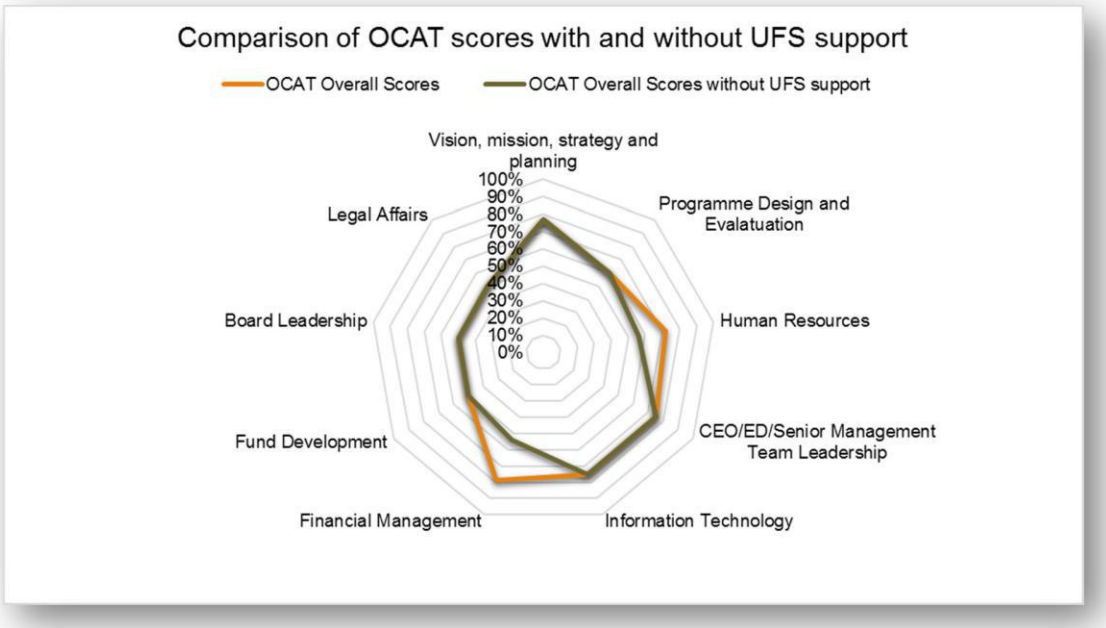


Figure 6-2 : Comparaison des scores OECO avec et sans support de l'UFS

Comme l'indique la figure 6-2, la santé organisationnelle de la SADC-GMI serait considérablement affectée par la rupture du contrat d'accueil avec l'UFS, notamment dans les domaines de la gestion financière et des ressources humaines. Les fonctions remplies par l'UFS devraient être intégrées à l'équipe de la SADC-GMI, ou bien confiées à un contractant indépendant. Certaines fonctions remplies par l'UFS le sont parce qu'elles sont contractuellement requises par le donateur, mais elles pourraient être apportées en interne avec le transfert de compétences et les contrôles d'audit nécessaires en place. L'analyse coûts-bénéfices complète figure à l'annexe M. Elle a pris en compte les résultats de l'évaluation comparative de l'OECO et a considéré une variété de facteurs pour éclairer la prise de décision concernant les accords d'accueil de la SADC-GMI. La figure 6-3 indique les facteurs pris en compte pour pondérer l'analyse coûts-bénéfices de la localisation de la SADC-GMI.

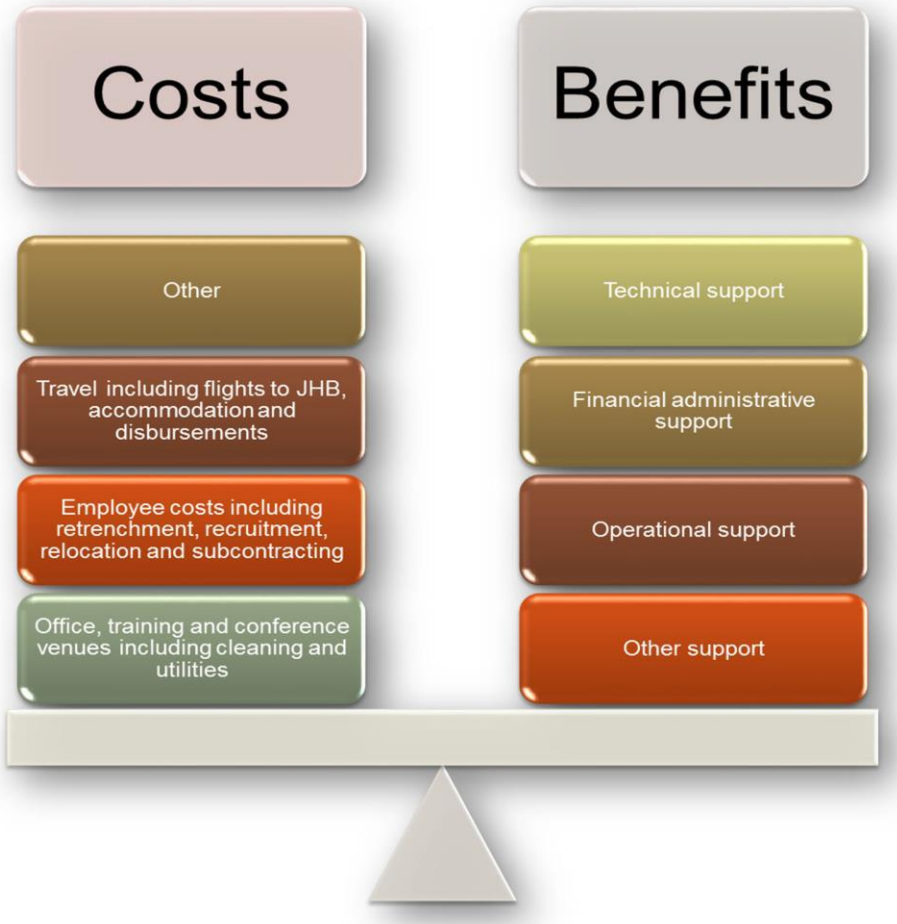


Figure 6-3 : Facteurs pris en compte dans l'analyse coûts-bénéfices de l'emplacement du SADC-GMI

6.3.2 Analyse comparative

Sur la base de la documentation examinée, des entrevues avec l'organisation hôte actuelle, la SADC-GMI et le secrétariat de la SADC, les scénarios présentés dans le tableau 6-6 ont été pris en compte dans l'analyse coûts-bénéfices de l'emplacement :

Tableau 6-6 : Scénarios comparés pour les besoins de l'ACB

Emplacement		Accueil	Services financiers et d'appui
1	Bloemfontein	UFS	UFS
2	Bloemfontein	Propriété commerciale	Entité commerciale
3	Pretoria	Conseil pour la recherche scientifique (CSIR)	CSIR ou entité commerciale
4	Pretoria	Université de Pretoria (UP)	UP ou entité commerciale
5	Pretoria	Institut international de gestion de l'eau (IWMI)	IWMI ou entité commerciale
6	Pretoria	Propriété commerciale	Entité commerciale
7	Centurion	Propriété commerciale	Entité commerciale
8	Midrand	Propriété commerciale	Entité commerciale
9	Melrose	Propriété commerciale	Entité commerciale

L'Université du Witwatersrand (WITS) a été approchée mais a décliné la demande d'accueillir la SADC-GMI. Les trois nouveaux hôtes potentiels (c'est-à-dire l'UP, le CSIR et l'IWMI) qui ont été contactés ont tous indiqué qu'ils seraient heureux d'accueillir la SADC-GMI. L'UFS a indiqué qu'elle serait intéressée à continuer à accueillir la SADC-GMI en attendant une renégociation de l'accord de niveau de service. Lors de l'entrevue avec le secrétariat de la SADC, une préférence a été indiquée pour l'accueil par le CSIR, car une forte association avec une institution académique spécifique pourrait limiter l'exposition de la marque SADC-GMI. Les avantages comparatifs des options d'accueil étudiées sont présentés dans le tableau 6-7.

Tableau 6-7 : Avantages comparatifs des accords d'accueil potentiels

AVANTAGES	UFS	CSIR UP IWMI
SUPPORT TECHNIQUE	Au cours des entrevues et des discussions générales, il est apparu que les 4 institutions sont très intéressées par l'établissement et le développement de leurs relations avec la SADC GMI.	
SOUTIEN FINANCIER ET ADMINISTRATIF	Les termes et rôles actuels seront revus et clairement redéfinis, mais le SLA peut être renégocié.	L'organisation a indiqué qu'elle avait la capacité d'apporter un soutien financier et administratif tel qu'il est actuellement fourni par l'UFS, mais il faudra le définir et le négocier. Les prix commerciaux et les accords de niveau de service fourniront une base très solide pour les négociations futures.
SOUTIEN OPÉRATIONNEL ET SOUTIEN TECHNIQUE	Toutes les parties ont indiqué qu'elles souhaitaient établir une relation et qu'elles étaient prêtes à fournir un soutien et à partager des ressources et des installations de recherche. Les installations nécessaires à l'accueil sont disponibles, mais les conditions et les détails dépendront de la disponibilité, des besoins et des négociations.	
AUTRE	L'UFS a fait part de la courbe d'apprentissage abrupte, du renforcement des capacités et des connaissances acquises par les deux institutions au cours de leur relation, notamment en matière de gestion financière et de gouvernance d'entreprise, conformément aux normes de la Banque mondiale. Le manque de connaissances et d'expérience qui pourrait être créé par un éventuel déménagement et un autre fournisseur de services devra être atténué et un coût supplémentaire de ressources est prévu dans la CBA.	Les parties ont entamé le processus et les protocoles intuitifs pour soumettre la demande à la haute direction et obtenir une contribution et une approbation préliminaire pour s'engager dans une discussion plus détaillée et la possibilité d'arrangements et de termes.

La recherche concernant les différents contrats de location commerciale et le coût du soutien financier et administratif indépendant a indiqué ce qui suit :

- Le coût d'un espace commercial locatif approprié (sans les services publics, le nettoyage et l'entrevue) s'élève en moyenne à environ 130 rand/m^2 ;
- Le coût de l'obtention d'un soutien financier et administratif professionnel similaire à celui fourni par l'UFS s'élève en moyenne à environ un million de rand par an (par rapport à l'UFS). En fonction des négociations sur les nouveaux termes de référence avec les bailleurs de fonds potentiels, ce montant pourrait être réduit en externalisant certaines fonctions auprès d'un prestataire de services professionnels tout en renforçant simultanément les capacités internes des membres du personnel existants ; et
- Le coût d'une ressource permanente possédant les compétences nécessaires est une option et le coût serait similaire à celui du recours à des services externalisés. Il est toutefois préférable d'utiliser des services externalisés, car les services indépendants et spécialisés renforcent la crédibilité auprès des parties prenantes externes et fournissent une base plus importante de compétences, de connaissances et de ressources qui peuvent être exploitées en cas de besoin.

L'annexe M présente une ventilation complète des paramètres utilisés pour déterminer les coûts à court et à long terme du déménagement des sites.

6.3.3 Résumé des principales conclusions de l'analyse coûts-bénéfices

Les résultats de l'analyse coûts-bénéfices indiquent qu'il serait avantageux pour la SADC-GMI de déménager de Bloemfontein à Gauteng. L'analyse a également montré qu'une option d'accueil à Gauteng, comme l'UP, l'IWMI ou le CSIR, serait l'option la plus rentable. Le coût relatif de l'établissement indépendant dans un lieu de propriété commerciale est d'environ 100 000 rand par an plus cher, mais les avantages de l'association avec des organisations réputées doivent être pris en compte lors de la décision finale. La figure 6-4 indique le classement obtenu par chaque option après la prise en compte de tous les facteurs, où six indique le classement le moins souhaitable et 1 le classement le plus souhaitable. Le processus analytique complet utilisé pour arriver à ces conclusions est présenté à l'annexe M.

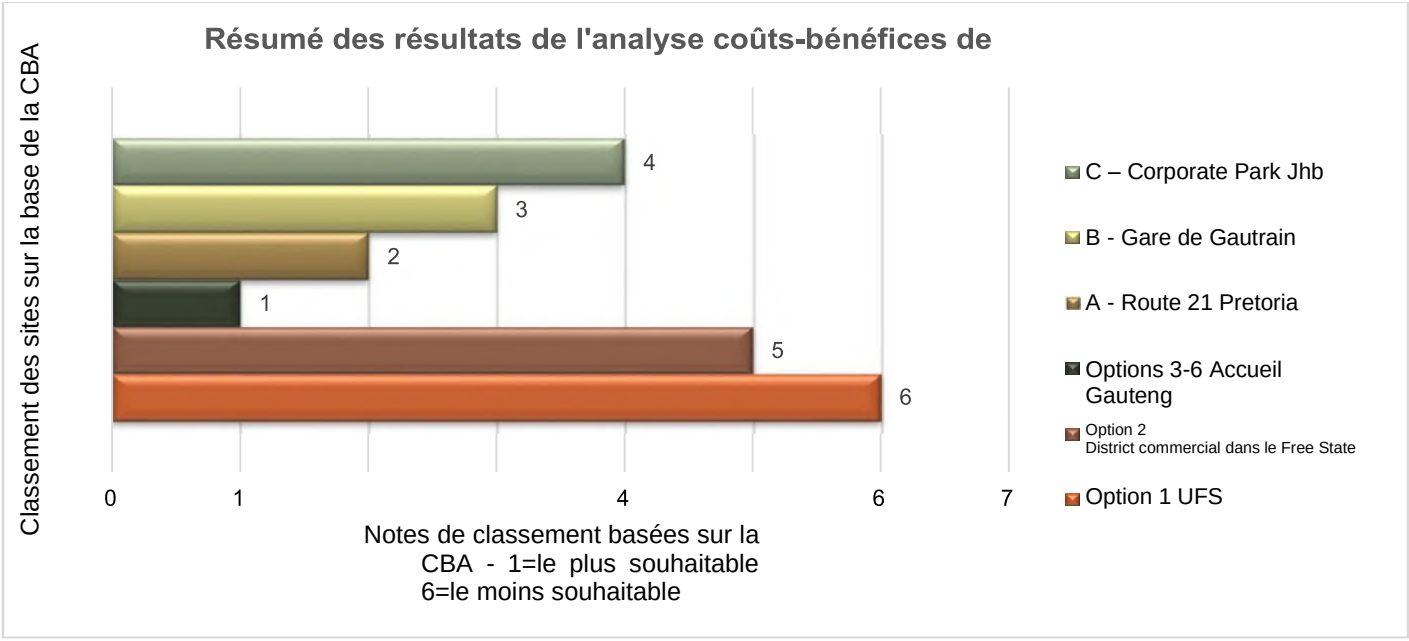


Figure 6-4 : Résumé des principaux résultats de l'analyse coûts-bénéfices

Les décisions concernant le recours à un consultant professionnel pour fournir un soutien financier et organisationnel ou l'utilisation de l'infrastructure organisationnelle de la nouvelle institution hôte devront être soigneusement étudiées et négociées. Des entrevues ultérieurs avec les hôtes identifiés sont en cours afin de mieux connaître les conditions d'accueil.

6.4 Recommandations pour la conception d'un nouveau programme

Sur la base des résultats de l'évaluation de la gestion financière et de l'analyse coûts-bénéfices de l'emplacement de la SADC-GMI, les recommandations suivantes sont formulées :

- Un rapport annuel intégré devrait être envisagé ;
- Il convient d'accorder une attention urgente à la recherche d'autres sources de revenus ;
- Les politiques et procédures récemment élaborées et dormantes doivent être testées sur le plan opérationnel ;
- La budgétisation des coûts fixes devrait faire l'objet d'une plus grande attention afin de tenir compte des imprévus et d'un calcul réaliste des coûts pour éviter un dépassement des coûts fixes par rapport au coût du projet ; et
- En ce qui concerne la localisation, la SADC-GMI devrait poursuivre une option d'accueil à Gauteng avec une gestion financière fournit par l'institution d'accueil ou externalisée et un soutien à la gouvernance, ainsi qu'un renforcement continu des capacités internes.

6.5 Conclusions

Jusqu'à ce stade de son évolution organisationnelle, la SADC-GMI s'est appuyée sur les politiques, les processus et les garanties prévus par l'accord avec l'UFS. Bien que le personnel financier et administratif soit très compétent, l'équipe n'a pas l'expérience nécessaire pour faire face aux exigences réglementaires et légales sud-africaines. L'examen des dépenses indique que le SADC-GMI a eu besoin de plus de ressources que prévu pour rendre l'institut opérationnel et renforcer les capacités régionales, ce qui a nécessité une réduction des dépenses pour les autres priorités stratégiques. La SADC-GMI est une jeune organisation à but non lucratif établi qui a fonctionné sous la protection et les conseils de l'UFS, mais l'organisation a grandi et a mûri.

Les résultats de l'analyse coûts-bénéfices indiquent qu'il serait avantageux pour la SADC-GMI de déménager de Bloemfontein à Gauteng. L'analyse a également montré qu'une option d'accueil à Gauteng, comme l'UP, l'IWMI ou le CSIR, serait l'option la plus rentable. Le coût relatif de l'établissement indépendant dans un lieu de propriété commerciale est d'environ 100 000 rand par an plus cher.

Le chapitre suivant (chapitre 7) présente un résumé des principales conclusions et recommandations découlant des évaluations des experts.

7 Conclusions et recommandations

S'appuyant sur une méthodologie à multiples facettes, le rapport sur les enseignements tirés et les questions émergentes a abouti à un certain nombre de conclusions et de recommandations clés relatives à la gestion des eaux souterraines dans la région de la SADC, à l'organisation et à la capacité de la SADC-GMI, à la gouvernance, à la conformité et au financement, ainsi qu'à la gestion financière et à l'analyse coût-bénéfice de l'emplacement de la SADC-GMI.

7.1 Principales conclusions

Face à la baisse des niveaux d'eau de surface, les eaux souterraines jouent un rôle crucial en assurant la sécurité de l'eau pendant les périodes de sécheresse ou en raison des effets du changement climatique et soutiennent le développement socio-économique. La gestion de ces réserves d'eau souterraine est souvent mise à mal par le manque de capacités, les lacunes dans les connaissances, le financement, l'insuffisance des données et le manque de coopération entre les États membres. Grâce au projet SGM, la SADC-GMI a facilité l'engagement et établi des partenariats pour soutenir la gestion durable des eaux souterraines aux niveaux national et transfrontalier dans les États membres de la SADC.

La SADC-GMI en tant qu'organisation a des points forts inhérents et est sur la bonne voie, étant donné qu'il s'agit d'une organisation très jeune, mais il y a également un certain nombre d'aspects organisationnels qui doivent être pris en compte alors que l'organisation entre dans son prochain cycle de financement. L'évaluation de la structure et des capacités organisationnelles a mis en évidence la nécessité pour la SADC-GMI d'envisager des améliorations clés dans des domaines tels que le suivi et l'évaluation, la génération de revenus à partir de produits de connaissance, la gestion systématique des connaissances, le renforcement de la notoriété de la marque et la mise en place de mesures visant à améliorer la rétention du personnel et la gestion des performances.

La SADC-GMI opère dans une hiérarchie imbriquée de cadres juridiques et d'accords contractuels. L'organisation fonctionne sur la base d'une vision et d'une mission claires et ciblées, ainsi que d'objectifs et de buts stratégiques fixés par le biais d'un système de planification établi. La SADC-GMI dispose d'un conseil d'administration dont les pouvoirs et les fonctions sont définis et où les parties prenantes sont largement représentées. Des initiatives sont en cours pour renforcer le leadership du conseil et l'implication fonctionnelle du personnel de la SADC-GMI. Avec 99% de ses revenus dépendant de subventions et une dépendance excessive à l'égard d'un seul donateur, la SADC-GMI court un risque financier élevé. Cette situation a suscité des efforts pour promouvoir la diversification et la durabilité à long terme.

Actuellement, l'accord de la SADC-GMI avec l'UFS fournit bon nombre des politiques, processus et garanties. Bien que le personnel financier et administratif soit très compétent, l'équipe n'a pas l'expérience nécessaire pour faire face aux exigences réglementaires et légales sud-africaines. L'examen des dépenses indique que la SADC-GMI a eu besoin de plus de ressources que prévu pour rendre l'institut opérationnel et renforcer les capacités régionales, ce qui a nécessité une réduction des dépenses pour les autres priorités stratégiques. La SADC-GMI est une jeune organisation à but non lucratif établi qui a fonctionné sous la protection et les conseils de l'UFS, mais l'organisation a grandi et a mûri.

L'analyse coûts-bénéfices indique qu'il serait avantageux pour la SADC-GMI de déménager de Bloemfontein à Gauteng. En outre, cette analyse a mis en évidence qu'une

option d'accueil à Gauteng, comme l'UP, l'IWMI ou le CSIR, serait l'option la plus rentable. Le coût relatif de l'établissement indépendant dans un lieu de propriété commerciale est d'environ 100 000 par an plus cher.

7.2 Recommandations clés pour la conception d'un nouveau programme

D'après l'examen technique, il est clair que la SADC-GMI a pris un élan significatif pour devenir un centre d'excellence dans la gestion des eaux souterraines dans la région. Cependant, la SADC-GMI doit encore être consciente des domaines techniques qui peuvent être améliorés sur la base des enseignements tirés de la mise en œuvre du projet SGM dans les États membres de la SADC.

7.2.1 Recommandations découlant de l'évaluation technique

L'évaluation technique a donné lieu à un certain nombre de recommandations clés. Pour que la SADC-GMI puisse augmenter l'échelle des interventions et ainsi étendre, approfondir et optimiser les impacts positifs, elle doit adopter une approche plus ciblée. La clé de cette stratégie est la gestion et la collecte des données, qui par le biais du GIP et du GLA a établi un point central pour la collecte des données dans la région - il est crucial que le suivi, le stockage et la gestion des données sous-jacentes à de telles initiatives soient étendus et améliorés. La gestion et la collecte des données peuvent également être utilisées pour développer et mettre en œuvre des systèmes de surveillance précoce dans le cadre de projets transfrontaliers, ce qui peut s'avérer vital pour combler les lacunes en matière d'information qui entravent la compréhension et la coopération autour des aquifères partagés. En outre, la gestion des eaux souterraines peut être améliorée par une planification transfrontalière intégrée, ce qui nécessite une coopération technique et institutionnelle. La SADC-GMI peut faciliter le développement de telles relations et réseaux pour assurer une coopération technique et institutionnelle durable.

7.2.2 Recommandations découlant de l'évaluation de la structure organisationnelle et des capacités

Sur la base de l'évaluation de la structure organisationnelle et des capacités, un certain nombre de recommandations clés ont été élaborées pour améliorer l'organisation et les capacités de la SADC. Afin que la SADC-GMI augmente la rétention, la stabilité et la possibilité pour l'équipe centrale d'atteindre ses objectifs stratégiques, le recrutement de personnel permanent supplémentaire devrait être envisagé lorsque le financement est obtenu. De plus, étant donné que la SADC-GMI recherche des sources de revenus par le biais de services de conseil, de formations payantes et de partenariats avec le secteur privé, ce qui pourrait remettre en question les lois fiscales relatives aux ONG, sa structure organisationnelle devrait être revue, un modèle hybride offrant une alternative appropriée. La SADC-GMI devrait également envisager de développer d'autres partenariats avec des institutions académiques dans d'autres États membres de la SADC, élargissant ainsi leurs résultats de recherche et la capacité des chercheurs dans ces pays. Les initiatives de renforcement des capacités sont également très nécessaires et devraient se concentrer sur les nouvelles tendances, en particulier le rôle des eaux souterraines dans les moyens de subsistance, la sécurité alimentaire, l'esprit d'entreprise et le changement climatique, en mettant l'accent sur les améliorations socio-économiques au niveau de la base.

7.2.3 Recommandations découlant de l'évaluation de la gouvernance, de

la conformité et du financement

L'évaluation de la gouvernance, de la conformité et du financement a mis en évidence les recommandations clés suivantes pour améliorer la gouvernance, la conformité et la gestion des fonds de la SADC-GMI. Les rôles, la responsabilité et l'autorité du BoD doivent être clarifiés par des initiatives continues de renforcement des capacités du BoD. En outre, le BoD devrait également fournir plus de conseils techniques dans des domaines spécifiques par le biais de comités du BoD sélectionnés, renforçant ainsi les capacités et les compétences des membres du personnel. Pour garantir une gouvernance plus responsable, un cadre de suivi et d'évaluation doit être mis en œuvre depuis le conseil d'administration jusqu'au niveau du projet pilote. Une plus grande transparence peut être développée par la publication annuelle d'un rapport public intégré, que la SADC-GMI est en train de mettre en œuvre. La SADC-GMI devrait également se concentrer sur l'augmentation de la capacité interne de collecte de fonds, qui est nécessaire de toute urgence, parallèlement à l'établissement d'une marque plus forte. Une source de revenus supplémentaire peut être obtenue par le développement de connaissances et de produits numériques.

7.2.4 Recommandations découlant de l'évaluation de la gestion financière et de l'analyse coûts-bénéfices de l’emplacement de la SADC-GMI

L'évaluation de la gestion financière et l'analyse coûts-bénéfices de l’emplacement de la SADC-GMI ont permis de formuler un certain nombre de recommandations visant à améliorer la gestion financière de la SADC-GMI. Un rapport annuel intégré devrait être envisagé afin de fournir de la transparence et des informations aux parties prenantes. La recherche d'autres sources de revenus devrait faire l'objet d'une attention urgente afin de compléter les revenus des subventions. Les politiques et procédures récemment développées et dormantes devraient être testées sur le plan opérationnel.

La budgétisation des coûts fixes devrait faire l'objet d'une plus grande attention afin de prendre en compte les imprévus et les coûts réalistes pour éviter les dépassements de coûts fixes par rapport aux coûts du projet. En termes de l’emplacement, la SADC-GMI devrait envisager de poursuivre une option d’accueil à Gauteng avec une gestion financière fournit par l’institution d’accueil ou externalisée et un soutien à la gouvernance.

8 Cadre du plan conceptuel

La SADC-GMI a entrepris un parcours pour devenir un centre d'excellence dans la gestion des eaux souterraines dans la région de la SADC et a atteint plusieurs de ses objectifs depuis sa création officielle (voir section 1.2). Ce rapport fournit des informations précieuses sur les points forts et les réalisations de la SADC-GMI, ainsi qu'une contribution ciblée sur la manière d'améliorer les projets, programmes et interventions futurs sur la base des leçons apprises.

Les experts, le personnel de la SADC-GMI et les principales parties prenantes telles que le secrétariat de la SADC, l'UFS, l'IGS et d'autres partenaires sont d'avis que la SADC-GMI s'est suffisamment développée en tant qu'organisation pour fonctionner de manière indépendante à condition que certaines garanties soient fournies, et que des politiques et des procédures soient mises en place.

8.1 Evolution future de la SADC-GMI

La vision et la conceptualisation de l'évolution future de la SADC-GMI ont été articulées par le directeur exécutif de la SADC-GMI aux bailleurs de fonds potentiels par divers moyens. L'objectif de ce rapport est de soutenir, développer et examiner les enseignements que la SADC-GMI a tirés de la mise en œuvre de son projet SGM dans les États membres de la SADC de 2014 à 2020.

Non seulement les données collectées grâce à l'approche méthodologique permettent de tirer des enseignements, mais la SADC-GMI doit également prendre connaissance de plusieurs facteurs sociopolitiques actuels qui pourraient potentiellement influencer les priorités des bailleurs de fonds et la mise en œuvre du programme. A ce jour, la SADC-GMI avait quatre objectifs stratégiques bien articulés à atteindre pour devenir un centre d'excellence reconnu dans la gestion des eaux souterraines. Ces quatre éléments constituent la base des enseignements tirés présentés dans ce rapport et fournissent une base pour la formulation d'objectifs stratégiques ultérieurs pour la planification de la prochaine phase du plan d'affaires stratégique de la SADC-GMI.

La figure 8-1 donne un aperçu de la manière dont les objectifs stratégiques initiaux de la SADC-GMI, qui étaient axés sur la gestion durable des eaux souterraines, évoluent pour répondre à la question clé : « Une gestion durable des eaux souterraines pour quoi faire ? ». Ce changement subtil d'orientation permet à la SADC-GMI d'être réactive aux facteurs sociopolitiques actuels et d'accroître sa capacité à mesurer l'impact sur les bénéficiaires. La SADC-GMI propose de répondre à cette question clé par les moyens suivants :

- Renforcement des capacités des organisations institutionnelles nationales et régionales en matière de gestion des eaux souterraines afin de promouvoir la résilience climatique et le développement socio-économique ;
- la production et la diffusion de connaissances sur les eaux souterraines afin de renforcer la résilience et de promouvoir le développement socio-économique ; et
- Promouvoir l'innovation dans les infrastructures d'eau souterraine pour la résilience et les moyens de subsistance.

La figure 8-1 présente un schéma de l'évolution probable de la SADC-GMI en termes d'orientation stratégique de 2021 à 2031.

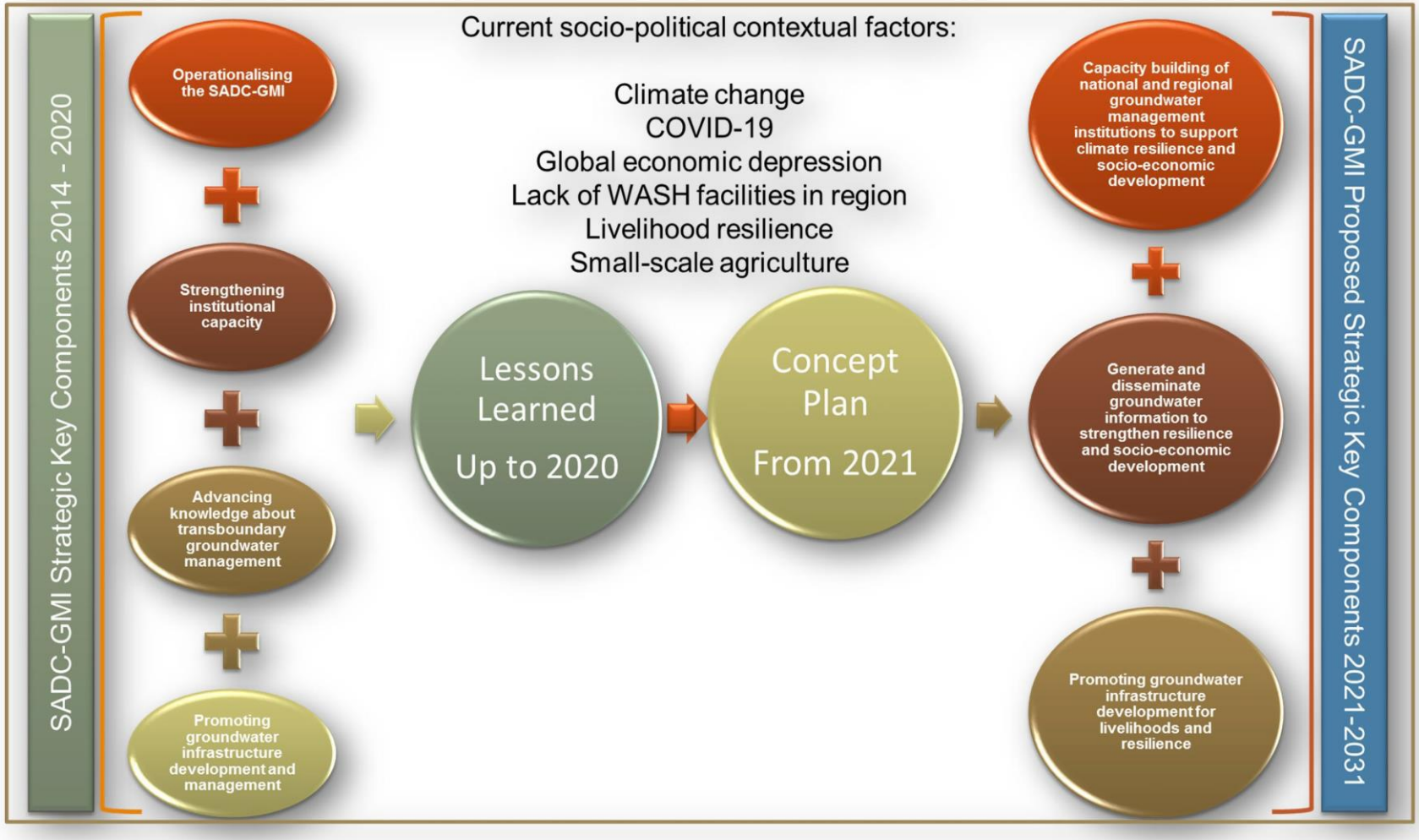


Figure 8-1 : Évolution future de la SADC-GMI en fonction des enseignements tirés et des facteurs contextuels.

8.2 Théorie du changement

La théorie du changement (ToC) est une description complète et une illustration du comment et du pourquoi un changement souhaité est censé se produire dans un contexte spécifique. Elle se concentre sur la cartographie systématique de ce qui se passe entre les actions d'un programme ou d'une initiative de changement (ses interventions), comment celles-ci mènent à la réalisation des objectifs souhaités et quels sont les impacts potentiels de ces résultats. Pour ce faire, il faut d'abord identifier les objectifs à long terme souhaités (c'est-à-dire la gestion des eaux souterraines pour la résilience et le développement socio-économique), puis travailler à rebours à partir de ces objectifs pour identifier les interventions, les réalisations, les résultats et les impacts potentiels.

La figure 8-2 illustre la conceptualisation de la ToC de la SADC-GMI. Elle comprend les trois composantes identifiées et décrites dans la section 8.1.1 et fournit un cheminement pour indiquer comment certains des objectifs de chaque composante contribueront à la vision ultime de la contribution à la résilience climatique et à la gestion équitable des eaux souterraines pour le développement socio-économique dans la région de la SADC. Elle inclut trois niveaux de participants dans la réalisation du changement (facilitateurs, exécutants et influenceurs) et ne vise pas à inclure une description détaillée de toutes les interventions. Elle fournit plutôt une feuille de route pour déterminer les interventions détaillées et s'assurer que chaque intervention contribue à la vision ultime de la SADC-GMI de manière systématique.

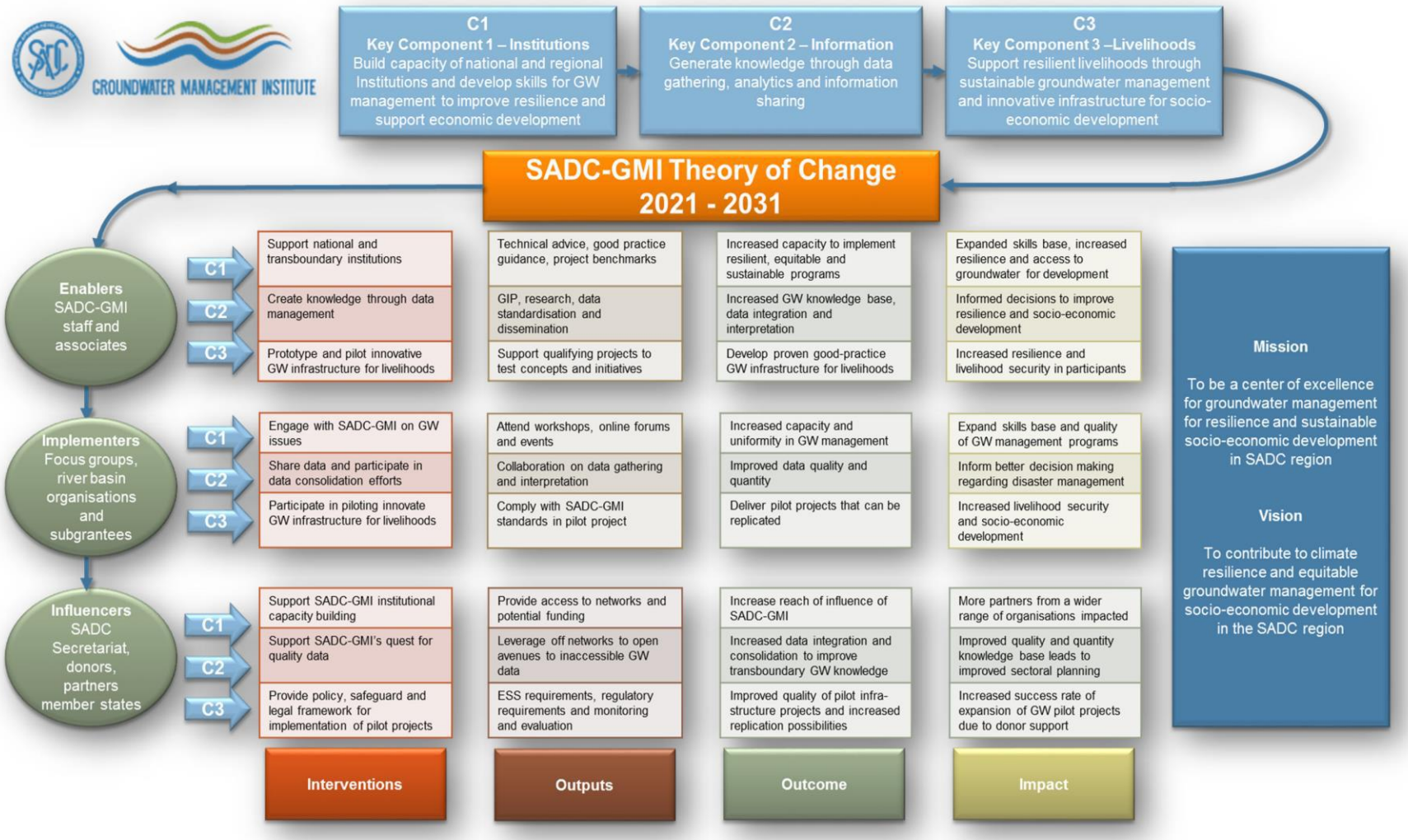


Figure 8-2 : Conceptualisation de la théorie du changement de la SADC-GMI.

8.3 Facteurs critiques de réussite

Il y a certaines recommandations critiques qui doivent être mises en œuvre comme condition préalable à la réussite de la prochaine phase de mise en œuvre du programme de la SADC-GMI.

8.3.1 Gestion interne et financement de la SADC-GMI

Au fur et à mesure de l'évolution de la SADC-GMI, son attention s'est déplacée de plus en plus vers l'extérieur pour remplir son mandat. Dans la prochaine phase de l'évolution de SADC-GMI en tant qu'organisation, il est essentiel que les recommandations clés suivantes soient mises en œuvre pour assurer la santé et la durabilité de l'organisation :

- Renforcement des capacités et de l'implication du BoD par le biais de comités techniques sélectionnés ;
- Approche ciblée de l'élaboration du programme par le biais du développement des termes de référence et du cadre logique afin de pouvoir démontrer l'impact de manière plus efficace ;
- Diversification du financement en générant ses propres revenus ;
- Augmentation des compétences techniques internes ;
- Un soutien externalisé en matière de gestion financière tout en renforçant les capacités internes
- Amélioration de l'évaluation et du suivi internes et externes.

8.3.2 Domaine de résultats clés A : renforcement des capacités institutionnelles

Il ressort clairement de l'évaluation technique que le renforcement des capacités institutionnelles reste un besoin énorme dans la région de la SADC - à tous les niveaux du cadre régional de l'eau (voir section 3.3.2). Pour résoudre ces problèmes, il est essentiel que la SADC-GMI se concentre sur les points suivants :

- La mise en place de groupes focaux nationaux pour la diffusion d'informations, de boîtes à outils et de normes de bonnes pratiques ; et
- Coopération avec les organismes internationaux pour mettre en place un cadre régional et des normes de bonnes pratiques en matière de gestion des aquifères transfrontaliers.

8.3.3 Domaine de résultats clés B : production et diffusion d'informations

Les données sont la monnaie de l'avenir, et la SADC-GMI est bien placée pour tirer parti de son accès à des ensembles de données intégrés et à des parties prenantes disposant de données pour générer des revenus auprès de partenaires commerciaux et institutionnels. Pour y parvenir, la SADC-GMI devra mettre en œuvre les recommandations clés suivantes :

- Standardiser et développer des produits de connaissance ;
- Plaider et faire pression pour la normalisation des données sur les eaux souterraines ; et
- Se positionner en tant que leader d'opinion dans la gestion des données sur les eaux souterraines.

8.3.4 Domaine de résultats clés C : soutien des moyens de subsistance par la gestion des eaux souterraines

Les investisseurs privés, les bailleurs de fonds, les donateurs et autres parties prenantes sont de plus en plus motivés par l'excellence démontrée des performances environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) lorsqu'ils envisagent de soutenir des initiatives à but non lucratif. Plus récemment, le « S » d'ESG a fait l'objet d'une attention accrue, car la COVID-19 et ses conséquences sur la santé publique et l'économie ont révélé de profondes inégalités dans le monde. Les donateurs exigent de plus en plus que les programmes démontrent un impact social positif de manière quantifiable et que les programmes soient mis en œuvre de manière à respecter les normes ESG. La SADC-GMI a l'opportunité de concevoir (et finalement de mettre en œuvre) son nouveau programme avec des niveaux élevés d'excellence ESG en mettant en œuvre les recommandations

clés suivantes :

- Répondez à la question « Les eaux souterraines pour quoi faire ? » avec un programme systématique et bien conçu qui peut démontrer le cheminement logique des objectifs stratégiques à l'impact d'une manière succincte et ciblée ;
- Être sensible aux questions actuelles telles que les déséquilibres entre les sexes, l'utilisation des terres, la sécurité alimentaire, les programmes WASH et les personnes vulnérables dans la conception et la mise en œuvre des programmes ; et
- Adopter une approche ascendante pour soutenir les moyens de subsistance, en reconnaissant que les agriculteurs et les communautés, sur le terrain, s'adaptent déjà au changement climatique et aux défis de la sécurité alimentaire.

8.4 Cadre du plan conceptuel

Les enseignement tiré présentés dans ce rapport, vus dans le contexte des évolutions futures proposées par la SADC-GMI et le cadre de la ToC, fournissent le contexte dans lequel un projet de cadre du plan conceptuel peut être proposé. Ce cadre du plan conceptuel servira de base aux demandes de financement et à la stratégie de la SADC-GMI pour les dix prochaines années, réparties en deux tranches de cinq ans. Le tableau 8-1 présente un résumé du cadre du plan conceptuel. Ce cadre sera développé lors de la prochaine phase de ce projet sur les enseignements tirés, grâce aux commentaires du personnel de la SADC-GMI et à l'interaction des ateliers en ligne avec les principales parties prenantes.

Tableau 8-1 : Résumé du cadre du plan conceptuel

CADRE DU PLAN CONCEPTUEL DE LA SADC-GMI - 2021 à 2031 Gestion durable des eaux souterraines pour la résilience et le développement économique dans la région de la SADC	
Vision :	Être un centre d'excellence pour la gestion des eaux souterraines pour la résilience et le développement socio-économique durable dans la région de la SADC.
Mission :	Contribuer à la résilience au changement climatique et à la gestion équitable des eaux souterraines pour le développement socio-économique de la région SADC.
Justification :	La mise en place réussie de la SADC-GMI, suivie de la mise en œuvre du projet sur la base de quatre objectifs clés, a bien positionné la SADC-GMI pour envisager et planifier un nouveau programme visant à étendre et approfondir les efforts pour relever certains des grands défis du développement de la région de la SADC.
Trois éléments clés :	• Renforcer les capacités institutionnelles en matière d'eaux souterraines pour améliorer la résilience et soutenir le développement économique. • Générer et diffuser des informations par l'analyse et le partage de données • Soutenir des moyens de subsistance résilients par la gestion des eaux souterraines et des infrastructures innovantes pour le développement socio-économique.
Domaine de résultats clés 1 : Renforcer les institutions et développer les compétences	**Intervention 1 :** Renforcer la capacité de la SADC-GMI à soutenir les institutions nationales et transfrontalières pour améliorer la résilience et le développement économique des eaux souterraines.
	Intervention 2 : Améliorer la capacité du secrétariat de la SADC, des organisations régionales et des départements nationaux des États membres à inclure la gestion des eaux souterraines pour le développement économique dans leurs programmes.
	Intervention 3 : Développer les compétences techniques et professionnelles des parties prenantes au niveau local, national et transfrontalier dans la région de la SADC pour une résilience et un développement économique efficaces basés sur les eaux souterraines.
Domaine de résultats	**Intervention 1 :**

clés 2 : **Générer et diffuser des informations**	Générer et diffuser des connaissances aux institutions : • Extension du portail d'information sur les eaux souterraines de la SADC (SADC-GMI) et des archives de littérature grise de la SADC (SADC-GLA) avec de nouvelles informations et de nouveaux services de données. • Développer des produits de connaissance et des informations spécifiques au secteur pour promouvoir un développement économique équitable et durable dans la région de la SADC. • Entreprendre des recherches pour faire progresser le rôle des eaux souterraines dans la promotion du développement économique durable. • Gérer les connaissances par le biais d'événements, de plateformes et de réseaux de partage de données et d'informations.
	Intervention 2 : Générer et fournir en temps utile aux parties prenantes locales et aux utilisateurs de l'eau des connaissances : • Améliorer le SADC-GIP avec un ensemble de données de surveillance en temps quasi réel provenant des États membres et des ensembles de données mondiales pour développer une nouvelle génération de produits et de services de connaissance. • Fournir des informations opportunes et ciblées par le biais de moyens numériques sur des sujets importants comme les ressources en eau avant la saison de croissance et l'état des points d'eau avant la saison aux parties prenantes comme les agriculteurs et les gestionnaires d'infrastructures locales afin de prendre de meilleures décisions et de réduire la vulnérabilité aux événements climatiques extrêmes
	Intervention 3 : Générer et fournir en temps utile aux connaissances des planificateurs et des décideurs : • Fournir des informations sectorielles sur le potentiel, le développement, la vulnérabilité et les utilisations des ressources en eaux souterraines afin de soutenir la planification économique à moyen et long terme. • Développer des produits d'information opportuns et ciblés pour aider à optimiser l'utilisation conjointe des ressources, la gestion des infrastructures et les investissements. Produire des bulletins réguliers sur l'état des ressources pour aider les gouvernements et les autres organisations à se préparer et à répondre aux catastrophes.
Domaine de résultats clés 3 : **Créer des moyens de subsistance résilients**	**Intervention 1** Piloter et étendre la mise en œuvre de projets d'infrastructure innovants et conformes à l'ESS, promouvant des pratiques de gestion durable des eaux souterraines pour le développement socio-économique. **Intervention 2** Renforcer la capacité des communautés des États membres de la SADC à améliorer la résilience et le développement socio-économique par l'utilisation des eaux souterraines. **Intervention 3** Concevoir et installer des réseaux de surveillance des eaux souterraines dans les aquifères nationaux et transfrontaliers afin de soutenir l'utilisation équitable et durable des eaux souterraines pour le développement socio-économique.

9 Références

Alan Price, *Human Resource Management*, Fourth Edition. Thomson Learning: UK. (2011)

Companies and Intellectual Property Commission, Republic of South Africa. *Notice of Amendment of Memorandum of Incorporation – South African Development Community Ground Water Management Institute.* (2011)

Croneborg, E.M. *Project Appraisal Document for the Sustainable Groundwater Management in SADC Member States Project (P127086), World Bank Report No: PAD685 - AFTN1/2/3 Africa Region.* (2014)

GEF and CIWA. *Project Agreement, Sustainable Groundwater Management in SADC Member States Project. Agreement between International Bank for Reconstruction and Development, International Development Association and the University of the Free State*. (2015)

Harvard Business School, *McKinsey & Company: Managing Knowledge and Learning*. (January 2000)

K Pietersen and H Beekman. *Groundwater management in the Southern African Development Community* (2016)

McKinsey and Company. *SVP Organizational Capacity Assessment Tool*. Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations. (2001)

Murphy, M.L. *Business practices that not-for-profits can't afford to overlook*. Journal of Accountancy – https://www.journalofaccountancy.com/issues/2016. (May 2016)

NGO Pulse. *13 Things your Board Must Know About Your NPO.* South African NGO Network – https://ngopulse.org/article/2017/11/09/13-things-your-board-must-know-about-your-npo. (2017)

Pegasys Strategy and Development. *SADC Groundwater Management Institute Strategic Business*

Plan 2010 - 2012, SADC Groundwater and Drought Management Project – Grant #TF 055090. (2009)

Southern African Development Community (SADC) Secretariat. *Regional Strategic Action Plan on Integrated Water Resources Development and Management Phase IV (2016 -2020) (4th ed.).* (2016)

SADC-GMI. *Strategic Business Plan (2018-2023).* (March 2019)

SADC-GMI. *Physical Activities and Progress Report*. (February 2020)

SADC-GMI. *Financial Sustainability Report.* (May 2018)

SADC-GMI. *Regional Gap Analysis and Action Plan Report* (2019)

SADC-GMI. *Strategic Business Plan (2018-2023)*. (March 2019)

SADC-GMI. *Physical Activities and Progress Report*. (February 2020)

SADC-GMI. *Guidance Document: Institutionalisation of Groundwater. Policy, Legal and Institutional Development for Groundwater Management in SADC Member States (GMI-PLI)*. (2019)

SADC-GMI and UFS. *Service Level Agreement.* (2018)

SADC. *Revised Regional Indicative Strategic Development Plan*. (2015)

SADC. *Regional Water Policy*. (2005)

SADC. *Regional Water Strategy*. (2006)

SADC. *Revised Protocol on Shared Watercourses in the Southern African Development Community*. (2000)

SADC Secretariat. *Regional Strategic Action Plan on Integrated Water Resources Development and Management Phase IV (2016 -2020) (4th ed.).* (2016)

SADC. *Southern African Development Community, Revised Protocol on Shared Watercourses* (signed at Windhoek 7 August 1995). SADC, Gaborone. (2000)

Sherlock, M.E and J.G. Gravelle. *An overview of the Non-profit and Charitable Sector*. Congressional Research Service. Website – https://ecfa.org. (2009)

SMP Fundessentials. *Structuring Not-For-Profit Operations in the UK*. Farrer and Co. Website - https://spmfundessentials.org. (2012)

S Woolfrey and M Muller. *Understanding the SADC water agenda - Managing or developing regional water resources?* (2017)

Water and Sanitation Program Africa. *Water Utilities in Africa, Case Studies of Transformation and Market Access.* (July 2007, Revised 2009)

World Bank Group. *Project Appraisal Document on a Proposed Grant from the Global Environmental Facility and a Proposed Grant from the Cooperation in International Waters in Africa Trust Fund.* Report No: PAD685. (April 2014)

World Bank. *Sustainable Groundwater Management in SADC Member States, Implementation Support Mission (September 23-27, 2019), Aide Memoire*. (2019)

Annexes

Annexe A : Tableau du conseil d'administration et du personnel de la SADC-GMI

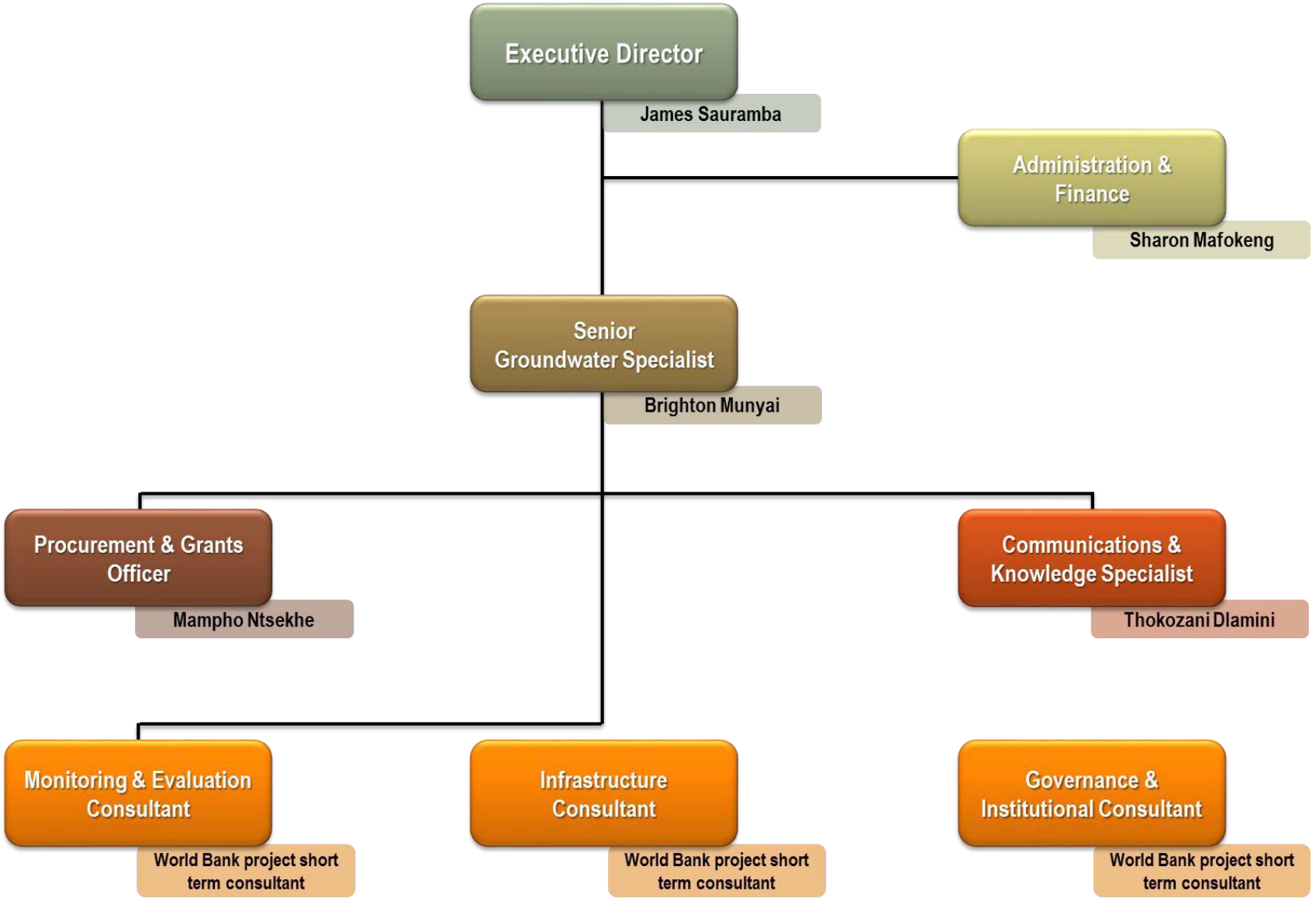
Annexe A1 : Conseil d'administration et le personnel de la SADC-GMI

Conseil d'administration et le personnel de la SADC-GMI

Conseil d'administration	M. James Sauramba : Directeur exécutif de la SADC-GMI - Afrique du Sud
	Dr Patrice Kandolo Kabeya : Secrétariat de la SADC - Botswana (président du conseil d'administration)
	Mme Ana Isabel Fotine : Mponda Ministério de Obras Públicas Habitação e Recursos Hídricos, (Departamento dos Rios Internacionais) - Mozambique
	M. Eelco Lukas : Institut d'études des eaux souterraines (UFS) - Afrique du Sud
	Mme Maria Amakali : ministère de l'Agriculture, de l'eau et des forêts - Namibie
	Dr George V. Lugomela : ministère de l'Eau - Tanzanie
	Mme Zandile Kabini : Directeur non exécutif indépendant - Finances
	Prof. John Mubangizi - Université du Free State
	M. Michael Marler : Directeur non exécutif indépendant - Développement commercial
	Mme Perle Du Plessis : Officier public de la SADC-GMI
Personnel	M. James Sauramba : Directeur exécutif de la SADC-GMI
	M. Brighton Munyai : Spécialiste principal des eaux souterraines
	Mme Mampho Ntsekhe : Responsable des subventions et des achats
	M. Thokozani Dlamini : Spécialiste de la communication et de la gestion des connaissances
	Mme Sharon Mofokeng : Responsable administratif et financier
Consultants	M. Micah Majiwa : Consultant en gouvernance et institutions (basé au Zimbabwe)
	M. Kasonde Mulenga : Consultant en infrastructures (basé à Port Elizabeth)
	M. James Manda : Consultant en suivi et évaluation (basé au Malawi)

Annexe A2 : Organigramme

Organigramme de la SADC-GMI



Annexe B : Index de la base de données des documents

Base de données de documents

Documents importants	Informations que SRK a reçues de la SADC-GMI
Document d'évaluation de projet de la Banque mondiale	Rapport n° PAD685, avril 2014
Présentations de la SADC-GMI à la Banque Mondiale	Deux présentations reçues (v2 et v5)
Aide-mémoire	Visite de la Banque mondiale en septembre 2019
Projets	**Informations que SRK a reçues de la SADC-GMI/recherchées.**
Suivi de l'évaluation de l'impact des projets pilotes mis en œuvre dans le cadre du projet de gestion durable des eaux souterraines et de la sécheresse dans le bassin du Limpopo.	Document de synthèse de deux pages sur le site web de la SADC-GMI
Renforcer la SADC-GIP	Termes de référence et rapport d'analyse situationnelle (mars 2020)
Mise à jour des archives de littérature grise de la SADC	Termes de référence et rapport d'analyse situationnelle (mars 2020)
Évaluation de l'intervention prioritaire sur les eaux souterraines.	Termes de référence et rapport initial (avril 2020)
Gestion des ressources en eau dans l'aquifère transfrontalier du Kalahari oriental et du Karoo.	Termes de référence et rapport initial (avril 2020)
Élaboration d'un manuel de formation à l'exploitation et à la maintenance	Termes de référence
Manuel de formation sur la préparation des propositions pour accéder au financement des infrastructures liées aux eaux souterraines.	Termes de référence, rapport initial (février 2020) et rapport technique (avril 2020).
Mise en place de groupes focaux nationaux dans la région SADC	Termes de référence et rapport initial (avril 2020)
Projet d'analyse diagnostique transfrontalière (rapport de base) pour le système Tuli Karoo	• Document de réflexion préparé en octobre 2018 • Analyse diagnostique transfrontalière du système aquifère de la rivière Shire - Janvier 2019 • Plan d'action stratégique pour le système aquifère de la rivière Shire - avril 2019 • Document de recherche : L'adaptation au changement climatique dans la région de la SADC - octobre 2018. • Rapport de l'atelier conjoint de gestion des connaissances et de clôture de Shire ConWat - avril 2019. • Rapport sur la gestion conjonctive de l'eau : Vers un cadre pour la gestion conjointe des organisations des eaux transfrontalières dans la région de la SADC.
Projet d'analyse diagnostique transfrontalière (rapport de base) pour le système Tuli Karoo	Septembre 2019
Évaluation des besoins en capacités pour déterminer les défis prioritaires pour les initiatives de développement des capacités dans les États membres : Rapport final	Juin 2018

Développement politique, juridique et institutionnel et autres documents pertinents	Informations que SRK a reçues de la SADC-GMI
15 Rapports d'analyse des lacunes pour chaque pays	Divers en trois grappes (grappe 1, 2 et 3)
Cadre de la SADC pour la collecte et la gestion des données sur les eaux souterraines : Résumé exécutif et rapport complet	Avril 2019
État de la collecte et de la gestion des données sur les eaux souterraines dans les États membres de la SADC	Rapport final - 31 janvier 2019
Rapport sur l'analyse des lacunes régionales et le plan d'action	Rapport final - février 2019 (Rapport numéro 2)
Protocole révisé sur les cours d'eau partagés	Août 2000
Politique régionale de l'eau	2005
Stratégie régionale de l'eau	2006
Plan d'action stratégique régional sur le développement et la gestion intégrés des ressources en eau Phase IV	RSAP IV (2016-2020)
Évaluation des défis et des opportunités liés aux eaux souterraines pour soutenir le développement durable en Afrique subsaharienne	Août 2018
Document d'orientation : Développement d'une feuille de route politique, juridique et institutionnelle pour les eaux souterraines	Septembre 2019 (Rapport numéro 3.1)
Document d'orientation : Exploitation et maintenance des systèmes d'eau souterraine	Octobre 2019 (Rapport numéro 3.2)
Document d'orientation : Renforcer la résilience des eaux souterraines	Septembre 2019 (Rapport numéro 3.3)
Document d'orientation : Institutionnalisation de la gestion des eaux souterraines (PROJET) Août 2019	Août 2019 (Rapport numéro 3.4)
Document d'orientation : Approche stratégique du financement de la gestion des eaux souterraines (PROJET) Adapter les eaux souterraines au financement - Un facteur clé de la mise en œuvre	Août 2019 (Rapport numéro 3.5)
Manuel des sous-subventions	2017
Plan d'affaires stratégique de la SADC GDMP	2010-2012
Plan d'affaires stratégique de la SADC-GMI (2018-2023)	2018-2023
Rapport sur la viabilité financière - Évaluation, conclusions et options	Mai 2018

Accord de subvention entre la Banque mondiale et la SADC	Document interne de la SADC- GMI
Accord de projet entre WBG et UFS	Document interne de la SADC- GMI
Atelier d'experts et de parties prenantes sur le programme panafricain des eaux souterraines de l'AMCOW (APAGroP)	Note conceptuelle et rapport de synthèse (octobre 2019)
Rapports d'activité	**Informations que SRK a reçues de SADC-GMI**
Rapport d'avancement cumulatif - P127086	23 septembre 2019
Rapport d'avancement cumulatif de la sous-subvention physique et de l'ESS	29 février 2020
Rapport d'avancement financier	29 février 2020
Rapport de suivi des contrats	29 février 2020

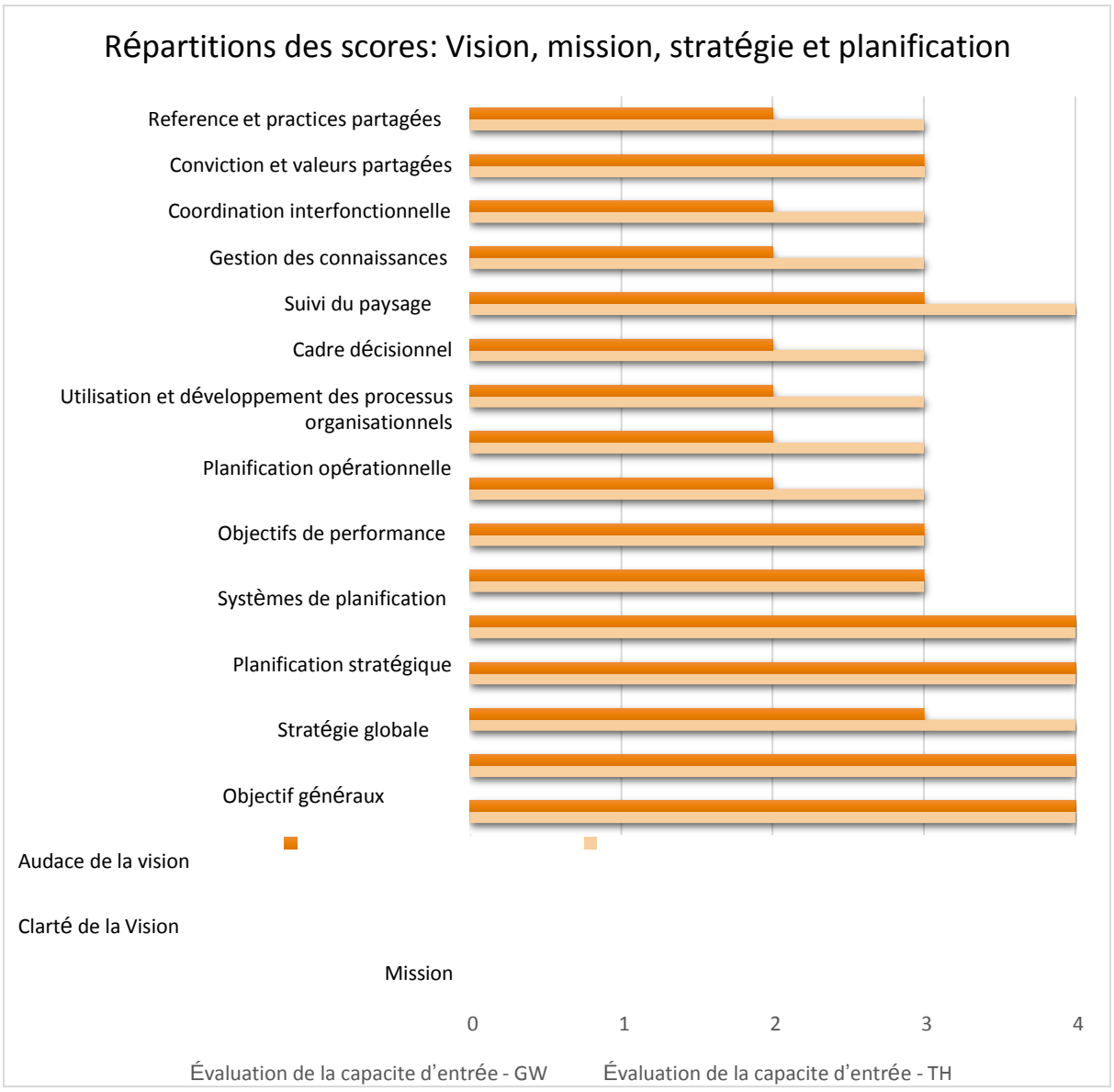
Annexe C : Outil d'évaluation organisationnelle (OECO)

Annexe C1 : OECO

Outil d'évaluation des capacités organisationnelles

Cette annexe contient une ventilation détaillée des scores individuels qui composent les neuf thèmes utilisés dans le graphique de notation global de l'OECO. Chaque thème est subdivisé en un certain nombre de critères d'entrée différents, dont la moyenne a été calculée pour déterminer le score global de chaque thème. Une ventilation détaillée des notes attribuées à chacun des critères d'entrée est présentée dans les graphiques ci-dessous. Les scores des critères d'entrée ont été déterminés par les experts clés, dont les commentaires et les recommandations sont encore en cours de traitement. En outre, les rubriques utilisées pour chaque sujet sont incluses et donnent des directives détaillées sur la manière dont chaque critère d'entrée doit être noté et analysé.

1. Vision, mission, stratégie et planification - TH & GW



Annexe C1 : OECO

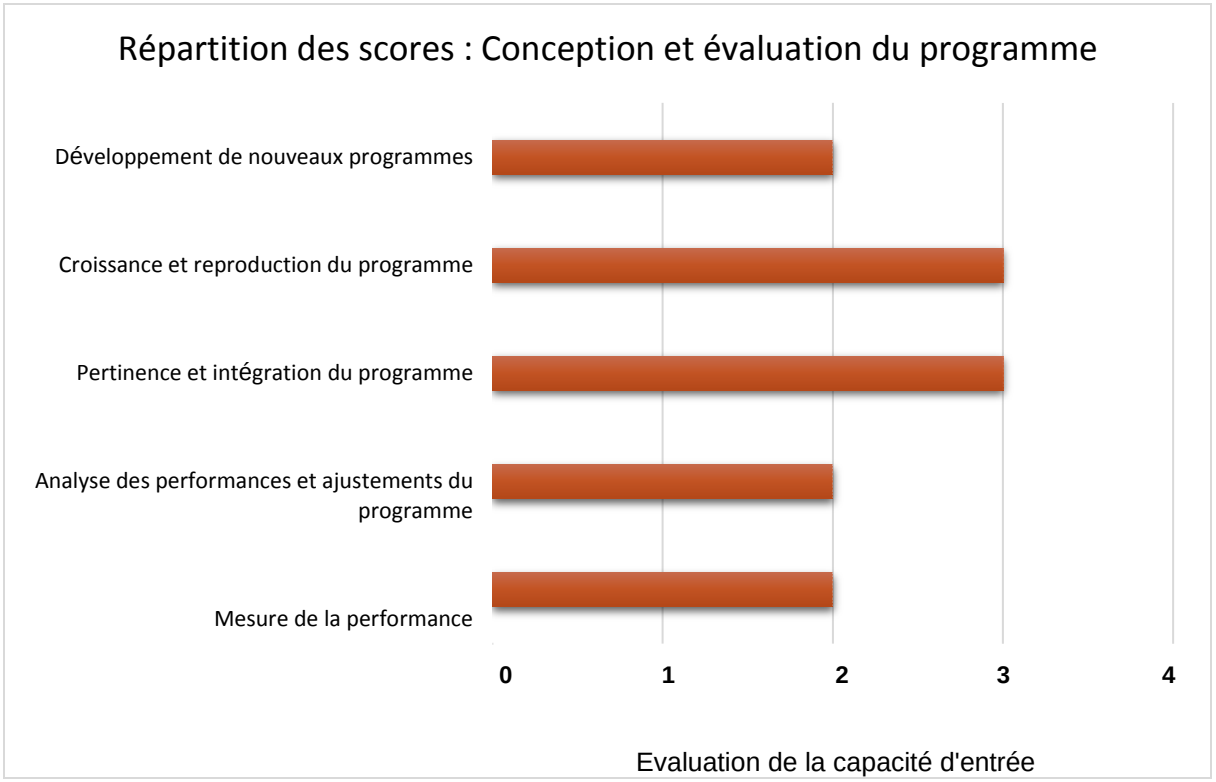
1. MISSION, VISION, STRATÉGIE ET PLANIFICATION					
Éléments de capacité		**NIVEAU UN : Un besoin évident pour une capacité accrue**	**NIVEAU DEUX : Niveau de base de capacité en place**	**NIVEAU TROIS : Niveau modéré de capacité en place**	**NIVEAU QUATRE : Niveau élevé de capacité en place**
1.01	Mission	Pas de mission écrite ou expression limitée de la raison d'être de l'organisation ; manque de clarté ou de spécificité ; est détenue par très peu de personnes dans l'organisation ou rarement mentionnée	Une certaine expression de la raison d'être de l'organisation qui reflète ses valeurs et son objectif, mais qui peut manquer de clarté ; elle n'est détenue que par quelques personnes ; elle ne fait pas l'objet d'un large consensus ou est rarement mentionnée.	Expression claire de la raison d'être de l'organisation, qui reflète ses valeurs et sa raison d'être ; elle est partagée par de nombreuses personnes au sein de l'organisation et est souvent mentionnée.	Expression claire de la raison d'être de l'organisation, qui décrit une réalité durable reflétant ses valeurs et sa raison d'être ; largement répandue au sein de l'organisation et fréquemment mentionnée.
1.02	Clarté de la vision	Peu de compréhension partagée de ce que l'organisation aspire à devenir ou à réaliser au-delà de la mission déclarée.	Compréhension quelque peu claire ou spécifique de ce que l'organisation aspire à devenir ou à réaliser ; détenue par quelques personnes seulement ; ou " sur le mur ", mais rarement utilisée pour diriger les actions ou fixer les priorités.	Compréhension claire et spécifique de ce que l'organisation aspire à devenir ou à réaliser ; elle est partagée par de nombreux membres de l'organisation et sert souvent à orienter les actions et à fixer les priorités.	Compréhension claire, spécifique et convaincante de ce que l'organisation aspire à devenir ou à réaliser ; largement répandue au sein de l'organisation et systématiquement utilisée pour diriger les actions et fixer les priorités.
1.03	L'audace de la vision	Aucune vision claire n'a été formulée	La vision existe mais ne reflète pas une vision inspirante de l'avenir et n'est pas exigeante mais réalisable.	La vision se distingue par un seul des deux attributs suivants : elle reflète une vision inspirante de l'avenir ; elle est exigeante mais réalisable.	La vision reflète une vision inspirante de l'avenir et est exigeante mais réalisable.
1.04	Objectifs primordiaux	La vision (si elle existe) n'est pas explicitement traduite en un petit ensemble d'objectifs concrets, bien qu'il puisse y avoir une connaissance générale (mais incohérente et imprécise) au sein de l'organisation des objectifs globaux et de ce qu'elle vise à réaliser.	La vision est traduite en un ensemble concret d'objectifs ; les objectifs manquent d'au moins deux des quatre attributs suivants : clarté, audace, paramètres associés ou calendrier pour mesurer la réalisation ; les objectifs ne sont connus que de quelques-uns ou ne sont utilisés qu'occasionnellement pour orienter les actions ou fixer les priorités.	La vision s'est traduite par un petit ensemble d'objectifs concrets, mais les objectifs manquent au maximum de deux des quatre attributs suivants : clarté, audace, paramètres associés ou calendrier de mesure de la réalisation ; les objectifs sont connus de nombreuses personnes au sein de l'organisation et sont souvent utilisés par celles-ci pour orienter les actions et fixer les priorités.	La vision se traduit par un ensemble clair et audacieux d'objectifs (jusqu'à trois) que l'organisation vise à atteindre, spécifié par des critères concrets pour mesurer le succès de chaque critère, et par des délais bien définis pour atteindre les objectifs ; les objectifs sont largement connus au sein de l'organisation et utilisés de manière cohérente pour diriger les actions et fixer les priorités.

1.05	Stratégie globale	La stratégie est soit inexistante, soit peu claire, soit incohérente (un ensemble d'initiatives éparses) ; la stratégie n'a aucune influence sur le comportement quotidien.	La stratégie existe mais n'est pas clairement liée à la mission, à la vision et aux objectifs généraux, ou manque de cohérence, ou n'est pas facilement applicable ; la stratégie n'est pas largement connue et n'a qu'une influence limitée sur le comportement quotidien.	Une stratégie cohérente a été élaborée et est liée à la mission et à la vision, mais elle n'est pas entièrement prête à être mise en œuvre ; la stratégie est en grande partie connue et le comportement quotidien est en partie déterminé par elle.	L'organisation dispose d'une stratégie claire et cohérente à moyen et long terme, qui est à la fois réalisable et liée à la mission, à la vision et aux objectifs globaux ; la stratégie est largement connue et contribue de manière cohérente à orienter le comportement quotidien à tous les niveaux de l'organisation.
1.06	Planification stratégique	Capacité et tendance limitées à développer un plan stratégique, que ce soit en interne ou par le biais d'une assistance externe ; si un plan stratégique existe, il n'est pas utilisé.	Une certaine capacité et tendance à élaborer un plan stratégique de haut niveau, soit en interne, soit par le biais d'une assistance externe ; le plan stratégique oriente grosso modo les décisions de gestion.	Capacité et tendance à développer et à affiner un plan stratégique concret et réaliste ; une certaine expertise interne en matière de planification stratégique ou accès à une assistance externe pertinente ; planification stratégique effectuée sur une base quasi régulière ; plan stratégique utilisé pour guider les décisions de gestion.	Capacité à développer et à affiner un plan stratégique concret, réaliste et détaillé ; masse critique d'expertise interne en matière de planification stratégique, ou utilisation efficace de ressources externes, durables et hautement qualifiées ; exercice de planification stratégique effectué régulièrement ; plan stratégique largement utilisé pour guider les décisions de la direction.
1.07	Systèmes de planification	La planification se fait uniquement sur une base ad hoc et ne s'appuie pas sur des données collectées de manière systématique.	La planification est effectuée régulièrement et utilise certaines données collectées systématiquement	Planification régulière complétée par une planification ad hoc en cas de besoin ; certaines données sont collectées et utilisées systématiquement pour soutenir l'effort de planification et l'améliorer.	Planification régulière complétée par une planification ad hoc si nécessaire ; systèmes clairs et formels de collecte de données dans tous les domaines pertinents ; utilisation systématique des données pour soutenir l'effort de planification et l'améliorer.
1.08	Objectifs / Cibles de performance	Les objectifs sont inexistants ou peu nombreux ; les objectifs sont vagues, ou confus, ou trop faciles ou impossibles à atteindre ; ils ne sont pas clairement liés aux aspirations et à la stratégie, et peuvent changer d'une année à l'autre ; les objectifs sont largement inconnus ou ignorés par le personnel.	Des objectifs réalistes existent dans certains domaines clés, et sont pour la plupart alignés sur les aspirations et la stratégie ; ils peuvent manquer d'agressivité, être à court terme, manquer de jalons, être principalement axés sur les "intrants" (les choses à faire correctement), ou être souvent renégociés ; le personnel peut ou non connaître et adopter les objectifs.	Objectifs quantifiés et agressifs dans la plupart des domaines ; liés aux aspirations et à la stratégie ; principalement axés sur les "produits/résultats" (résultats de la bonne exécution des tâches) avec quelques "intrants" ; objectifs généralement pluriannuels, mais parfois sans jalons ; les objectifs sont connus et adoptés par la plupart des membres du personnel qui les utilisent généralement pour orienter le travail de manière générale.	Un ensemble limité d'objectifs de performance quantifiés et réellement exigeants dans tous les domaines ; les objectifs sont étroitement liés aux aspirations et à la stratégie, sont axés sur les résultats (c'est-à-dire sur les résultats obtenus en faisant les choses correctement, par opposition aux intrants, aux choses à faire correctement), ont des jalons annuels et sont à long terme ; le personnel adopte systématiquement les objectifs et travaille avec diligence pour les atteindre.

1.09	Planification opérationnelle	L'organisation gère ses opérations au jour le jour sans aucune activité de planification à court ou à long terme ; aucune expérience en matière de planification opérationnelle.	Une certaine capacité et tendance à développer un plan opérationnel de haut niveau, soit en interne, soit par le biais d'une assistance externe ; le plan opérationnel est peu ou pas lié aux activités de planification stratégique et est utilisé grossièrement pour guider les opérations.	Capacité et tendance à élaborer et à affiner un plan opérationnel concret et réaliste ; certaines compétences internes en matière de planification opérationnelle ou accès à une assistance externe pertinente ; planification opérationnelle effectuée de manière quasi régulière ; plan opérationnel lié aux activités de planification stratégique et utilisé pour guider les opérations.	L'organisation développe et affine un plan opérationnel concret, réaliste et détaillé ; elle dispose d'une masse critique d'expertise interne en matière de planification opérationnelle ou utilise efficacement des ressources externes durables et hautement qualifiées ; l'exercice de planification opérationnelle est effectué régulièrement ; le plan opérationnel est étroitement lié aux activités de planification stratégique et est systématiquement utilisé pour diriger les opérations.
1.10	Utilisation et développement des processus organisationnels	Ensemble limité de processus (par exemple, prise de décision, planification, examens) pour assurer le fonctionnement efficace de l'organisation ; l'utilisation des processus est variable, ou les processus sont considérés comme des exigences ad hoc ("exercices de paperasserie") ; pas de suivi ou d'évaluation des processus.	Ensemble de processus de base dans les domaines essentiels pour assurer le fonctionnement efficace de l'organisation ; processus connus, utilisés et véritablement acceptés par une partie seulement du personnel ; suivi et évaluation limités des processus, avec peu d'améliorations en conséquence.	Un ensemble solide et bien conçu de processus est en place dans les domaines essentiels pour assurer le fonctionnement harmonieux et efficace de l'organisation ; les processus sont connus et acceptés par beaucoup, souvent utilisés et contribuent à accroître l'impact ; suivi et évaluation occasionnels des processus, avec quelques améliorations apportées.	Un ensemble de processus solides, allégés et bien conçus (par exemple, prise de décision, planification, examens) est en place dans tous les domaines pour garantir le fonctionnement efficace et efficient de l'organisation ; les processus sont largement connus, utilisés et acceptés, et sont essentiels pour garantir le plein impact de l'organisation ; suivi et évaluation continus des processus, et améliorations systématiques apportées
1.11	Cadre décisionnel	Les décisions sont prises en grande partie sur une base ad hoc par une personne et/ou par quiconque est accessible ; très informelles.	Les décideurs appropriés sont connus ; le processus de prise de décision est assez bien établi et le processus est généralement suivi, mais il tombe souvent en panne et devient informel.	Des lignes/systèmes clairs et largement formels pour la prise de décision, mais les décisions ne sont pas toujours mises en œuvre ou suivies de manière appropriée ; la diffusion des décisions est généralement bonne, mais pourrait être améliorée.	Des lignes/systèmes clairs et formels pour la prise de décision qui impliquent une participation aussi large que possible et appropriée, ainsi que la diffusion/interprétation de la décision.
1.12	Suivi du paysage	Connaissance et compréhension minimales des autres acteurs et des modèles alternatifs dans le domaine du programme.	Connaissance de base des acteurs et des modèles alternatifs dans le domaine du programme, mais capacité limitée à adapter le comportement en fonction de la compréhension acquise.	Solide connaissance des acteurs et des modèles alternatifs dans le domaine des programmes ; bonne capacité à adapter le comportement en fonction de la compréhension acquise, mais seulement de manière occasionnelle.	Connaissance approfondie des acteurs et des modèles alternatifs dans le domaine des programmes ; capacité raffinée et tendance systématique à adapter le comportement en fonction de la compréhension.

1.13	Gestion des connaissances	Pas de systèmes formels pour capturer et documenter les connaissances internes	Des systèmes existent dans quelques domaines, mais ils ne sont pas conviviaux ou pas assez complets pour avoir un impact ; les systèmes ne sont connus que par quelques personnes ou ne sont utilisés qu'occasionnellement.	Systèmes bien conçus et conviviaux dans certains domaines ; pas totalement exhaustifs ; les systèmes sont connus de nombreuses personnes au sein de l'organisation et souvent utilisés.	Des systèmes bien conçus, conviviaux et complets pour saisir, documenter et diffuser les connaissances en interne dans tous les domaines pertinents ; l'ensemble du personnel connaît les systèmes, sait les utiliser et y a fréquemment recours.
1.14	Coordination inter-fonctionnelle	Différents programmes et unités organisationnelles fonctionnent en silos ; coordination faible ou dysfonctionnelle entre eux.	Les interactions entre les différents programmes et unités organisationnelles sont généralement bonnes, bien que des problèmes de coordination existent ; une certaine mise en commun des ressources.	Tous les programmes et toutes les unités fonctionnent ensemble de manière efficace, avec un partage de l'information et des ressources ; peu de problèmes de coordination.	Intégration constante et transparente entre différents programmes et unités organisationnelles, avec peu de problèmes de coordination ; les relations sont dictées par les besoins organisationnels (plutôt que par la hiérarchie ou la politique).
1.15	Convictions et valeurs partagées	Il n'existe pas d'ensemble commun de croyances et de valeurs fondamentales au sein de l'organisation.	Un ensemble commun de croyances fondamentales existe dans certains groupes au sein de l'organisation, mais n'est pas largement partagé ; les valeurs peuvent n'être que partiellement alignées sur l'objectif organisationnel ou n'être que rarement exploitées pour produire un impact.	Ensemble commun de croyances fondamentales auxquelles adhèrent de nombreuses personnes au sein de l'organisation ; contribue à donner aux membres un sentiment d'identité ; les croyances sont alignées sur l'objectif de l'organisation et sont parfois exploitées pour produire un impact.	Un ensemble commun de croyances et de valeurs de base (par exemple, sociales, religieuses) existe et est largement partagé au sein de l'organisation ; il procure aux membres un sentiment d'identité et une orientation claire de leur comportement ; les croyances sont incarnées par le leader mais sont néanmoins intemporelles et stables malgré les changements de leadership ; les croyances soutiennent clairement l'objectif global de l'organisation et sont constamment exploitées pour produire un impact.
1.16	Références et pratiques partagées	Il n'existe pas d'ensemble commun majeur de pratiques et de références au sein de l'organisation (comme les traditions, les rituels, les règles non écrites, les histoires, les héros ou les modèles, les symboles, la langue, l'habillement).	Un ensemble commun de références et de pratiques existe dans certains groupes au sein de l'organisation, mais n'est pas partagé à grande échelle ; il peut n'être que partiellement aligné sur l'objectif organisationnel ou n'être que rarement exploité pour produire un impact.	Un ensemble commun de références et de pratiques existe et est adopté par de nombreuses personnes au sein de l'organisation ; les références et les pratiques sont alignées sur l'objectif de l'organisation et sont occasionnellement exploitées pour avoir un impact.	Il existe un ensemble de références et de pratiques communes au sein de l'organisation, qui peuvent inclure : des traditions, des rituels, des règles non écrites, des histoires, des héros ou des modèles, des symboles, un langage, une tenue vestimentaire ; elles sont réellement partagées et adoptées par tous les membres de l'organisation ; elles sont activement conçues et utilisées pour soutenir clairement l'objectif général de l'organisation et pour stimuler les performances.

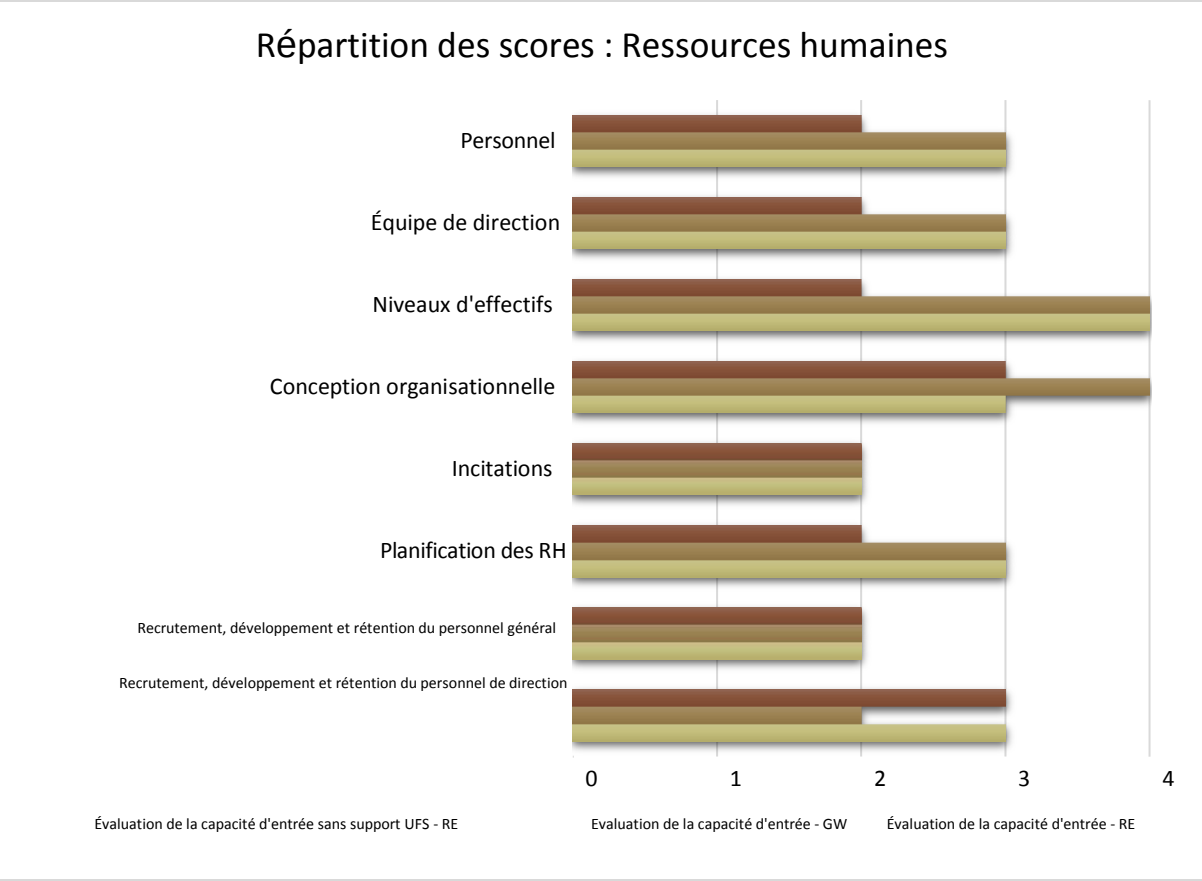
1. Conception et évaluation de programmes - GW



2. CONCEPTION ET ÉVALUATION DU PROGRAMME					
Éléments de capacité		**NIVEAU UN : Un besoin évident pour une capacité accrue**	**NIVEAU DEUX : Niveau de base de capacité en place**	**NIVEAU TROIS : Niveau modéré de capacité en place**	**NIVEAU QUATRE : Niveau élevé de capacité en place**
2.01	Mesure de la performance	Mesure et suivi très limités de la performance ; la totalité ou la plupart des évaluations sont basées sur des preuves anecdotiques ; l'organisme recueille certaines données sur les activités et les résultats du programme (par exemple, le nombre d'enfants desservis) mais ne mesure pas l'impact social (mesure des résultats sociaux, par exemple, baisse du taux d'abandon scolaire).	Performance partiellement mesurée et progrès partiellement suivis ; l'organisation recueille régulièrement des données solides sur les activités et les résultats du programme (par exemple, le nombre d'enfants desservis) mais ne dispose pas de mesures de l'impact social fondées sur des données et validées en externe	Mesure du rendement et suivi des progrès de plusieurs façons, plusieurs fois par an, en tenant compte de l'impact social, financier et organisationnel du programme et des activités ; multiplicité des indicateurs de rendement ; impact social mesuré, mais absence de groupe témoin, d'évaluation longitudinale (c.-à-d. à long terme) ou d'évaluation par un tiers.	Système complet et intégré bien développé (par exemple, tableau de bord équilibré) utilisé pour mesurer les performances et les progrès de l'organisation sur une base continue, y compris l'impact social, financier et organisationnel du programme et des activités ; petit nombre d'indicateurs clés de performance clairs, mesurables et significatifs ; impact social mesuré sur la base d'études longitudinales avec des groupes de contrôle, et réalisé ou supervisé par des experts tiers.
2.02	Analyse des performances et ajustements du programme	Peu de comparaisons de performance externes sont effectuées ; les données de performance internes sont rarement utilisées pour améliorer le programme et l'organisation.	Certains efforts sont faits pour comparer les activités et les résultats avec le monde extérieur ; les données sur les performances internes sont utilisées occasionnellement pour améliorer l'organisation.	Des analyses comparatives internes et externes efficaces sont effectuées, mais elles sont largement dirigées par la direction et/ou limitées à certains domaines ; les enseignements sont diffusés dans toute l'organisation et souvent utilisés pour apporter des ajustements et des améliorations.	Des analyses comparatives internes et externes complètes font partie de la culture de l'entreprise et sont utilisées par le personnel pour la fixation des objectifs et les opérations quotidiennes ; forte conscience de la manière dont toutes les activités se situent par rapport aux meilleures références internes et externes ; pratique systématique d'ajustements et d'améliorations sur la base des analyses comparatives.
2.03	Pertinence et intégration du programme	Les programmes et services de base sont vaguement définis et ne sont pas clairement alignés sur la mission et les objectifs ; les programmes semblent éparpillés et n'ont pas grand-chose à voir les uns avec les autres.	La plupart des programmes et services sont bien définis et peuvent être solidement liés à la mission et aux objectifs ; les offres de programmes peuvent être quelque peu dispersées	Les programmes et services de base sont bien définis et alignés sur la mission et les objectifs ; les offres de programmes s'intègrent bien dans le cadre d'une stratégie claire.	Tous les programmes et services sont bien définis et entièrement alignés sur la mission et les objectifs ; les offres de programmes sont clairement liées les unes aux autres et à la stratégie globale ; les synergies entre les programmes sont exploitées.

			et ne sont pas entièrement intégrées dans une stratégie claire.		
2.04	Croissance et reproduction du programme	Aucune évaluation de la possibilité d'étendre les programmes existants ; capacité limitée d'étendre ou de reproduire les programmes existants.	Évaluation limitée de la possibilité d'étendre les programmes existants et, même lorsqu'elle est jugée appropriée, peu ou pas d'actions sont entreprises ; une certaine capacité à étendre ou à reproduire les programmes existants.	Évaluation occasionnelle de la possibilité d'étendre les programmes existants et, lorsque cela est jugé approprié, action occasionnelle ; capable d'étendre ou de reproduire les programmes existants.	Évaluation fréquente de la possibilité d'étendre les programmes existants et, lorsqu'elle est jugée appropriée, action toujours prise ; capacité efficace et effective d'étendre les programmes existants pour répondre aux besoins des bénéficiaires potentiels des services dans la zone locale ou dans d'autres zones géographiques.
2.05	Développement de nouveaux programmes	Pas d'évaluation des lacunes dans la capacité du programme actuel à répondre aux besoins des bénéficiaires ; capacité limitée à créer de nouveaux programmes ; les nouveaux programmes sont créés en grande partie en fonction de la disponibilité des fonds.	Évaluation limitée des lacunes dans la capacité du programme existant à répondre aux besoins des bénéficiaires, avec peu ou pas de mesures prises ; certaine capacité à modifier les programmes existants et à créer de nouveaux programmes.	Évaluation occasionnelle des lacunes dans la capacité du programme existant à répondre aux besoins des bénéficiaires, avec quelques ajustements apportés ; capacité démontrée de modifier et d'affiner les programmes existants et de créer de nouveaux programmes.	Évaluation continue des lacunes dans la capacité des programmes existants à répondre aux besoins des bénéficiaires et ajustement permanent ; capacité et tendance à créer de manière efficace et efficiente de nouveaux programmes réellement innovants pour répondre aux besoins des bénéficiaires potentiels des services dans la zone locale ou dans d'autres zones géographiques ; réserve permanente de nouvelles idées.

2. Ressources humaines - RE & GW

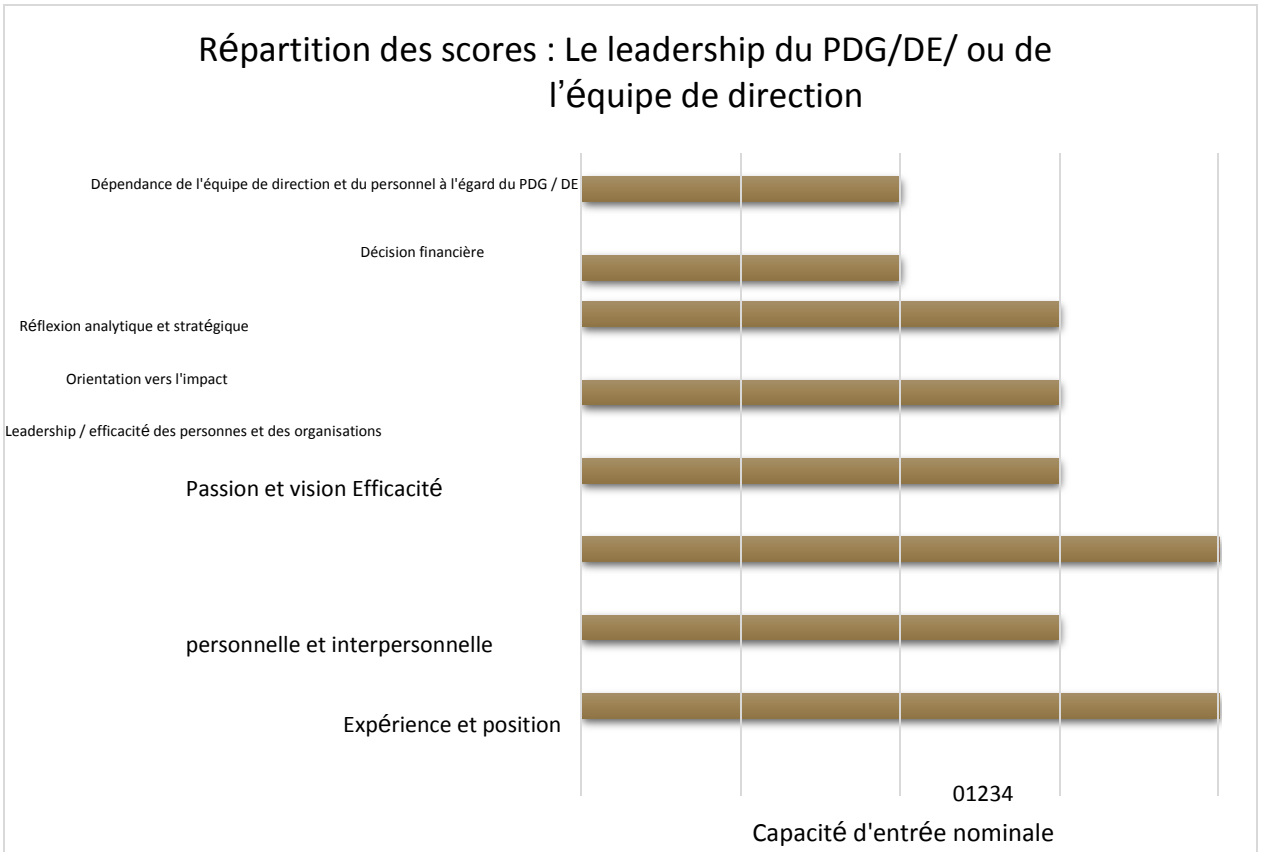


3. LES RESSOURCES HUMAINES					
Éléments de capacité		**NIVEAU UN : Un besoin évident pour une capacité accrue**	**NIVEAU DEUX : Niveau de base de capacité en place**	**NIVEAU TROIS : Niveau modéré de capacité en place**	**NIVEAU QUATRE : Niveau élevé de capacité en place**
3.01	Recrutement, développement et rétention du personnel de direction	Des plans de carrière standard sont en place sans tenir compte du développement managérial ; pas ou très peu de formation, d'accompagnement et de retour d'information ; pas d'évaluations régulières des performances ; pas de systèmes/processus pour identifier les nouveaux talents managériaux.	Une certaine adaptation des plans de développement pour les étoiles les plus brillantes ; les examens annuels personnels intègrent un plan de développement pour chaque manager ; une volonté limitée de garantir une occupation des postes de qualité ; certains réseaux de recrutement formels sont en place.	Le recrutement, le développement et la rétention des cadres clés sont une priorité et figurent en bonne place dans l'agenda du PDG/DE ; les plans de développement sont quelque peu adaptés aux étoiles les plus brillantes ; les formations pertinentes, la rotation des postes, le coaching/le retour d'information et l'évaluation cohérente des performances sont institutionnalisés ; un réel souci d'occupation des postes de haute qualité ; de bonnes relations avec les sources potentielles de nouveaux talents.	Processus bien planifié pour recruter, développer et retenir les cadres clés ; le PDG/DE s'intéresse activement au développement des cadres ; plans de développement personnalisés pour les étoiles les plus brillantes ; formation interne et externe pertinente et régulière, rotation des postes, coaching/feedback et évaluation cohérente des performances sont institutionnalisés ; volonté avérée de garantir une occupation des postes de haute qualité ; bonnes relations avec les sources potentielles de nouveaux talents.
3.02	Recrutement, développement et rétention du personnel général	Des plans de carrière standard sont en place sans tenir compte du développement du personnel ; la formation, l'encadrement et le retour d'information sont limités ; il n'y a pas d'évaluations régulières des performances ; il n'y a pas de systèmes/processus pour identifier les nouveaux talents.	Pas d'outils/programmes de développement actifs ; le retour d'information et le coaching se font de manière sporadique ; les performances sont évaluées de manière occasionnelle ; volonté limitée d'assurer une occupation des postes de haute qualité ; initiatives sporadiques pour identifier de nouveaux talents.	Utilisation limitée d'outils/programmes de développement actifs ; coaching et feedback formels et informels fréquents ; performances régulièrement évaluées et discutées ; souci réel d'occuper des postes de haute qualité ; initiatives concertées régulières pour identifier de nouveaux talents.	La direction s'intéresse activement au développement général du personnel ; plans de développement bien conçus et ciblés pour les employés/postes clés ; formation fréquente et pertinente, rotation des postes, coaching/rétroaction et évaluation cohérente des performances institutionnalisées ; volonté avérée de garantir une occupation des postes de haute qualité ; initiatives continues et proactives pour identifier de nouveaux talents.

3.03	Planification des ressources humaines	L'organisation ne découvre et/ou ne traite les besoins de RH que lorsqu'ils sont trop importants pour être ignorés ; manque d'activités et d'expertise en matière de planification de RH (interne ou accessible à l'extérieur) ; aucune expérience en matière de planification de RH.	Une certaine capacité et tendance à développer un plan de RH de haut niveau, soit en interne, soit par le biais d'une assistance externe ; le plan RH est peu ou pas lié aux activités de planification stratégique et guide grossièrement les activités de RH.	Capacité et tendance à développer et à affiner un plan de RH concret et réaliste ; une certaine expertise interne en matière de planification RH ou accès à une assistance externe pertinente ; planification RH effectuée sur une base quasi régulière ; plan de RH lié aux activités de planification stratégique et utilisé pour guider les activités de RH.	L'organisation est capable de développer et d'affiner un plan de RH concret, réaliste et détaillé ; elle dispose d'une masse critique d'expertise interne en matière de planification de RH (via un responsable de RH formé et dédié), ou utilise efficacement des ressources externes, durables et hautement qualifiées ; l'exercice de planification de RH est effectué régulièrement ; le plan RH est étroitement lié aux activités de planification stratégique et utilisé systématiquement pour diriger les activités de RH.
3.04	Incitations	Pas de système d'incitation à proprement parler, ou système d'incitation inefficace et/ou générant de la mauvaise volonté.	Certains éléments de base du système d'incitation sont en place ; il peut s'agir d'un des éléments suivants : un salaire compétitif (éventuellement basé en partie sur les performances), des options de développement de carrière attrayantes ou des possibilités de leadership et d'esprit d'entreprise ; certains éléments indiquent un effet de motivation sur les performances du personnel.	De nombreux éléments du système d'incitation sont en place, dont les suivants : salaire compétitif (en partie basé sur les performances), options de développement de carrière attrayantes, possibilités de leadership et d'esprit d'entreprise ; effet évident sur la motivation du personnel à fournir des prestations supplémentaires.	Système d'incitation bien conçu, clair et bien accepté ; comprend un salaire compétitif (en partie basé sur les performances), des options de développement de carrière attrayantes, des possibilités de leadership et d'esprit d'entreprise ; système efficace pour motiver le personnel à se surpasser dans son travail.
3.05	Conception organisationnelle	Les entités organisationnelles (par exemple, le siège, les bureaux régionaux et locaux) ne sont pas "conçues", et les rôles et responsabilités des entités ne sont ni formalisés ni clairs ; absence d'organigramme.	Certaines entités organisationnelles sont clairement définies, d'autres non ; la plupart des rôles et des responsabilités des entités organisationnelles sont formalisés mais peuvent ne pas refléter les réalités organisationnelles ; l'organigramme est incomplet et peut être dépassé.	Les entités organisationnelles sont clairement définies ; tous les rôles et responsabilités des entités organisationnelles sont formalisés mais ne reflètent pas nécessairement les réalités organisationnelles ; l'organigramme est complet mais peut être dépassé.	Les rôles et responsabilités de toutes les entités organisationnelles (par exemple, le siège, les entités régionales et locales) sont formalisés, clairs et complémentaires ; l'organigramme est complet et reflète la réalité actuelle.

3.06	Niveaux d'effectifs	De nombreux postes au sein et à la périphérie de l'organisation (par exemple, personnel, bénévoles, conseil d'administration, cadres supérieurs) ne sont pas pourvus, sont insuffisamment pourvus ou connaissent un taux de rotation élevé et/ou une faible assiduité.	La plupart des postes critiques au sein et à la périphérie de l'organisation (par exemple, le personnel, les bénévoles, le conseil d'administration, la haute direction) sont pourvus (pas de postes vacants), et/ou connaissent un roulement limité ou des problèmes de présence.	Les postes au sein et à la périphérie de l'organisation (par exemple, personnel, bénévoles, conseil d'administration, cadres supérieurs) sont presque tous pourvus (pas de postes vacants) ; peu de problèmes de roulement ou d'assiduité.	Les postes au sein et à la périphérie de l'organisation (par exemple, le personnel, les bénévoles, le conseil d'administration, la haute direction) sont tous pourvus (pas de postes vacants) ; pas de problèmes de roulement ou d'assiduité.
3.07	Équipe de direction	L'équipe n'a aucune ou très peu d'expérience dans la gestion des organisations à but non lucratif ou à but lucratif ; l'équipe représente peu de groupes d'intérêt (organisations à but non lucratif, universités, entreprises, gouvernement, etc.) et n'a aucune ou très peu de capacités et d'antécédents dans d'autres domaines ; antécédents limités en matière d'apprentissage et de développement personnel ; généralement énergique et engagée.	L'équipe a une certaine expérience de la gestion d'organismes à but non lucratif ou à but lucratif ; l'équipe représente certains groupes d'intérêt (organismes à but non lucratif, universités, entreprises, gouvernements, etc.) ; certaines capacités et antécédents pertinents dans d'autres domaines ; bons antécédents d'apprentissage et de développement personnel ; énergie et engagement.	L'équipe possède une expérience significative dans la gestion d'organismes à but non lucratif ou à but lucratif ; l'équipe représente la plupart des groupes d'intérêt (organismes à but non lucratif, universités, entreprises, gouvernements, etc.) ; des capacités et des antécédents pertinents significatifs dans d'autres domaines ; de bons antécédents en matière d'apprentissage et de développement personnel ; très énergique et engagé.	Équipe très expérimentée dans la gestion d'organismes à but non lucratif ou à but lucratif ; provenant de tous les milieux (organismes à but non lucratif, universités, entreprises, gouvernements, etc.) ; capacités et antécédents exceptionnels dans d'autres domaines ; antécédents exceptionnels d'apprentissage et de développement personnel ; énergie et engagement contagieux.
3.08	Personnel	Le personnel est issu d'un éventail étroit de formations et d'expériences ; l'intérêt et les capacités sont limités à l'emploi actuel ; la capacité à résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent est faible.	Une certaine variété d'antécédents et d'expériences du personnel ; de bonnes capacités, y compris une certaine aptitude à résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent ; beaucoup sont intéressés par le travail au-delà de leur emploi actuel et par la réussite de la mission de l'organisation.	Le personnel est issu d'horizons et d'expériences divers et apporte un large éventail de compétences ; la plupart sont très compétents et attachés à la mission et à la stratégie ; ils sont désireux d'apprendre et de se perfectionner et d'assumer des responsabilités accrues.	Le personnel est issu d'horizons et d'expériences extraordinairement divers, et apporte un large éventail de compétences ; la plupart des membres du personnel sont très compétents dans de multiples rôles, engagés à la fois dans la mission/stratégie et dans l'apprentissage continu ; la plupart sont désireux et capables d'entreprendre des projets spéciaux et de collaborer au-delà des divisions ; le personnel est une source fréquente d'idées et d'élan pour l'amélioration et l'innovation.

3. Le leadership du PDG/DE ou de l'équipe de direction- GW

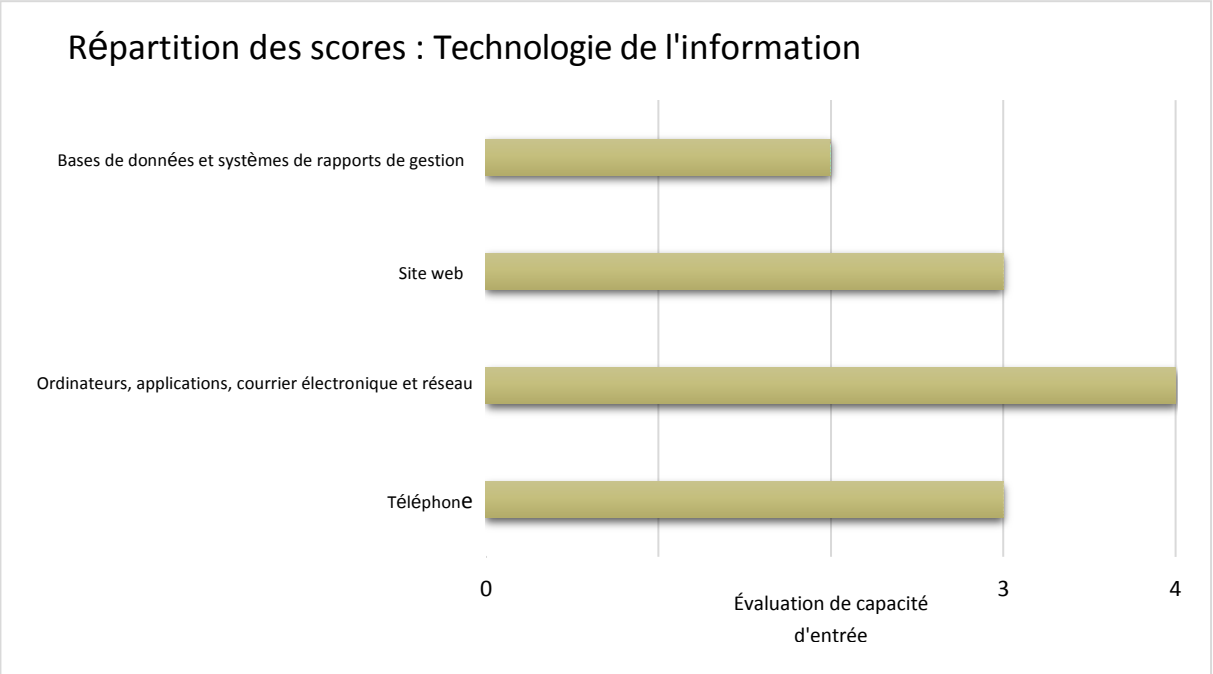


4. LEADERSHIP DU PDG/DE OU DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION					
Éléments de capacité		**NIVEAU UN : Un besoin évident pour une capacité accrue**	**NIVEAU DEUX : Niveau de base de capacité en place**	**NIVEAU TROIS : Niveau modéré de capacité en place**	**NIVEAU QUATRE : Niveau élevé de capacité en place**
4.01	Expérience et position	Expérience limitée dans la gestion d'organismes à but non lucratif et peu de compétences pertinentes dans d'autres domaines ; peu de preuves de qualités d'entrepreneur social ; reconnaissance limitée dans la communauté des organismes à but non lucratif.	Une certaine expérience pertinente dans la gestion d'organismes à but non lucratif ; certaines capacités pertinentes dans d'autres domaines ; des qualités d'entrepreneur social émergentes ; une certaine reconnaissance locale dans la communauté des organismes à but non lucratif.	Expérience significative dans la gestion d'organisations à but non lucratif ; nombreuses compétences pertinentes dans d'autres domaines ; preuves significatives de qualités d'entrepreneur social ; reconnaissance nationale en tant que leader/instructeur dans un secteur particulier.	Grande expérience de la gestion d'organismes à but non lucratif ; nombreuses capacités distinctives provenant d'autres domaines (par exemple, à but lucratif, universitaire) ; preuve exceptionnelle de qualités d'entrepreneur social ; possède une compréhension complète et approfondie du secteur ; reconnu au niveau national comme un leader/une figure de proue dans un secteur particulier.
4.02	Efficacité personnelle et interpersonnelle	Ne fait pas preuve de respect envers les autres de façon constante, peut être ouvertement critique ou jugeant ; a du mal à influencer sans utiliser le pouvoir, charisme ou influence limités ; curiosité limitée pour les nouvelles idées et expériences.	Gagne le respect des autres, prend le temps d'établir des relations ; a de la prestance, est capable d'influencer et d'obtenir du soutien en utilisant un style de communication limité ; accepte les opportunités d'apprentissage et de développement personnel qui se présentent.	Est respecté et sollicité par les autres pour des avis et des conseils ; a une forte présence et du charisme ; utilise de multiples approches pour obtenir l'adhésion, apprécie l'impact de ses paroles ou de ses actions ; recherche de nouvelles opportunités d'apprentissage et de développement personnel.	Est considéré comme une personne exceptionnelle ; utilise divers styles de communication, y compris un charisme exceptionnel, pour inspirer les autres et avoir un impact ; toujours conscient de lui-même, travaille activement à s'améliorer ; antécédents exceptionnels d'apprentissage et de développement personnel.
4.03	Passion et vision	Faible niveau d'énergie et d'engagement ; peu d'attention continue à la vision organisationnelle	Bon niveau d'énergie ; engagement visible envers l'organisation et sa vision.	Il fait preuve d'une énergie inspirante et d'un engagement constant et visible envers l'organisation et sa vision ; il enthousiasme les autres autour de cette vision.	Une énergie contagieuse et un engagement fort ; vit la vision de l'organisation ; articule de manière convaincante la voie à suivre pour réaliser la vision, ce qui permet aux autres de voir où ils vont.
4.04	Leadership / efficacité des personnes et des organisations	A du mal à établir une relation de confiance avec les autres ; gère les projets de façon très précise ; partage peu ses propres expériences en tant qu'outil de développement/coaching.	Est réceptif aux opportunités de collaboration offertes par les autres ; exprime sa confiance dans la capacité des autres à réussir ; partage sa propre expérience et son expertise.	Établit activement et facilement des rapports et la confiance avec les autres ; encourage efficacement les autres à réussir ; donne aux autres la liberté de travailler à leur façon ; donne aux gens la liberté d'essayer des idées et de se développer.	Établir constamment des relations fructueuses, gagnant-gagnant, avec les autres, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation ; délivrer des messages cohérents, positifs et renforçant la motivation des gens ; être capable de laisser les autres prendre des décisions et se prendre en charge ; trouver ou créer des opportunités spéciales pour promouvoir le développement des gens.

4.05	Orientation vers l'impact	Se concentre uniquement sur l'impact social ; les finances sont considérées comme une contrainte malheureuse ; ne parvient pas à produire un impact de manière cohérente ; retarde la prise de décision ; est réticent à changer le statu quo ; impose le changement plutôt que de le diriger.	Se concentre sur l'impact social avec une certaine appréciation de la rentabilité lorsque cela est possible ; produit constamment un impact satisfaisant compte tenu des ressources ; aborde rapidement les problèmes ; comprend les implications et l'impact du changement sur les personnes.	Considère la solidité financière comme un élément essentiel de l'impact de l'organisation, au même titre que l'impact social ; se concentre sur les moyens de mieux utiliser les ressources existantes afin d'obtenir l'impact le plus important possible ; a un sentiment d'urgence lorsqu'il s'agit de traiter les problèmes et passe rapidement de la décision à l'action ; élabore et met en œuvre des actions pour surmonter la résistance au changement.	Guide l'organisation pour qu'elle réussisse simultanément sa double mission d'impact social et d'efficacité financière optimale ; recherche et trouve constamment de nouvelles opportunités pour améliorer l'impact ; anticipe les problèmes éventuels ; a un sentiment d'urgence face aux défis à venir ; communique le besoin impérieux de changement qui crée le dynamisme ; aligne toute l'organisation pour soutenir l'effort de changement.
4.06	Réflexion analytique et stratégique	Est mal à l'aise avec la complexité et l'ambiguïté et fait tout son possible pour la réduire ou l'éviter ; se fie principalement à l'intuition plutôt qu'à l'analyse stratégique.	Est capable de faire face à une certaine complexité et à l'ambiguïté ; est capable d'analyser des stratégies mais n'en produit pas encore.	Assimile rapidement des informations complexes et est capable de les distiller jusqu'aux questions essentielles ; accepte l'ambiguïté et est à l'aise avec l'inconnu ; développe des stratégies solides.	Possède une capacité exceptionnelle à synthétiser la complexité ; prend des décisions éclairées dans des situations ambiguës et incertaines ; élabore des alternatives stratégiques et identifie les récompenses, les risques et les actions associées pour réduire les risques.
4.07	Jugement financier	A des difficultés à considérer les implications financières des décisions	Tire des conclusions appropriées après avoir étudié tous les faits ; comprend les concepts financiers de base et tient compte de l'impact financier des grandes décisions.	Possède un bon jugement financier ; tient toujours compte des implications financières de ses décisions.	Possède un jugement financier exceptionnel ; a un sens aigu, presque intuitif, des implications financières des décisions.
4.08	Dépendance de l'équipe de direction et du personnel à l'égard du PDG / DE	Dépendance très forte à l'égard du PDG/DE ; l'organisation cesserait d'exister sans sa présence.	Forte dépendance vis-à-vis du PDG/DE ; l'organisation continuerait d'exister sans sa présence, mais probablement sous une forme très différente.	Dépendance limitée à l'égard du PDG/DE ; l'organisation poursuivrait ses activités de manière similaire sans sa présence, mais des domaines tels que la collecte de fonds ou les opérations seraient susceptibles de souffrir considérablement pendant la période de transition ; aucun membre de l'équipe de gestion ne pourrait potentiellement assumer le rôle de PDG/DE.	Dépendance vis-à-vis du PDG/DE ; on peut s'attendre à une transition en douceur vers un nouveau dirigeant ; la collecte de fonds et les opérations peuvent se poursuivre sans problème majeur ; l'équipe de direction peut prendre le relais pendant la période de transition ; plusieurs membres de l'équipe de direction pourraient éventuellement assumer le rôle de PDG/DE.

Annexe C1 : OECO

4. Technologie de l'information - GW

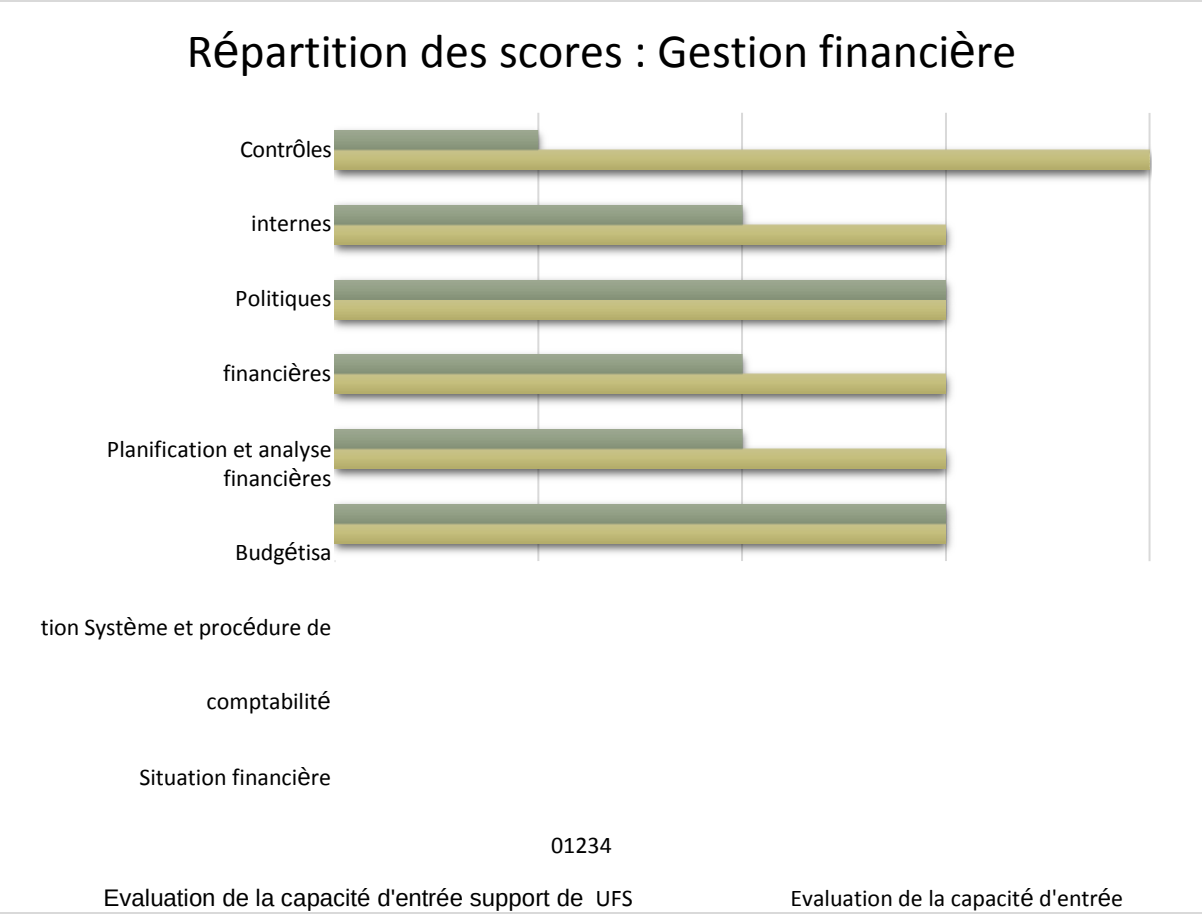


Annexe C1 : OCAT

5. TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION					
Éléments de capacité		**NIVEAU UN : Un besoin évident pour une capacité accrue**	**NIVEAU DEUX : Niveau de base de capacité en place**	**NIVEAU TROIS : Niveau modéré de capacité en place**	**NIVEAU QUATRE : Niveau élevé de capacité en place**
5.01	Téléphone / Fax	Le statut, le manque de sophistication ou le nombre limité de téléphones et de télécopieurs sont un obstacle à l'efficacité et à l'efficience au quotidien.	Installations de base adéquates pour le téléphone et le fax, accessibles à la plupart du personnel ; elles peuvent être moyennement fiables ou conviviales, ou ne pas disposer de certaines fonctions qui augmenteraient l'efficacité et l'efficience (par exemple, la messagerie vocale individuelle), ou ne pas être facilement accessibles à certains membres du personnel (par exemple, les livreurs de première ligne).	Solides installations de base de téléphone et de télécopie accessibles à l'ensemble du personnel (au bureau et à la ligne de front) ; répondent aux besoins de communication quotidiens sans pratiquement aucun problème ; comprennent des fonctions supplémentaires contribuant à accroître l'efficacité et l'efficience (par exemple, messagerie vocale individuelle et accessible à distance).	Installations sophistiquées et fiables de téléphone et de télécopie accessibles à tout le personnel (au bureau et en première ligne), y compris une messagerie vocale individuelle 24 heures sur 24 ; complétées par des installations supplémentaires (p. ex., téléavertisseurs, téléphones cellulaires) pour certains membres du personnel ; efficaces et essentielles pour accroître l'efficacité et l'efficience du personnel.
5.02	Ordinateurs, applications, réseau et courrier électronique	Utilisation limitée ou inexistante d'ordinateurs ou d'autres technologies dans les activités quotidiennes ; et/ou utilisation faible ou inexistante par le personnel de l'infrastructure informatique existante.	Bien équipé au niveau central ; infrastructure incomplète/limitée dans les sites autres que les bureaux centraux ; le partage des équipements peut être courant ; utilisation satisfaisante de l'infrastructure informatique par le personnel.	Infrastructure matérielle et logicielle solide accessible par le personnel central et local ; le partage de l'équipement n'est pas ou peu nécessaire ; accessibilité limitée pour les exécutants de programmes de première ligne ; niveau élevé d'utilisation de l'infrastructure informatique par le personnel ; contribue à une efficacité accrue.	Matériel informatique de pointe, entièrement mis en réseau et doté d'une gamme complète de logiciels actualisés ; tous les membres du personnel disposent d'un accès individuel à l'ordinateur et d'une messagerie électronique ; accessible aux exécutants de première ligne des programmes ainsi qu'à l'ensemble du personnel ; utilisé régulièrement par le personnel ; efficace et essentiel pour accroître l'efficacité du personnel.

5.03	Site web	L'organisation n'a pas de site web individuel	Site Web de base contenant des informations générales, mais peu d'informations sur les développements actuels ; la maintenance du site est un fardeau et n'est effectuée qu'occasionnellement.	Site Web complet contenant des informations de base sur l'organisation ainsi que les derniers développements ; la plupart des informations sont spécifiques à l'organisation ; facile à gérer et régulièrement mis à jour.	Site Web sophistiqué, complet et interactif, régulièrement entretenu et tenu à jour sur les derniers développements du domaine et de l'organisation ; loué pour sa convivialité et la profondeur de ses informations ; comprend des liens vers des organisations connexes et des ressources utiles sur le sujet traité par l'organisation.
5.04	Bases de données et systèmes de rapports de gestion	Pas de système de suivi des clients, du personnel volontaire, des résultats du programme et des informations financières.	Les bases de données électroniques et les systèmes de rapports de gestion n'existent que dans quelques secteurs ; les systèmes n'offrent que des fonctions de base, sont difficiles à utiliser ou ne sont utilisés qu'occasionnellement par le personnel.	Des bases de données électroniques et des systèmes de rapports de gestion existent dans la plupart des secteurs pour suivre les clients, le personnel, les bénévoles, les résultats des programmes et les informations financières ; ils sont couramment utilisés et contribuent à accroître le partage d'informations et l'efficacité.	Des systèmes sophistiqués et complets de bases de données électroniques et de rapports de gestion existent pour suivre les clients, le personnel, les bénévoles, les résultats des programmes et les informations financières ; ils sont largement utilisés et essentiels pour accroître le partage d'informations et l'efficacité.

5. Gestion financière - RE

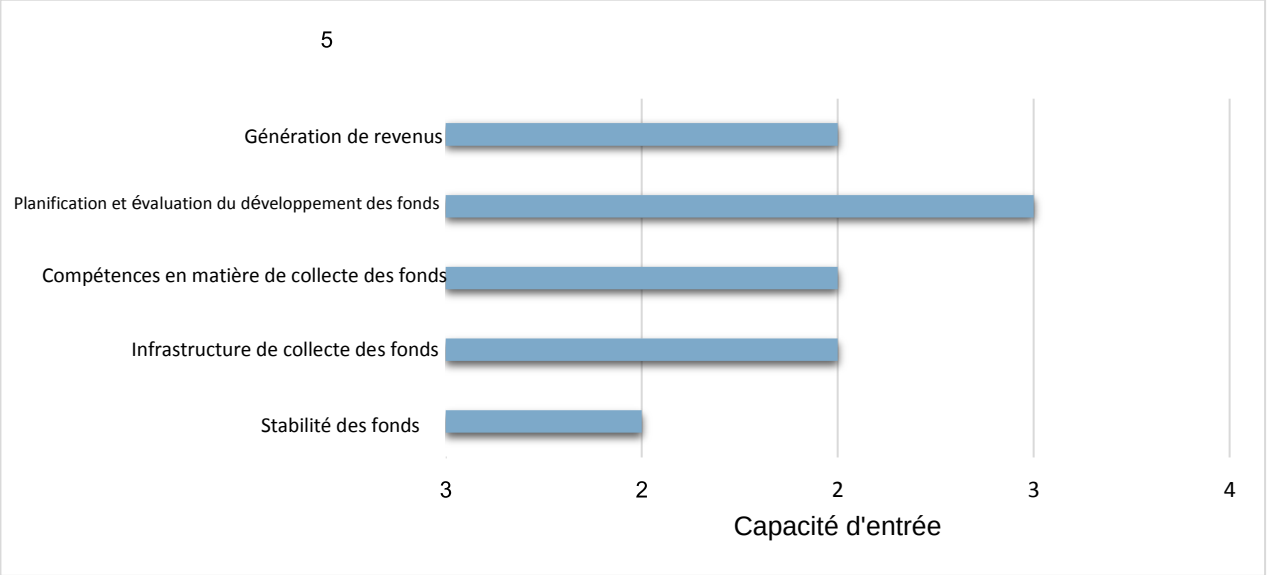


6. LA GESTION FINANCIÈRE					
Éléments de capacité		**NIVEAU UN : Un besoin évident pour une capacité accrue**	**NIVEAU DEUX : Niveau de base de capacité en place**	**NIVEAU TROIS : Niveau modéré de capacité en place**	**NIVEAU QUATRE : Niveau élevé de capacité en place**
6.01	Situation financière	Liquidités disponibles pour payer les factures à temps, mais pas pour soutenir une réserve de fonctionnement ; actifs non clairement désignés comme affectés ou non affectés.	Liquidités disponibles pour le paiement en temps voulu de toutes les obligations ; le conseil d'administration n'a pas désigné de réserve de fonctionnement, mais des excédents périodiques pourraient commencer à soutenir une réserve ; une attention minimale est accordée à la désignation des fonds non affectés par rapport aux fonds affectés.	Les flux de trésorerie sont suffisants pour faire face aux obligations et tirer parti des possibilités d'investissement ; le conseil d'administration a établi ou est en train d'établir une réserve de fonctionnement d'au moins trois mois de dépenses ; l'équilibre des actifs affectés et non affectés est justifié.	Liquidités disponibles pour faire face à toutes les obligations et aux besoins d'investissement ; réserve de fonctionnement désignée par le conseil d'administration, adaptée à la taille du budget et représentant au moins six mois de dépenses ; la plupart des actifs sont dans des comptes non affectés et il existe de bonnes justifications pour ceux qui sont affectés.
6.02	Système et procédures comptables	Un système de base est en place pour s'assurer que les recettes sont déposées et que les factures sont payées ; les principaux comptes sont rapprochés périodiquement, mais pas nécessairement tous les mois ; les pièces justificatives de toutes les transactions sont conservées, mais le plan comptable n'est pas nécessairement utilisé ; le système ne suit pas les coûts communs/indirects.	En plus du niveau précédent, les pratiques comptables sont conformes aux normes acceptées pour garantir le respect des exigences en matière de rapports et de paiements d'impôts au niveau fédéral, étatique et local ; les registres sont clôturés mensuellement ; les activités financières sont documentées par un grand livre général ; le plan comptable comprend des comptes séparés pour les fonds affectés ; le système peut suivre et affecter les coûts communs/indirects aux programmes individuels.	En plus des niveaux précédents, le système comptable fournit les informations nécessaires à la prise de décisions financières judicieuses ; tous les comptes sont rapprochés lors de la clôture mensuelle ; les activités financières sont entièrement suivies, soutenues et rapportées par le biais d'un système de grand livre général ; le plan comptable permet un suivi précis de la plupart des activités financières ; il existe un processus d'affectation des coûts indirects, y compris les frais généraux, de gestion et de collecte de fonds.	Des systèmes solides sont en place pour régir toutes les opérations financières ; des procédures clairement documentées garantissent que tous les comptes sont rapprochés chaque mois ; toutes les fonctions comptables internes et externes sont pleinement intégrées à la budgétisation, à la prise de décision et aux objectifs de l'organisation ; un plan comptable complet permet de suivre l'ensemble des activités financières ; des procédures documentées sont en place pour l'affectation de tous les coûts conjoints/indirects.
6.03	Budgétisation	Un budget général vaguement basé sur les performances antérieures est élaboré, examiné et approuvé par le conseil d'administration ; un seul budget pour l'ensemble de l'organisation centrale ; les performances par rapport au budget sont peu ou pas contrôlées.	Le budget annuel, basé sur les performances financières de l'année précédente, inclut les coûts du programme, de la gestion et de la collecte de fonds, ainsi que toutes les sources de financement, et est utilisé comme un outil opérationnel ; certains tentent d'isoler les budgets des divisions (programmes ou zones géographiques) dans le budget central ; les performances par rapport au budget sont contrôlées	Sur la base de données portant sur deux années ou plus, le budget reflète une croissance ou une contraction progressive et régulière et est intégré dans la plupart des opérations ; des efforts importants sont faits pour isoler les budgets des divisions (programmes ou zones géographiques) au sein du budget central ; les performances par rapport au budget font l'objet d'un suivi régulier.	Sur la base de plusieurs années de données, le budget est intégré dans toutes les opérations et reflète une croissance ou une contraction progressive et régulière ; projections de revenus prudentes (toute augmentation est justifiée par des changements d'infrastructure) ; budgets divisionnaires (programmes ou géographiques) bien compris dans le budget central ; suivi étroit des performances par rapport au budget.

			périodiquement.		
6.04	Planification et analyse financières	Pas ou peu de planification financière ; surveillance limitée des performances financières par le conseil d'administration ; pas ou peu de surveillance des flux de trésorerie ou de suivi des coûts unitaires du programme ; l'analyse des tendances n'est pas utilisée comme méthode de planification ; la capacité de planification financière pourrait être améliorée avec davantage de formation.	Plans financiers limités avec des mises à jour ad hoc ; le conseil d'administration examine les informations financières au moins une fois par trimestre ; des projections de flux de trésorerie sont préparées périodiquement et utilisées pour la planification ; une certaine analyse des tendances est effectuée et certains, mais pas tous les coûts conjoints/indirects, sont attribués aux programmes individuels ; une formation sur les sujets financiers et comptables est mise à la disposition du personnel et des membres du conseil d'administration.	Plans financiers solides, régulièrement mis à jour ; le conseil d'administration examine les informations financières à chaque réunion ; les projections de trésorerie sont régulièrement mises à jour et suivies de près ; les tendances, y compris les projections de revenus et de dépenses de fin d'année, sont suivies pour aider à prendre des décisions de gestion judicieuses ; les coûts unitaires des programmes sont suivis grâce à la documentation du temps du personnel et d'autres dépenses communes ; le conseil d'administration et le personnel sont encouragés à suivre une formation financière.	Plans financiers très solides, continuellement mis à jour ; indicateurs de performance financière clairement identifiés et contrôlés par le conseil d'administration au moins une fois par mois ; flux de trésorerie régulièrement contrôlés et examinés en conjonction avec d'autres états financiers ; données sur les tendances de l'année en cours et de plusieurs années collectées, activement contrôlées et utilisées à des fins de planification continue ; données sur les centres de coûts suivies, analysées et incorporées avec précision dans les plans financiers ; la formation financière du conseil d'administration et du personnel est prioritaire et entièrement financée.
6.05	Politiques financières	Les politiques financières ne sont pas écrites et/ou sont suivies sur une base ad hoc ; au lieu d'un audit réalisé par un expert-comptable, les états financiers sont inclus dans un rapport annuel ; une attention minimale est accordée aux besoins en matière d'assurance ; aucun mécanisme de signalement des irrégularités financières n'est en place.	Des politiques écrites sont en place concernant certaines procédures financières ; les tâches comptables sont séparées de manière adéquate à des fins de contrôle interne ; au lieu d'un audit complet, un expert-comptable prépare un examen annuel des états financiers ; les mesures de réduction de la responsabilité comprennent une couverture d'assurance appropriée au type et à la taille de l'organisation et une méthode en place pour que le personnel signale les irrégularités financières.	Des politiques financières écrites adaptées à la taille et à la complexité de l'organisation comprennent des politiques d'investissement et des descriptions de poste pour le personnel financier et comptable qui délimitent les tâches de manière adéquate ; un expert-comptable prépare un audit ou une révision annuelle des états financiers ; les besoins en assurance sont revus périodiquement par le conseil d'administration pour déterminer les niveaux et les types de couverture appropriés ; des	Des politiques financières écrites complètes définissent l'autorité sur tous les actifs, y compris les investissements, et fournissent des lignes directrices pour le contrôle de leur accumulation et de leur consommation ; un audit annuel indépendant est organisé par le conseil d'administration, qui apporte les changements nécessaires ; les besoins en matière d'assurance sont examinés par le conseil d'administration au moins une fois par an pour déterminer les niveaux et les types de couverture appropriés ; le personnel et les bénévoles sont bien informés de

				moyens confidentiels pour signaler les irrégularités financières sont en place avec des protections contre les représailles potentielles.	l'existence d'un moyen confidentiel de signaler tout soupçon d'irrégularité financière et sont protégés contre d'éventuelles représailles.
6.06	Contrôles internes	Les contrôles internes concernant les décaissements, les recettes ou les actifs sont limités et ne sont pas écrits ; le système comptable ne dispose pas de contrôles de sécurité suffisants.	Un système de sécurité rudimentaire est en place pour préserver l'intégrité du système comptable ; les contrôles internes comprennent certaines de ces politiques : • Les signataires de chèques autorisés qui ne participent pas à la rédaction des chèques, à la tenue des livres ou au rapprochement des comptes. • Accès contrôlé au stock de chèques ; les politiques interdisent de signer des chèques en blanc ou des chèques libellés en "espèces". • Exigences de contre-signature pour les montants désignés • Les recettes en espèces enregistrées et endossées pour dépôt par le personnel non responsable de l'enregistrement et du rapprochement des dépôts bancaires. • Les comptes débiteurs en souffrance sont examinés périodiquement afin de mettre en place des procédures de recouvrement et des radiations. Inventaire régulier des actifs immobilisés	Les mesures de sécurité du système comptable comprennent la protection par mot de passe et la sauvegarde périodique des données du système ; les contrôles internes comprennent la plupart de ces politiques : • Les signataires de chèques autorisés qui ne participent pas à la rédaction des chèques, à la tenue des livres ou au rapprochement des comptes. • Accès contrôlé au stock de chèques ; les politiques interdisent de signer des chèques en blanc ou des chèques libellés en "espèces". • Exigences de contre-signature pour les montants désignés • Les recettes en espèces enregistrées et endossées pour dépôt par le personnel non responsable de l'enregistrement et du rapprochement des dépôts bancaires. • Les comptes débiteurs en souffrance sont examinés périodiquement afin de mettre en place des procédures de recouvrement et des radiations. Inventaire régulier des actifs immobilisés	Un système de stockage et de récupération des données comptables entièrement sécurisé est en place ; les contrôles internes écrits comprennent toutes ces politiques : • Les signataires de chèques autorisés qui ne participent pas à la rédaction des chèques, à la tenue des livres ou au rapprochement des comptes. • Accès contrôlé au stock de chèques ; les politiques interdisent de signer des chèques en blanc ou des chèques libellés en "espèces". • Exigences de contre-signature pour les montants désignés • Les recettes en espèces enregistrées et endossées pour dépôt par le personnel non responsable de l'enregistrement et du rapprochement des dépôts bancaires. • Examen périodique des comptes débiteurs en souffrance afin d'engager des procédures de recouvrement et de radiation. Inventaire régulier des actifs immobilisés

6. Développement des fonds - TH



Annexe C1 : OCAT

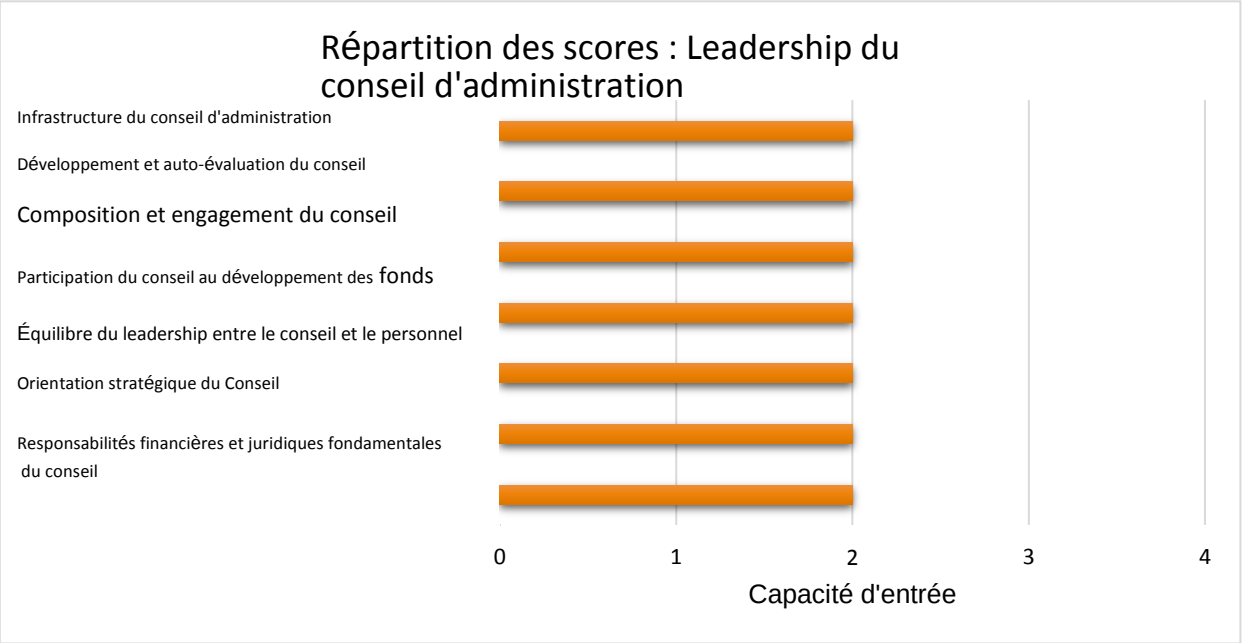
7. DÉVELOPPEMENT DES FONDS					
Éléments de capacité		**NIVEAU UN : Un besoin évident pour une capacité accrue**	**NIVEAU DEUX : Niveau de base de capacité en place**	**NIVEAU TROIS : Niveau modéré de capacité en place**	**NIVEAU QUATRE : Niveau élevé de capacité en place**
7.01	Stabilité de financement	Organisation très dépendant de quelques sources de financement, en grande partie du même type (par exemple, gouvernement, fondations, particuliers, événements spéciaux) ; pas ou peu de donateurs individuels de base ; peu ou aucune stabilité de financement d'une année a une autre	L'organisation a accès a plusieurs types de financement (par exemple, gouvernement, fondations, les sociétés, les particuliers, les événements spéciaux) mais seulement quelques donateurs pour un ou deux types ; peu d'attention portée a la croissance de la base de donateurs individuels ; base de financement encore relativement instable	Bonne diversité des sources de financement avec une base solide de donateurs dans la plupart des catégories (par exemple, gouvernement, fondations, sociétés, particuliers, événement spéciaux) ; certaines activités pour se couvrir contre les instabilités du marche (par exemple, la l'établissement de donation et/ou le développement d'activités génératrices de revenues) ; plus d'attention portée a chaque donateur	Un financement très diversifie a travers plusieurs types de sources ; maintenance et la croissance d'une grande et active base de donateurs individuels ; protégée contre l'instabilité du marche par une dotation entièrement développée et/ou des activités durables génératrices des revenus ; d'autres organisations a but no lucratif s'inspirent des stratégies de l'organisation en matière de collecte des fonds
7.02	Collecte de fonds Infrastructure	Les informations sur les donateurs sont retenu mais est insuffisamment suivi pour être utile pour décision organisationnelle les donateurs sont remercié de manière incohérente ; le rapport de subvention exige processus laborieux de recueillir des informations auprès de sources multiples	Les informations relatives aux donateurs sont conservées et géré de manière suffisante pour suivre l'historique des donneurs et produire des données de base des rapports montrant les tendances du financement, mais le système n'est pas bien documenté ; donneur les remerciements sont rapides et répondre aux exigences fédérales, locales et étatiques exigences ; ad hoc gestion des donneurs potentiels information ; gestion des donateurs le système n'est pas suffisamment intégré de la comptabilité et des autres services internes systèmes pour faciliter l'information collecte pour les subventions et autres rapports	Une gestion des donateurs bien développée Le système fournit une informations pour la plupart des fonds les besoins de développement, tels que donneur approprié reconnaissance et exactitude l'historique des donneurs ; une certaine capacité à suivre perspectives, donneur de segments population, et analyser les appels résultats ; le système a la souplesse nécessaire pour créer de nouveaux rapports selon les besoins pour la prise de décision organisationnelle ; certains efforts pour intégrer les donateurs système de gestion avec la comptabilité et les autres services internes systèmes pour faciliter l'information collecte et rapports	Bien documenté et sécurisé Le système de gestion des donateurs a des outils permettant de suivre avec précision les donateurs potentiels et les donateurs histoire, remerciez les donateurs de manière appropriée, segmenter entièrement la population des donneurs pour des appels ciblés, et d'analyser résultats des appels ; le système produit rapports nécessaires pour intégrer le fonds le développement avec la budgétisation, la prise de décision, et les objectifs de l'organisation, et s'interface bien avec la comptabilité et d'autres systèmes internes ; les procédures documentées facilitent la génération d'informations nécessaires pour les rapports de

					subvention et autres

7. DÉVELOPPEMENT DES FONDS					
Éléments de capacité		**NIVEAU UN : Un besoin évident pour une capacité accrue**	**NIVEAU DEUX : Niveau de base de capacité en place**	**NIVEAU TROIS : Niveau modéré de capacité en place**	**NIVEAU QUATRE : Niveau élevé de capacité en place**
7.03	Compétences en matière de collecte de fonds	Compétences généralement faibles en matière de collecte de fonds et manque d'expertise (interne ou accès à une expertise externe) ; temps insuffisant consacré à la collecte de fonds par le personnel ou le conseil d'administration ; conseil d'administration utilisé de manière inefficace ou pas du tout pour la collecte de fonds ou l'établissement de contacts avec les donateurs.	Les principaux besoins en matière de collecte de fonds sont couverts par une combinaison de compétences et d'expertise internes, et par l'accès à une certaine expertise externe en matière de collecte de fonds ; le temps consacré par le personnel à la collecte de fonds est insuffisant et trop dépendant du directeur exécutif ; utilisation inefficace du conseil d'administration pour la collecte de fonds ou le développement des contacts avec les donateurs.	Les besoins réguliers en matière de collecte de fonds sont couverts de manière adéquate par des compétences internes bien développées, avec un accès occasionnel à une expertise externe en matière de collecte de fonds ; suffisamment d'heures sont consacrées à la collecte de fonds, mais le directeur exécutif peut y consacrer trop de temps par rapport aux autres membres du personnel ; le conseil d'administration est utilisé pour mener des initiatives occasionnelles de collecte de fonds.	Des compétences internes très développées en matière de collecte de fonds et une expertise dans tous les types de sources de financement couvrent les besoins réguliers ; l'accès à une expertise externe pour les besoins extraordinaires ; le personnel consacre suffisamment de temps à la collecte de fonds ; le temps consacré par le directeur exécutif à la collecte de fonds est utilisé de manière stratégique ; le conseil d'administration est bien utilisé pour diriger et mener à bien les activités de collecte de fonds.
7.04	Planification et évaluation du développement des fonds	Pas ou peu de systèmes en place pour la planification à long terme, la diversification des revenus, la définition et la gestion des objectifs cibles, ou l'évaluation des efforts de développement des fonds ; la stratégie de développement des fonds n'est pas bien articulée et dépend trop des fonds provenant de sources limitées ; la collecte de fonds est plus réactive que stratégique.	Reconnaître la nécessité de développer des systèmes pour la planification à long terme, la diversification des revenus, la définition et la gestion des objectifs cibles, et l'évaluation du programme de développement des fonds ; la stratégie de développement des fonds comprend plusieurs activités, mais n'est pas bien reliée au plan stratégique à long terme et aux projections budgétaires ; les activités de collecte de fonds sont plus opportunistes que stratégiques.	Certains systèmes sont en place pour la planification à long terme, la diversification des revenus, la définition et la gestion des objectifs cibles et l'évaluation des coûts des activités de collecte de fonds ; la stratégie de développement des fonds comprend de multiples activités et est vaguement liée au plan stratégique à long terme et aux projections budgétaires ; la stratégie de développement des fonds est plus proactive que réactive.	Des systèmes bien développés et documentés pour la planification à long terme, la diversification des revenus, la définition et la gestion d'objectifs ciblés ; les coûts et l'efficacité des stratégies de développement des fonds sont évalués ; la stratégie de développement des fonds sur plusieurs fronts est proactive et intégrée aux projections budgétaires et au plan stratégique à long terme, mais l'organisation peut réagir rapidement aux changements dans l'environnement de financement.
7.05	Génération de revenus	Aucune activité génératrice de revenus internes ; des concepts tels que le marketing lié à une cause, la rémunération des services et la vente au détail ne sont ni explorés ni poursuivis.	Certaines activités de génération de revenus internes, mais la contribution financière nette est marginale ; les activités de génération de revenus détournent l'attention du travail programmatique et occupent souvent l'équipe de direction.	Des activités et des compétences éprouvées en matière de génération de revenus internes ; ces activités fournissent des fonds supplémentaires substantiels pour l'exécution du programme, mais détournent partiellement le travail programmatique et requièrent l'attention de la direction.	Génération importante de revenus internes ; expérience et compétences dans des domaines tels que le marketing lié à une cause, la rémunération à l'acte et la vente au détail ; les activités génératrices de revenus soutiennent, mais ne détournent pas l'attention de la création d'un

					impact social.

7. Direction du conseil d'administration - TH



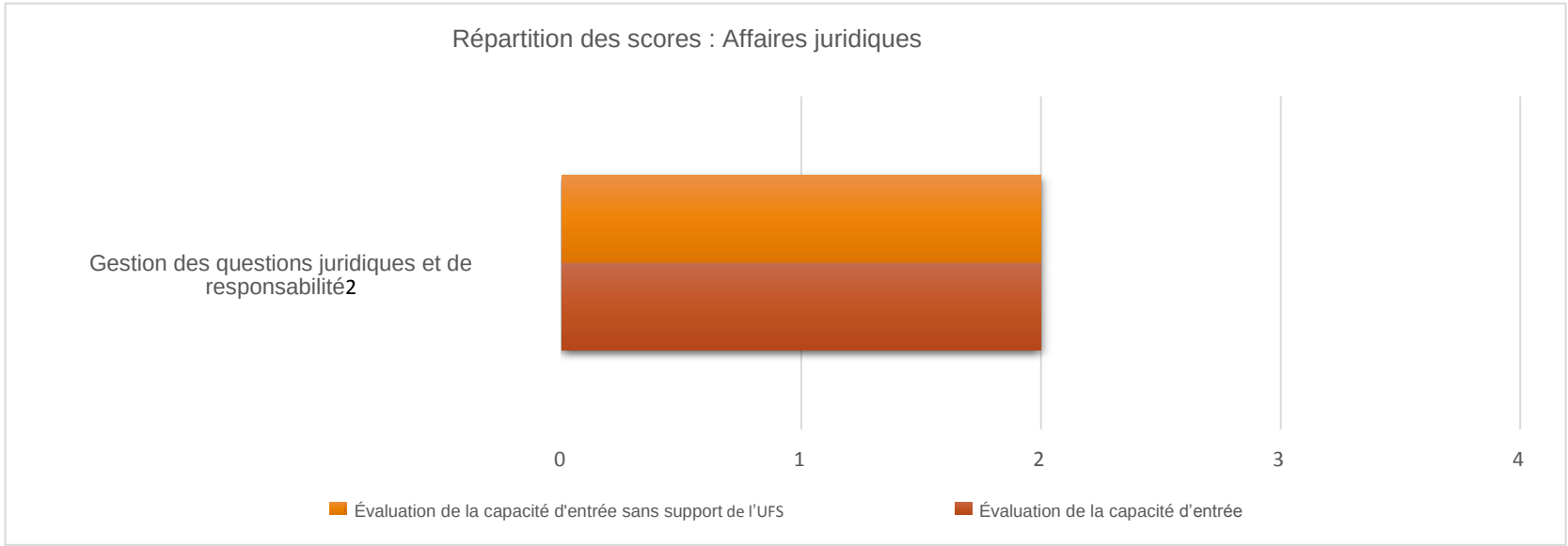
8. DIRECTION DU CONSEIL					
Éléments de capacité		**NIVEAU UN : Un besoin évident pour une capacité accrue**	**NIVEAU DEUX : Niveau de base de capacité en place**	**NIVEAU TROIS : Niveau modéré de capacité en place**	**NIVEAU QUATRE : Niveau élevé de capacité en place**
8.01	Responsabilités financières et juridiques fondamentales du Conseil d'administration	Le conseil d'administration ne s'acquitte pas de ses responsabilités légales et fiduciaires de base (y compris l'établissement et le respect des règlements administratifs, la conformité aux exigences fédérales, étatiques et locales en matière de rapports financiers et de paiements d'impôts, le recrutement et la supervision du PDG/DE) ou n'en a pas une bonne compréhension ; la surveillance financière est déléguée au trésorier.	Le conseil d'administration s'acquitte de ses responsabilités juridiques et fiduciaires de base et les comprend (y compris l'établissement et le respect des règlements administratifs, la conformité aux exigences fédérales, étatiques et locales en matière de rapports financiers et de paiement des impôts, l'embauche et la supervision du PDG/DE) ; au-delà des exigences de base, le conseil d'administration participe à la préparation du budget et examine régulièrement les états financiers ; des évaluations des performances du PDG/DE sont effectuées périodiquement.	Le conseil d'administration s'acquitte de ses responsabilités juridiques et fiduciaires de base et les comprend clairement (y compris l'établissement et le respect des règlements administratifs, la conformité aux exigences fédérales, nationales et locales en matière de rapports financiers et de paiement des impôts, le recrutement et la supervision du PDG/DE) ; au-delà des exigences de base, le conseil d'administration participe à la planification financière, examine les états financiers à chaque réunion et co-définit et contrôle les objectifs de performance du PDG/DE.	Le rôle du conseil d'administration va bien au-delà des responsabilités juridiques et fiduciaires de base ; en outre, le conseil d'administration participe activement à la préparation et à l'examen des plans financiers pluriannuels, examine les états financiers au moins une fois par mois, définit et surveille les objectifs de performance du PDG/DE, vérifie la pertinence des salaires et est attentif au développement professionnel du PDG/DE.
8.02	Orientation stratégique du Conseil	Manque général de compréhension et/ou désaccord sur la mission/vision de l'organisation ; pas de processus formel pour revoir la mission/vision, la planification stratégique ou le suivi des performances du programme par rapport à la mission.	Accord général sur la mission, mais la vision peut ne pas être formalisée ; discussion peu fréquente de la mission/vision ou de la performance du programme par rapport à la mission ; peu d'implication active dans la révision de la mission/vision ou la planification stratégique au-delà de l'approbation des plans périodiques du personnel.	Les membres du conseil d'administration ont une compréhension commune de la mission/vision, à laquelle ils se réfèrent fréquemment lors des discussions stratégiques ; processus formel pour la participation active du conseil d'administration à la révision de la mission/vision, à la planification stratégique et à la fixation d'objectifs pour contrôler la performance des programmes par rapport à la mission.	Adhésion totale à la mission et à la vision, qui orientent les principales discussions stratégiques ; processus bien documenté pour faciliter l'examen régulier de la mission et de la vision par le conseil d'administration, participation active à la planification stratégique et coopération avec le personnel pour fixer des objectifs permettant de suivre les performances du programme par rapport à la mission.

8. DIRECTION DU CONSEIL					
Éléments de capacité		**NIVEAU UN : Un besoin évident pour une capacité accrue**	**NIVEAU DEUX : Niveau de base de capacité en place**	**NIVEAU TROIS : Niveau modéré de capacité en place**	**NIVEAU QUATRE : Niveau élevé de capacité en place**
8.03	Équilibre du leadership entre le conseil d'administration et le personnel	Le conseil d'administration fournit peu de direction, de soutien ou de responsabilité à la direction du personnel ; pas de processus clair pour développer ou sélectionner la direction du conseil d'administration ; le conseil d'administration n'est pas pleinement informé des questions organisationnelles majeures ; engagement trop étroit ou tendance à la micro-gestion ; désaccord sur le niveau approprié d'engagement du conseil d'administration ; faible niveau de compréhension des rôles et responsabilités de la direction ; faible participation à la construction de la réputation.	Le conseil d'administration fournit une certaine orientation, un certain soutien et une certaine responsabilité à la direction du personnel et est informé de la plupart des questions organisationnelles ; processus informel de développement et de sélection de la direction du conseil d'administration ; la contribution du conseil d'administration à la plupart des décisions importantes est recherchée et appréciée ; désaccord occasionnel sur la distinction entre les décisions prises par le conseil d'administration et celles prises par le personnel ; les membres comprennent la plupart des rôles et des responsabilités de la direction, y compris la nécessité de participer aux activités de renforcement de la réputation.	Le conseil d'administration fournit une orientation, un soutien et une responsabilité à la direction du personnel et est informé de toutes les questions importantes ; sa contribution est activement recherchée et appréciée ; un processus est en place pour sélectionner des dirigeants efficaces du conseil d'administration ; une certaine culture des futurs dirigeants ; il participe pleinement aux décisions importantes et comprend clairement la distinction entre les décisions du conseil d'administration et celles du personnel ; il comprend clairement les rôles et les responsabilités de la direction et s'efforce de trouver un équilibre dans son engagement avec la direction du personnel ; les membres sont des ambassadeurs efficaces de l'organisation.	Le conseil d'administration fournit une direction, un soutien et une responsabilité solides à la direction du personnel par le biais d'objectifs et de politiques clairs ; il agit comme une ressource stratégique ; un processus est en place pour identifier, développer et sélectionner des dirigeants efficaces du conseil d'administration ; la communication entre le conseil d'administration et la direction du personnel reflète le respect mutuel, la conscience des rôles et des responsabilités appropriés, l'engagement partagé et la valorisation de la sagesse collective ; le conseil d'administration soutient activement le développement du leadership du PDG/DE et s'engage de manière proactive dans la sensibilisation pour construire la réputation de l'organisation.
8.04	Participation du conseil d'administration au développement des fonds	Les membres ne reconnaissent pas la collecte de fonds comme l'une des responsabilités du conseil et comprennent mal les besoins en ressources de l'organisation ; il n'existe pas d'objectifs ou de plans pour les activités de collecte de fonds dirigées par le conseil ; les membres du conseil font des dons minimes à l'organisation.	Les membres acceptent que le conseil d'administration ait certaines responsabilités en matière de collecte de fonds, mais des inquiétudes existent quant à la capacité du conseil à réussir dans ce domaine ; une certaine compréhension des besoins en ressources de l'organisation ; plusieurs membres ont fait des dons financiers importants à l'organisation ; les activités de collecte de fonds du conseil d'administration ne sont pas encore en cours.	De nombreux membres considèrent la collecte de fonds comme l'un des principaux rôles et responsabilités du conseil d'administration et s'approprient les besoins en ressources de l'organisation ; un groupe central de membres du conseil d'administration fait régulièrement des dons à des niveaux appropriés ; il existe des objectifs et des plans réalistes et appropriés pour la collecte de fonds par le conseil d'administration ; des activités de collecte de fonds sont en cours.	La majorité des membres considèrent la collecte de fonds comme un rôle et une responsabilité essentiels du conseil d'administration ; chaque membre du conseil d'administration fait régulièrement un don à l'organisation qui est personnellement significatif ; des objectifs et des plans de collecte de fonds réalistes et appropriés sont en place ; le conseil d'administration se sent fortement concerné par les objectifs, collecte activement des fonds et a réalisé des progrès mesurables vers les objectifs.

8. DIRECTION DU CONSEIL					
Éléments de capacité		**NIVEAU UN : Un besoin évident pour une capacité accrue**	**NIVEAU DEUX : Niveau de base de capacité en place**	**NIVEAU TROIS : Niveau modéré de capacité en place**	**NIVEAU QUATRE : Niveau élevé de capacité en place**
8.05	Composition et engagement du conseil d'administration	Diversité limitée des domaines de pratique et d'expertise ; issus d'un spectre étroit de circonscriptions (à but non lucratif, universitaires, entreprises, gouvernement, etc.) ; ne reflètent pas la communauté desservie ; peu ou pas d'expérience pertinente ; capacité limitée de faire des dons financiers ; faible engagement envers le succès, la vision et la mission de l'organisation.	Une certaine diversité dans les domaines de pratique et d'expertise, y compris certaines des compétences et de l'expérience dont l'organisation a besoin ; les membres représentent quelques groupes d'intérêt différents (organismes à but non lucratif, universités, entreprises, gouvernement, etc.) ; une certaine représentation de la communauté desservie ; une capacité modérée à faire des dons financiers ; un engagement modéré envers le succès, la vision et la mission de l'organisation.	Bonne diversité dans les domaines de pratique et d'expertise, y compris la plupart des compétences et de l'expérience dont l'organisation a besoin ; les membres représentent la plupart des groupes d'intérêt (organismes à but non lucratif, universités, entreprises, gouvernements, etc.) ; la composition de l'organisation reflète généralement ses parties prenantes et sa communauté ; bonne capacité à faire des dons financiers ou à entrer en contact avec d'autres donateurs ; engagement solide envers le succès, la vision et la mission de l'organisation.	Large éventail de domaines de pratique et d'expertise provenant de tous les milieux concernés (organismes à but non lucratif, universités, entreprises, gouvernements, etc.) ; la composition reflète étroitement les parties prenantes et la communauté de l'organisation, comprend une expertise fonctionnelle et liée au contenu des programmes, ainsi que des noms très en vue ; antécédents avérés d'investissement financier dans l'organisation ; engagement exceptionnel envers le succès, la mission et la vision de l'organisation.
8.06	Développement et auto-évaluation du conseil d'administration	Processus ad hoc pour le recrutement et la nomination de nouveaux membres ; peu ou pas d'attention à la composition du conseil ; pas d'orientation ou de formation officielle pour les nouveaux membres du conseil ; pas de politique sur le mandat des membres ; peu ou pas de formation continue et de développement des compétences ; le conseil ne se fixe pas d'objectifs ; peu ou pas de discussion du conseil sur sa propre performance ; le manque d'évaluation des administrateurs individuels entraîne le maintien des membres peu performants.	Le comité chargé de recruter de nouveaux membres se réunit occasionnellement ; une certaine attention est accordée à la composition du conseil, mais aucune évaluation formelle n'est effectuée ; une orientation informelle des nouveaux membres ; une politique vaguement suivie sur la durée du mandat des membres ; une certaine formation continue et un développement des compétences ; une auto-évaluation informelle du conseil sur certains objectifs, mais aucune structure formelle pour fixer des objectifs et évaluer les performances par rapport à ceux-ci ; une évaluation informelle des administrateurs individuels peut entraîner la rétention des membres peu performants	Le comité de développement se réunit régulièrement pour évaluer la composition du conseil d'administration et identifier et recruter de nouveaux membres pour combler les lacunes en matière de compétences ou d'attributs nécessaires ; une orientation est organisée pour les nouveaux membres du conseil d'administration ; une politique bien comprise sur la durée du mandat des membres ; le conseil d'administration organise des formations continues et un développement des compétences ; des évaluations régulières des performances par rapport aux objectifs établis par le conseil d'administration dans certains domaines (par exemple, la collecte de fonds), mais les résultats ne sont pas bien utilisés pour formuler des plans d'amélioration ; le conseil d'administration évalue les performances individuelles des administrateurs au moment de leur nouvelle nomination.	Le comité de développement se réunit tout au long de l'année ; l'évaluation annuelle de la composition du conseil donne lieu à un recrutement ciblé de nouveaux membres possédant des compétences et des attributs spécifiques ; un processus formel d'orientation des nouveaux membres ; une politique écrite sur l'occupation des postes par les membres ; un niveau élevé d'engagement envers la formation continue et le développement des compétences ; un processus formel d'évaluation des performances par rapport aux objectifs fixés par le conseil ; les résultats sont utilisés pour apporter des améliorations ; un processus formel d'évaluation des administrateurs individuels ; aucune tolérance collective pour les membres peu performants.

8. DIRECTION DU CONSEIL					
Éléments de capacité		**NIVEAU UN : Un besoin évident pour une capacité accrue**	**NIVEAU DEUX : Niveau de base de capacité en place**	**NIVEAU TROIS : Niveau modéré de capacité en place**	**NIVEAU QUATRE : Niveau élevé de capacité en place**
8.07	Infrastructure du conseil d'administration	Conseil d'administration trop petit ou trop grand pour les besoins de l'organisation ; manque de communication et/ou compréhension incomplète des rôles et responsabilités des membres du conseil d'administration ; réunions peu fréquentes, convoquées à la dernière minute et/ou peu fréquentées ; réunions pas toujours bien planifiées ou productives ; utilisation incohérente des ordres du jour et des procès-verbaux ; certaines réunions commencent et/ou se terminent tard ; peu ou pas de recours aux sous-comités.	Le conseil d'administration s'efforce de trouver le nombre de membres qui répond le mieux aux besoins de l'organisation ; les rôles et les responsabilités des membres du conseil sont généralement compris, mais pas écrits ; la participation est généralement bonne aux réunions régulières et ciblées ; le calendrier établi des réunions est rendu public, mais pas nécessairement respecté ; les ordres du jour sont préparés et les procès-verbaux sont rédigés pour la plupart des réunions ; la plupart des réunions commencent et se terminent à l'heure ; les réunions occasionnelles des sous-comités ad hoc soutiennent le travail du conseil d'administration dans son ensemble.	La taille du conseil d'administration est adaptée aux besoins de l'organisation ; les descriptions de poste des membres du conseil d'administration sont écrites ; la participation est toujours bonne aux réunions régulières, ciblées et bien planifiées ; le calendrier des réunions est établi et publié à l'avance ; les ordres du jour sont préparés et les procès-verbaux sont rédigés pour chaque réunion ; les réunions commencent et se terminent généralement à l'heure ; un système de comités est en place avec une répartition généralement comprise des rôles et des responsabilités entre le conseil d'administration et les sous-comités ; les réunions régulières des comités soutiennent le travail du conseil d'administration.	Le conseil d'administration de taille appropriée tient des réunions régulières et productives selon des ordres du jour convenus par le président du conseil et le PDG/DE ; le calendrier annuel des réunions est établi et distribué à l'avance ; les ordres du jour et les documents des réunions sont envoyés à l'avance ; toutes les réunions commencent et se terminent à l'heure ; l'assiduité est très appréciée ; les décisions sont consignées dans les procès-verbaux officiels des réunions ; les membres signent un contrat écrit détaillant leurs rôles et responsabilités ; la structure formelle des comités désigne clairement les décisions prises au niveau du conseil d'administration et celles prises au niveau des comités ; les descriptions écrites des rôles et responsabilités des comités ; des comités ciblés permettent des réunions du conseil plus efficaces.

2. Affaires juridiques - RE

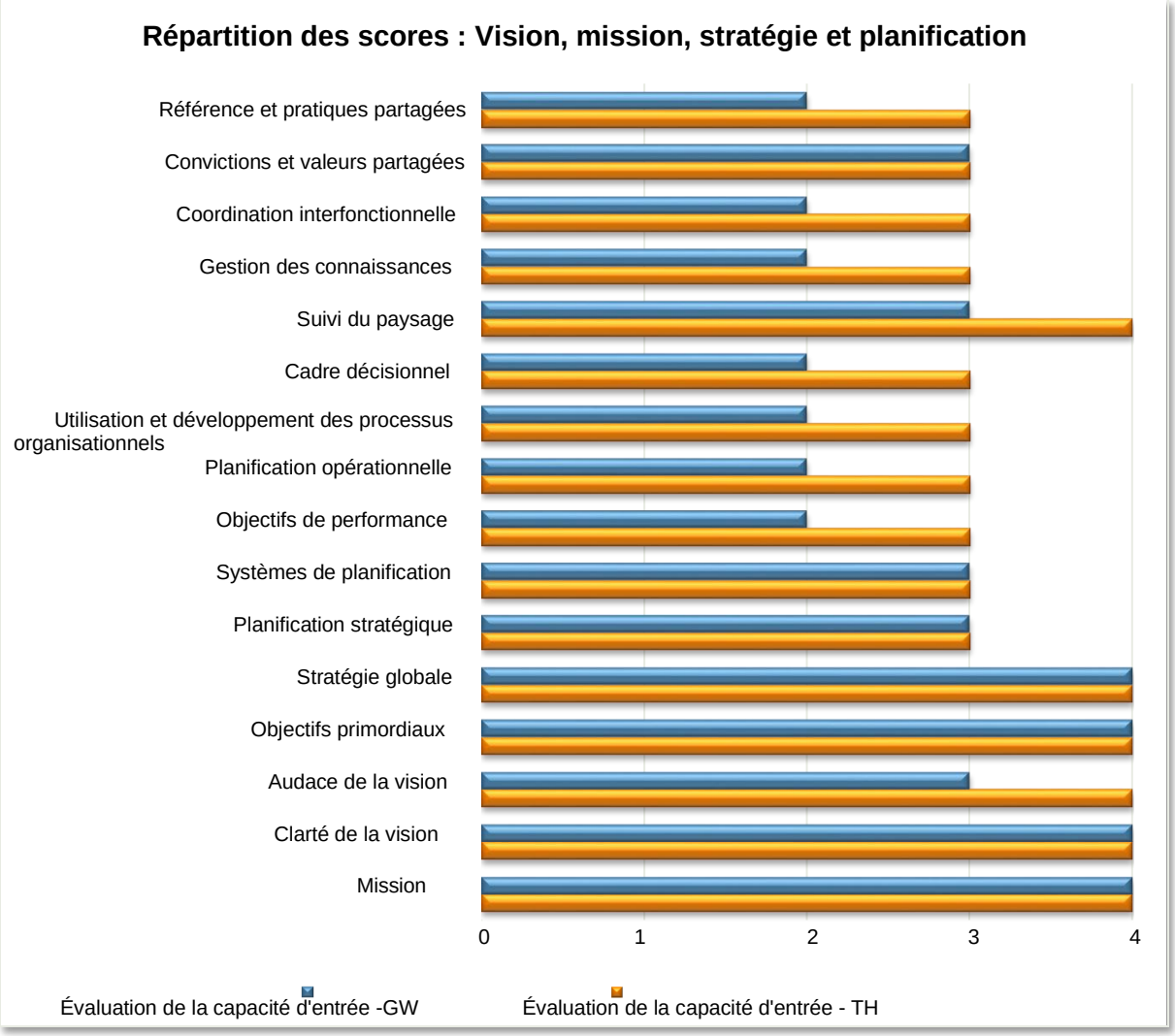


9. AFFAIRES JURIDIQUES					
Éléments de capacité		NIVEAU UN : Un besoin évident pour une capacité accrue	NIVEAU DEUX : Niveau de base de capacité en place	NIVEAU TROIS : Niveau modéré de capacité en place	NIVEAU QUATRE : Niveau élevé de capacité en place
9.01	Gestion des questions juridiques et de responsabilité	L'organisation n'anticipe pas les problèmes juridiques, mais trouve de l'aide et traite les problèmes individuellement lorsqu'ils se présentent ; l'assurance des biens comprend un volet responsabilité civile.	Ressources d'assistance juridique identifiées, facilement disponibles et utilisées selon les besoins ; gestion et assurance des principaux risques de responsabilité (y compris la responsabilité des biens et l'indemnisation des travailleurs).	Soutien juridique régulièrement disponible et consulté lors de la planification ; gestion courante des risques juridiques et examen occasionnel des assurances.	Infrastructure juridique interne bien développée, efficace et efficiente pour le travail juridique quotidien ; accès supplémentaire à une expertise externe générale et spécialisée pour couvrir les pics et les cas extraordinaires ; gestion continue des risques juridiques et ajustement régulier des assurances.

Annexe C2 : Commentaires des experts sur l'OECO

Répartition et commentaires des scores de l'OECO

1. Vision, mission, stratégie et planification - TH & GW



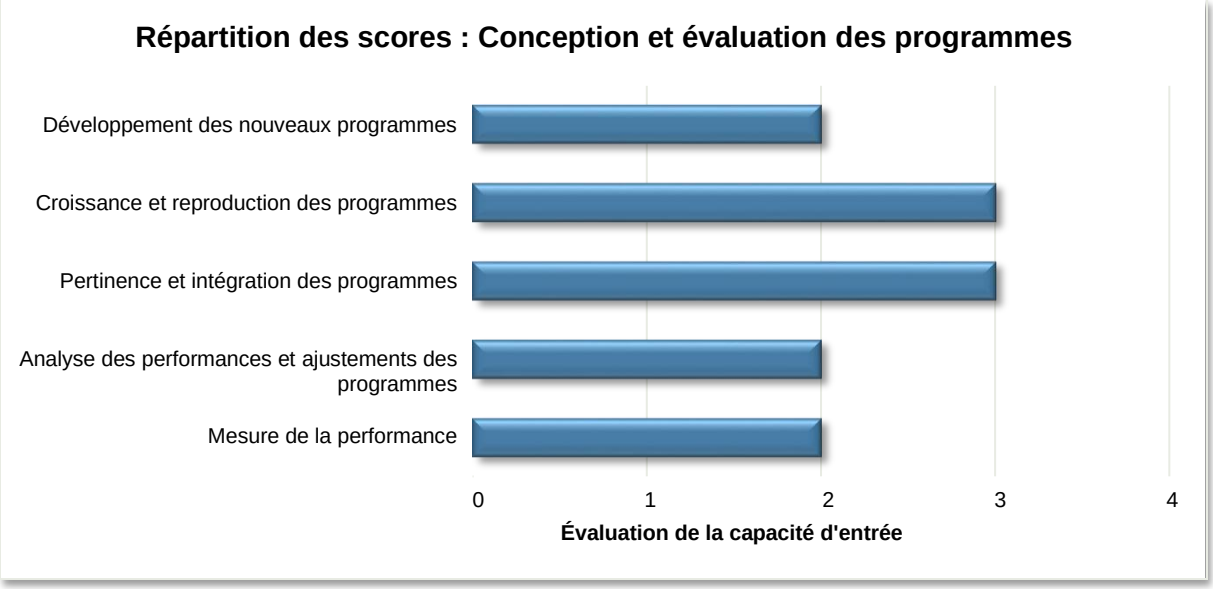
Élément de capacité	Commentaire de l'expert - TH	Commentaire de l'expert - GW
Mission	La mission de la SADC-GMI est clairement énoncée et largement partagée (ce qui a été confirmé lors des entrevues avec la SADC-GMI). Les éléments de la mission se répercutent sur les valeurs, les objectifs et les actions. La mission est restée inchangée tout au long du récent cycle de planification (2018), ce qui démontre sa durabilité (sources : examen des documents, entrevues).	La mission est clairement définie comme leur mandat. Elle est clairement contenue dans les documents pertinents, c'est-à-dire la stratégie, le suivi mensuel, les programmes.
Clarté de la vision	La vision de la SADC-GMI est claire, spécifique et largement partagée (ce qui a été confirmé lors des entrevues avec la SADC-GMI). Elle transmet une compréhension claire de ce que la SADC-GMI aspire à devenir. La déclaration de vision est restée inchangée et s'aligne bien sur l'intention des initiatives plus larges du secteur de l'eau dans le cadre de la SADC (sources : examen des documents, entrevues).	La clarté et l'application de la vision sont visibles dans la manière dont les piliers de la vision sont liés aux objectifs stratégiques et aux programmes sélectionnés. Le rapport d'avancement des activités physiques et des indicateurs de la SADG-GMI, complété mensuellement, est un suivi actif de la réalisation des piliers de la vision.

Annexe C2 : Commentaires des experts sur les scores de l'OECO

Élément de capacité	Commentaire de l'expert - TH	Commentaire de l'expert - GW
L'audace de la vision	La vision comporte deux éléments : être un centre d'excellence et promouvoir une gestion régionale durable des eaux souterraines. Ensemble, ces éléments donnent une vision inspirante de l'avenir et sont réalisables (source : revue de documents).	La vision est audacieuse, mais l'équipe a mis en place des mécanismes pour répondre à chaque pilier et semble suivre régulièrement les progrès réalisés - elle est réalisable. La vision peut être plus audacieuse sur l'orientation future et l'innovation, en se basant sur les nouvelles tendances.
Objectifs primordiaux	La vision se traduit par deux buts principaux (pour la période allant jusqu'à 2023), quatre objectifs stratégiques et quatre "composantes" d'activité. Des actions claires sont énumérées et définies (source : plan d'affaires stratégique de la SADC-GMI). Le SBP fournit un calendrier pour les actions, et les performances dans le cadre des composantes sont suivies et mesurées (source supplémentaire : entrevues).	Les piliers de la vision se traduisent par des objectifs stratégiques, qui sont contrôlés à l'aide d'indicateurs d'objectifs élaborés pour être atteints d'ici décembre 2020. Les objectifs sont connus par l'équipe de 8 personnes qui travaille comme une unité cohérente. Il semble peu clairvoyant de ne pas fixer des objectifs sur une plus longue période - et il semble que l'équipe soit très concentrée et contrainte par la date de fin de son contrat.
Stratégie globale	Le SBP 2018 fournit une stratégie claire sur cinq ans pour GMI. Le plan couvre tous les éléments clés d'un plan robuste (vision, mission, SWOT et évaluation de la situation, buts, objectifs, ressources et scénarios de ressources, actions, évaluation / suivi. Le plan est largement connu et les actions définies sont argumentées de manière convaincante pour guider toutes les activités quotidiennes de GMI (source : entrevues) (source supplémentaire : examen des documents).	Le plan d'activité stratégique (2019-2023) remplit tous les critères pour cette note de niveau 4. Les liens avec la mission, la vision et le mandat sont clairement articulés et les programmes sont conçus pour atteindre les objectifs stratégiques. Le calendrier semble trop court et les implications de la non-réalisation des objectifs pour les États membres (clients) ne sont pas claires. Le plan de durabilité est également lié à la stratégie globale.
Planification stratégique	Le SBP 2018 fournit une stratégie claire sur cinq ans pour GMI. Le plan couvre tous les éléments clés d'un plan robuste (vision, mission, SWOT et évaluation de la situation, buts, objectifs, ressources et scénarios de ressources, actions, évaluation / suivi. Le plan est largement connu et les actions définies sont argumentées de manière convaincante pour guider toutes les activités quotidiennes de GMI (source : entrevues) (source supplémentaire : examen des documents).	Le plan d'activité stratégique actuel est solide, et les liens avec le travail quotidien et les programmes sont forts. L'équipe mesure ses résultats par rapport aux objectifs stratégiques sur le rapport d'avancement des activités physiques et des indicateurs de la SADC-GMI. La planification a été faite à l'extérieur, et les objectifs financiers n'ont pas été atteints, les objectifs sont élevés et l'équipe est très petite donc la priorisation peut être un défi.
Systèmes de planification	Une planification stratégique de haut niveau a été effectuée deux fois à ce jour, mais plus systématiquement à l'avenir. Preuve d'une planification supplémentaire, par exemple informée par les missions d'appui à la mise en œuvre de la Banque mondiale. GMI a mobilisé la recherche dans des domaines stratégiques clés - par exemple, le travail autour du développement politique, juridique et institutionnel dans les États membres (source : entrevues, examen des documents).	De nombreux systèmes et procédures sont nouveaux et la collecte de données pour soutenir la planification aurait été incohérente. Les plateformes informatiques sont en cours d'amélioration et les données des clients/États membres pour améliorer la planification ne sont pas cohérentes ou claires.
Objectifs de performance	Comme indiqué ci-dessus, les buts et objectifs identifiés dans le SBP sont accompagnés d'actions stratégiques clairement décrites. Les descriptions des actions comprennent des commentaires sur certains de leurs résultats. Aucun objectif spécifique n'est listé, mais un calendrier pour toutes les actions est fourni. Les activités de mise en œuvre du projet sont enregistrées et rapportées dans un rapport d'activités physiques, certaines par rapport à des objectifs précis (source : documents examinés).	Les objectifs sont mesurés dans les « Rapports d'activité et indicateurs physiques ». L'équipe procède à un examen annuel des performances et à des examens mensuels des objectifs. Ceux-ci sont liés à la stratégie et aux programmes. Le cadre d'analyse logique peut être réalisé et enregistré de manière plus concrète pour plus de clarté. L'organisation est jeune et les processus ne sont pas établis depuis très longtemps, l'impact est donc difficile à vérifier.
Planification opérationnelle	La planification opérationnelle s'effectue sur la base de quatre « composantes ». Celles-ci s'alignent sur les objectifs stratégiques et comprennent à leur tour les activités requises. Le cadre des composantes est détaillé avec des indicateurs objectifs et subjectifs. Le personnel de la SADC-GMI a la capacité d'actualiser et de mettre en œuvre ce cadre. Externe	Le plan opérationnel (suivi des activités) est en place pour l'exécution du programme (projet de la banque mondiale), mais la planification opérationnelle devrait être renforcée en tant qu'organisation, pour le recrutement du personnel (experts en eaux souterraines), la prise de décision au niveau de l'administration centrale et la mise en place d'un système de gestion de la qualité. au niveau du conseil d'administration, de la conception du programme et des enseignements tirés afin d'établir des délais plus réalistes pour

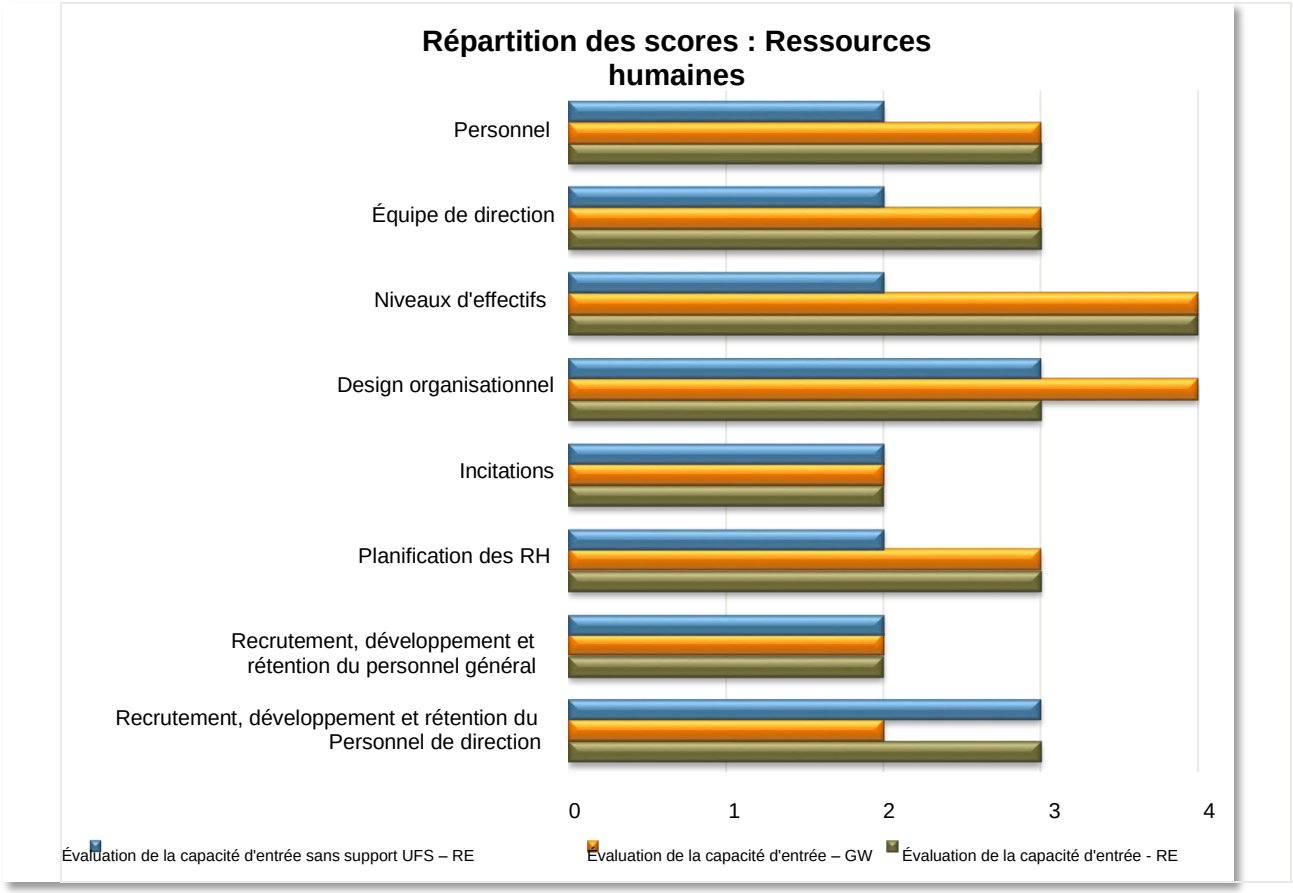
Élément de capacité	Commentaire de l'expert - TH	Commentaire de l'expert - GW
	des experts sont utilisés pour conseiller les principaux domaines de travail (sources : entrevues, examen des documents)	projets, etc. Des plans opérationnels plus détaillés pour l'organisation.
Utilisation et développement des processus organisationnels	Les processus clés sont reflétés dans le personnel de la SADC-GMI, par exemple l'administration et les finances, les achats et les subventions, les communications, la gouvernance et le développement institutionnel, le suivi et l'évaluation. Il est à noter que certains systèmes et services connexes ont été fournis par l'UFS, mais que des processus et systèmes indépendants sont en cours de développement (source : examen des documents).	Les processus, systèmes et procédures sont tous très récents et n'ont donc pas encore été testés et contrôlés. Il existe une forte conscience de ce qui est nécessaire et un effort concerté est en place pour développer des processus solides.
Cadre décisionnel	La SADC-GMI est une très petite organisation, et la responsabilité des domaines fonctionnels incombe principalement aux individus. Dans ce contexte, la prise de décision et la mise en œuvre sont relativement claires et ciblées. Une impression claire est que la structure de la petite équipe favorise la prise de décision consultative (sources : entrevues et examen des documents).	Arbres de décision formels à des fins diverses, c'est-à-dire l'exécution des projets et la réalisation des objectifs qui ne sont pas considérés comme faisant partie du document stratégique ou de tout autre document.
Suivi du paysage	La SADC-GMI est une très petite organisation, et la responsabilité des domaines fonctionnels incombe principalement aux individus. Dans ce contexte, la prise de décision et la mise en œuvre sont relativement claires et ciblées. Une impression claire est que la structure de la petite équipe favorise la prise de décision consultative (sources : entrevues et examen des documents).	La liste et l'utilisation des partenaires pour l'exécution des programmes démontrent une solide connaissance des acteurs et des modèles alternatifs. La conscience interne de l'utilisation des meilleurs partenaires. L'utilisation des connaissances pour adapter le comportement en tant qu'organisation ainsi que l'exécution et la sélection des programmes se développent avec le temps et cette organisation est encore très jeune.
Gestion des connaissances	Les systèmes internes sont en cours de développement mais la connaissance de ceux qui sont en place est bonne, ce qui s'explique en partie par la taille de l'organisation (source : examen des documents).	Les systèmes, politiques et procédures internes sont en phase d'ébauche et/ou de développement. La saisie et le partage des connaissances entre les unités s'amélioreront avec le temps. À l'heure actuelle, la « gestion des connaissances » semble être considérée comme un résultat programmatique uniquement, pour le projet de la Banque mondiale, et non comme un système interne de capture et de partage des connaissances pour améliorer l'organisation.
Coordination inter-fonctionnelle	La taille de la SADC-GMI facilite la coordination inter-fonctionnelle, et il existe des preuves de coopération inter-fonctionnelle, par exemple dans les domaines du renforcement des capacités, de l'organisation de conférences sectorielles et de la planification stratégique (sources : entrevues et examen des documents).	L'équipe et les programmes semblent fonctionner comme un collectif avec un partage des ressources. La coordination et la coopération interne seraient plus claires et permettraient une mise en œuvre plus rapide d'autres programmes, même si le financement n'est pas encore assuré. L'organisation est jeune et axée sur le financement à l'heure actuelle.
Convictions et valeurs partagées	Le degré des convictions et des valeurs partagées parmi le personnel de la SADC-GMI n'est pas évidente dans la documentation et n'a pas été explorée explicitement. Cependant, la croyance en une vision de développement commune, une petite équipe et des racines sud-africaines partagées facilitent probablement l'alignement des croyances et des valeurs.	Le moral et la camaraderie de l'équipe sont forts, avec une passion partagée pour leur travail et leur objectif. Cela indique des valeurs et des croyances partagées. Bien qu'il semble être fort dans l'organisation, la jeunesse de l'organisation signifie que ces valeurs n'ont pas été complètement ancrées dans le temps ou n'ont pas remis en question les valeurs individuelles.
Références et pratiques partagées	Similaire à ce qui précède.	L'organisation est trop jeune pour que cela soit formalisé et intégré dans leurs performances/objectifs professionnels.

2. Conception et évaluation des programmes - GW



Élément de capacité	Commentaire de l'expert
Mesure de la performance	Les présentations contenant des descriptions détaillées de résultats du projet et des indicateurs d'impact démontrent la réflexion et les actions pour atteindre les objectifs (Rapport d'avancement des projets P127086, par James Sauramba, avril 2020) ; Suivi cumulatif dans le Rapport d'avancement des activités physiques et des indicateurs. Il semble y avoir un manque de données solides de la part des clients pour influencer les activités du projet afin d'assurer l'impact et la focalisation, aucune méthodologie formelle pour la mesure de la performance.
Analyse des performances et ajustements des programmes	Les documents de recherche semblent se concentrer sur l'analyse des lacunes au niveau des États membres, sur la compréhension des besoins/exigences en matière de capacité et sur l'état actuel, c'est-à-dire la gestion des données. Il existe des preuves du développement de nouveaux programmes basés sur les enseignements tirés et les tendances émergentes. Le projet de gestion des eaux souterraines de la SADC, en collaboration avec la Banque mondiale, comporte de nouvelles composantes détaillées pour une mise en œuvre future. La recherche sur l'état des données a abouti à un document/un cadre d'orientation, indiquant la réponse à l'apprentissage et à l'analyse comparative.
Pertinence et intégration des programmes	Plusieurs programmes ont été mis en œuvre, tous basés sur les objectifs stratégiques et le mandat de l'organisation. Les conférences, les programmes de renforcement des capacités en matière de gestion des forages, de gestion des informations et des données, etc. et le projet de la Banque mondiale indiquent tous une forte adhésion à la mission stratégique. Les nouveaux programmes nécessitent une orientation plus claire basée sur les questions émergentes, les données de référence, etc. comme indiqué dans l'entrevue avec Gert. La SADC-GMI a développé, disséminé et formé plus de 200 participants sur les directives pour la collecte, la gestion et le partage des données sur l'eau souterraine, ainsi que sur les politiques, les lois, les réglementations et l'environnement institutionnel pour l'eau souterraine - démontrant la pertinence.
Croissance et reproduction des programme	Il existe des preuves et des plans pour étendre les programmes existants, et les nouvelles priorités du programme de la Banque mondiale qui comprendra « les institutions, les connaissances et les moyens de subsistance » sont clairement définies. Étant donné que le programme initial a connu des retards et une sous-estimation des délais appropriés, les nouvelles composantes du programme nécessitent une délimitation plus détaillée, une planification et une estimation des délais. L'échelle des projets dans le domaine de la gestion des données et des technologies de l'information est appropriée et basée sur les résultats de l'apprentissage et de la recherche, ainsi que sur les tendances émergentes.
Développement des nouveaux programmes	Le travail d'analyse des lacunes effectué dans plusieurs domaines démontre une réflexion et une planification correctes. Les besoins des États membres semblent bien compris et se traduisent par une conception appropriée des programmes. Les nouveaux programmes semblent fondés de manière appropriée sur les leçons apprises et l'analyse des tendances. Le défi semble être que la SADC-GMI doit rester à un haut niveau, mais le manque de compétences et les contraintes au niveau de la base nécessitent plus de soutien, de renforcement des capacités, d'évaluation, et de se salir les mains. Le nouveau programme doit être plus détaillé afin de prendre en compte tous ces éléments pour obtenir l'impact souhaité par l'organisation.

3. Ressources humaines - RE & GW

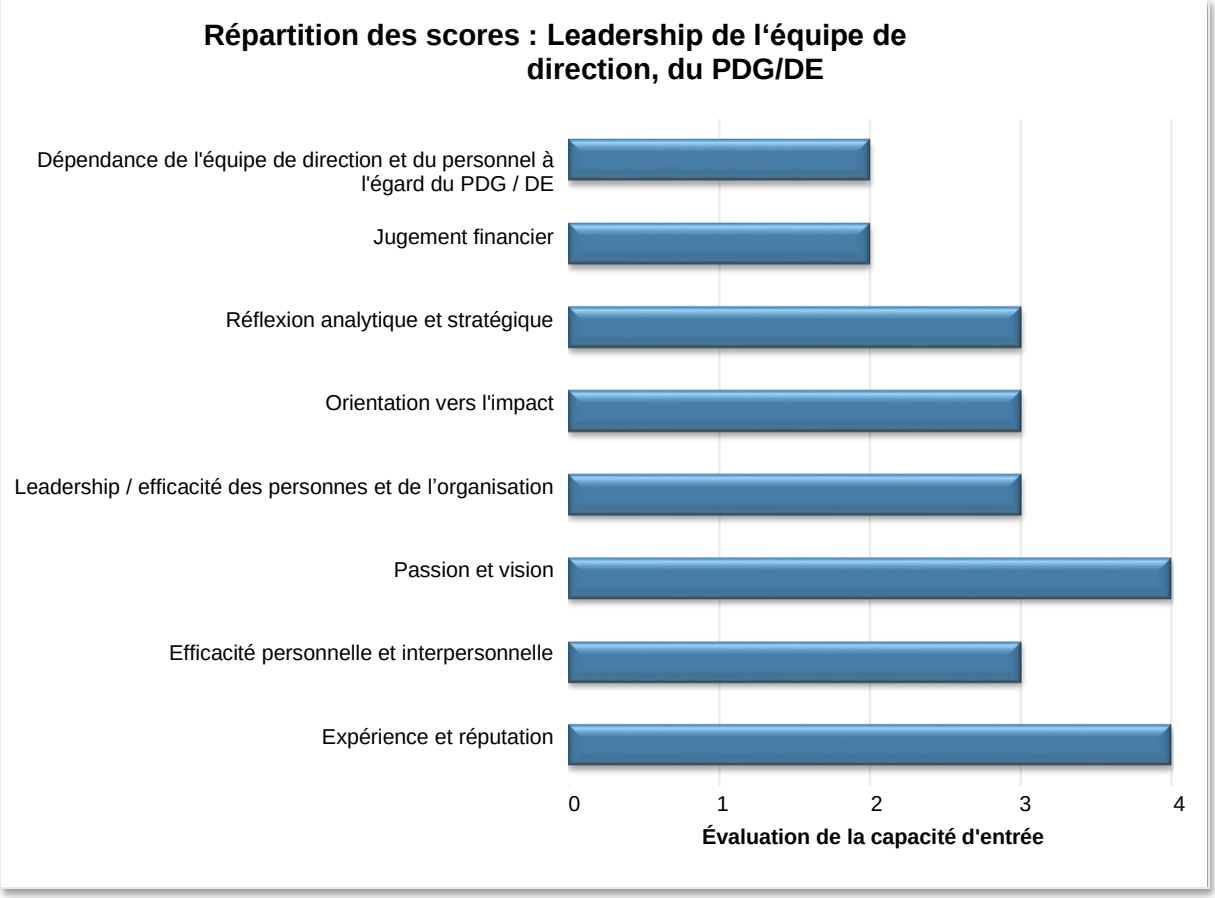


Élément de capacité	Commentaire de l'expert - RE	Commentaire de l'expert - RE sans support UFS	Commentaire de l'expert - GW
Recrutement, développement et rétention du personnel de direction	La politique de RH et de recrutement est remarquable. Dépend des services externalisés pour le recrutement du personnel. Il s'agit d'une petite équipe et le recours à des services de soutien professionnel externalisés est le choix privilégié. Les cadres supérieurs ont une bonne compréhension des compétences nécessaires et ont la capacité de rédiger les compétences requises.	La politique de RH et de recrutement est remarquable. Dépend des services externalisés pour le recrutement du personnel. Il s'agit d'une petite équipe et le recours à des services de soutien professionnel externalisés est le choix privilégié. Les cadres supérieurs ont une bonne compréhension des compétences nécessaires et ont la capacité de rédiger les compétences requises.	Le recrutement est en place et des personnes de haut niveau ont été recrutées pour remplir les rôles (3 consultants). Les descriptions de poste sont bonnes et définissent les rôles en détail, et des examens annuels des performances sont effectués (le dernier a eu lieu en janvier 2020). La rétention est un risque car aucun plan de rétention n'est en place et les contrats se terminent maintenant en juin 2021 (en raison de l'extension du projet de la Banque mondiale). L'échéance des contrats étant fixée à décembre 2020, la stratégie et le plan de rétention ne sont pas en place. L'équipe est petite, ce qui constitue un risque, surtout avec un seul expert en eaux souterraines.
Recrutement, développement et rétention du personnel général	La politique de RH et de recrutement est exceptionnelle. Elle dépend de services externalisés pour le recrutement du personnel ainsi que pour le soutien en matière de relations industrielles. Une politique RH claire en matière de développement aidera la direction à développer le personnel et à renforcer les capacités. Il s'agit d'une petite équipe et le recours à des services de soutien professionnel externalisés est le meilleur choix. Les cadres supérieurs peuvent ne pas avoir une compréhension approfondie des compétences et de l'expérience requises par le personnel non technique, comme les administrateurs et le personnel financier. Il est conseillé de continuer à consulter des professionnels qualifiés et des membres expérimentés du conseil d'administration.	La politique de RH et de recrutement est exceptionnelle. Elle dépend de services externalisés pour le recrutement du personnel ainsi que pour le soutien en matière de relations industrielles. Une politique RH claire en matière de développement aidera la direction à développer le personnel et à renforcer les capacités. Il s'agit d'une petite équipe et le recours à des services de soutien professionnel externalisés est le meilleur choix. Les cadres supérieurs peuvent ne pas avoir une compréhension approfondie des compétences et de l'expérience requises par le personnel non technique, comme les administrateurs et le personnel financier. Il est conseillé de continuer à consulter des professionnels qualifiés et des membres expérimentés du conseil d'administration.	L'équipe est petite, avec un noyau dur de 5 personnes et 3 consultants. L'équipe de direction est solide et dispose de descriptions de poste claires. Aucune stratégie de rétention n'est en place pour le personnel, et toutes les personnes sous contrat à court terme, y compris le directeur, représentent un risque élevé pour l'organisation.

Planification des RH	Un effectif réduit avec peu de possibilités d'emploi supplémentaire ou de croissance interne. La direction a montré sa capacité à développer le personnel au cours des 24 derniers mois. Il serait souhaitable de mettre en place des politiques et une planification des RH plus structurées.	Un effectif réduit avec peu de possibilités d'emploi supplémentaire ou de croissance interne. La direction a montré sa capacité à développer le personnel au cours des 24 derniers mois. Sans le soutien du personnel de l'UFS - des plans spécifiques de développement et de renforcement des capacités pour le personnel financier et administratif sont nécessaires pour combler les lacunes. Besoin de développer l'attention aux détails et aux exigences réglementaires et statutaires de l'AS. Il sera conseillé de mettre en place des politiques et une planification plus structurées en matière de RH.	La planification des ressources humaines a été faite sur la base du nouveau plan d'affaires stratégique (2019/23), et les spécifications des postes ont été développées sur la base des objectifs stratégiques. Une forte prise de conscience de la force de l'équipe actuelle de 8 personnes et de ses membres individuels et le directeur souhaite conserver l'équipe. D'autres fonctions RH sont en cours de renforcement, à savoir les évaluations de performance, les politiques et procédures, les directives, la gestion des équipements et des données, les structures de paiement, etc. Les 12 protocoles d'accord signés avec des partenaires démontrent que la structure organisationnelle est saine - avec une petite équipe centrale et un groupe de partenaires sélectionnés.
Incitations	Salaires compétitifs liés au marché mais pas de système d'incitation formel. Les incitations, les primes et les augmentations de salaire sont soumises à l'approbation du conseil d'administration et les processus de gouvernance d'entreprise sont en place et respectés. Opportunités limitées de croissance et d'entreprenariat au sein de l'organisation en raison de la nature de l'organisation et de l'industrie, et la direction a un contrôle ou une influence limités sur ces questions.	Salaires compétitifs liés au marché mais pas de système d'incitation formel. Les incitations, les primes et les augmentations de salaire sont soumises à l'approbation du conseil d'administration et les processus de gouvernance d'entreprise sont en place et respectés. Opportunités limitées de croissance et d'entreprenariat au sein de l'organisation en raison de la nature de l'organisation et de l'industrie, et la direction a un contrôle ou une influence limités sur ces questions.	En dehors des salaires, il n'existe aucune preuve d'autres incitations. Les possibilités d'avancement de carrière ou de formation professionnelle ne sont pas en place. L'organisation est jeune.
Design organisationnel	La direction a identifié des défis dans l'équilibre actuel entre le siège et le travail effectué par les entrepreneurs travaillant à distance et prend des mesures actives pour envisager des alternatives et relever les défis.	La direction a identifié des défis dans l'équilibre actuel entre le siège et le travail effectué par les entrepreneurs travaillant à distance et prend des mesures actives pour envisager des alternatives et relever les défis.	La conception de l'organisation est claire, avec des descriptions de poste très précises pour le personnel. Le recours à des partenaires et à des associés est une stratégie planifiée pour compléter le personnel et des protocoles d'accord sont en place. Les points focaux régionaux servent également à garantir la réalisation des projets.

Niveaux d'effectifs	Équipe stable et équilibrée composée de personnel permanent et contractuel ainsi que de membres du conseil d'administration. Certaines fonctions financières et administratives sont sous-traitées à des personnes expérimentées et qualifiées dans des institutions solvables. Si cela devait changer, il faudrait prévoir du personnel qualifié supplémentaire et renforcer les capacités.	Équipe stable et équilibrée composée de personnel permanent et contractuel ainsi que de membres du conseil d'administration. Certaines fonctions financières et administratives sont sous-traitées à des personnes expérimentées et qualifiées dans des institutions solvables. Si cela devait changer, il faudrait prévoir du personnel qualifié supplémentaire et renforcer les capacités.	Aucun problème n'a été identifié lors des entrevues ou dans les documents et tous les postes ont été pourvus, du conseil d'administration au personnel.
Équipe de direction	L'équipe de direction est bien connue et respectée pour son travail dans le secteur et respectée par ses pairs et le personnel.	Les cadres supérieurs ont besoin d'une capacité supplémentaire et du soutien d'un membre de l'équipe ou d'un consultant ayant de l'expérience en matière d'information financière et de gestion, ainsi que des exigences réglementaires et statutaires de l'AS.	L'équipe de 8 personnes est très expérimentée et semble travailler ensemble comme un collectif. L'équipe est petite et très énergique.
Personnel	Les membres du personnel sont une représentation équitable de toutes les parties prenantes et parties intéressées de la région SADC. La diversité des origines, des domaines d'expérience et des niveaux de compétences contribue au bon fonctionnement de l'organisation. En général, le personnel est motivé, positif et travaille bien en équipe.	Les membres du personnel sont une représentation équitable de toutes les parties prenantes et intéressées dans la région de la SADC. Le manque de gestion financière et de rapports de performance ainsi que les réglementations et les exigences statutaires de l'AS constituent un défi et ajoutent une pression inutile sur la direction exécutive. En général, le personnel est motivé, positif et travaille bien en équipe.	Les 3 consultants ont été sélectionnés sur la base de descriptions de poste solides, exigeant une solide expérience et des compétences et qualifications spécifiques pour leur emploi. Celles-ci étaient basées sur les lacunes de compétences identifiées dans l'équipe de direction. L'amélioration et l'innovation se renforceront au fur et à mesure que l'organisation se développera, mais devraient faire partie des objectifs.

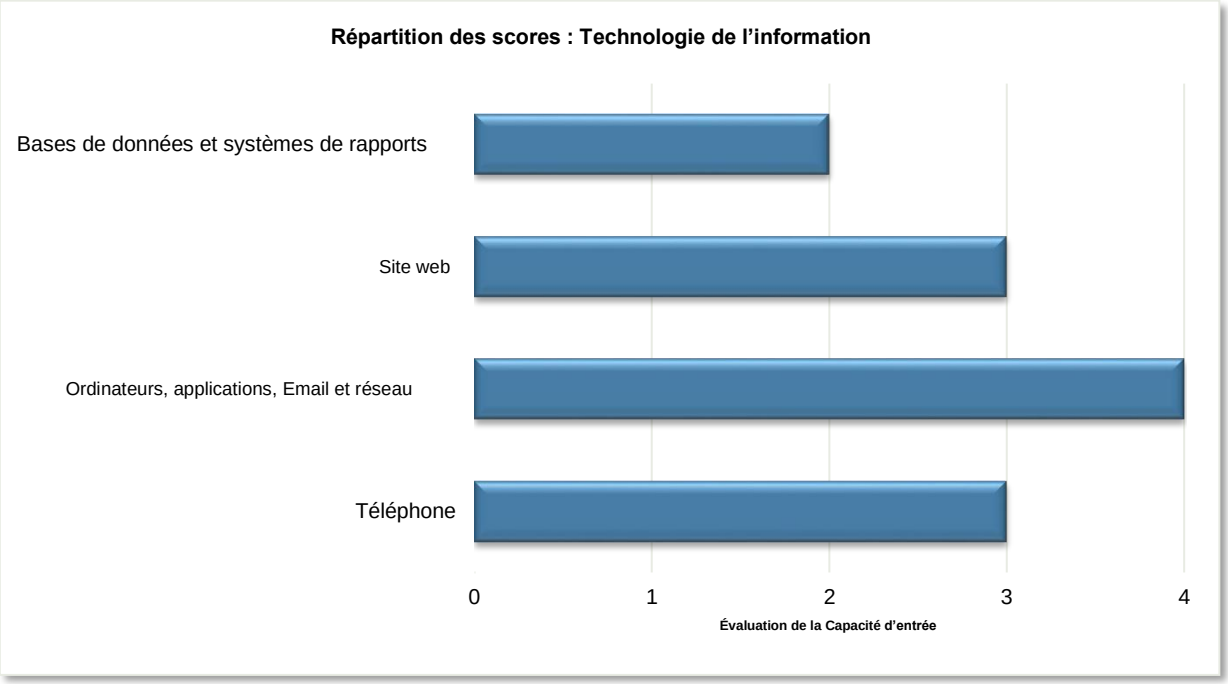
4. Leadership de l'équipe de direction, du PDG/DE - GW



Élément de capacité	Commentaire de l'expert
Expérience et réputation	James (directeur) possède le bon mélange d'expérience académique (ingénieur civil et MBA) et d'exposition à la SADC pour ce poste. Il a vécu et travaillé dans les 16 États membres et a réalisé des projets financés par des donateurs dans le domaine des infrastructures et du renforcement institutionnel. Il est expérimenté dans la formation, le renforcement des capacités et des connaissances, et a travaillé avec des équipes multidisciplinaires. En tant que conseiller climatique pour COWI (génie civil), il possède les connaissances techniques requises pour le poste et une passion pour le changement social. Il a travaillé pour la GIZ au Zimbabwe et comprend donc la position des donateurs, ainsi que les problèmes d'eau et d'assainissement dans la SADC. Il a occupé de nombreux postes de haut niveau et devrait donc être reconnu comme un leader/façonneur. Brighton Munyai, en tant qu'hydrogéologue principal, possède les qualifications et l'expérience nécessaires à son travail. Il est un expert technique solide avec 10 ans d'expérience dans les projets régionaux sur les eaux souterraines.
Efficacité personnelle et interpersonnelle	James a fait preuve d'une bonne capacité de leadership pendant l'entrevue - il a demandé à l'équipe de répondre, a soutenu leurs réponses lorsque cela était nécessaire. Il a reconnu que l'équipe dirigeante manquait de compétences et a donc employé 3 consultants. Il était désireux que l'organisation obtienne de nouveaux apprentissages et un soutien.
Passion et vision	James a fait preuve de passion pour le travail, la vision de l'organisation et l'équipe. Il articule le chemin de l'organisation, comprend ses lacunes et ses défis, et semble avoir le respect et le soutien de son équipe.
Leadership / efficacité des personnes et de l'organisation	James a la confiance de son équipe. Au cours de l'entrevue, les membres de l'équipe ont facilement demandé sa contribution lorsqu'elle était nécessaire, mais ils ont également répondu lorsqu'il les a sollicités. Chaque membre de l'équipe a un travail bien défini avec des objectifs de performance et est censé les réaliser. Les nouvelles idées sont acceptées dans l'organisation. Le développement des membres de l'équipe doit être intégré aux évaluations des performances et à la stratégie de rétention (ce qui fait défaut actuellement).

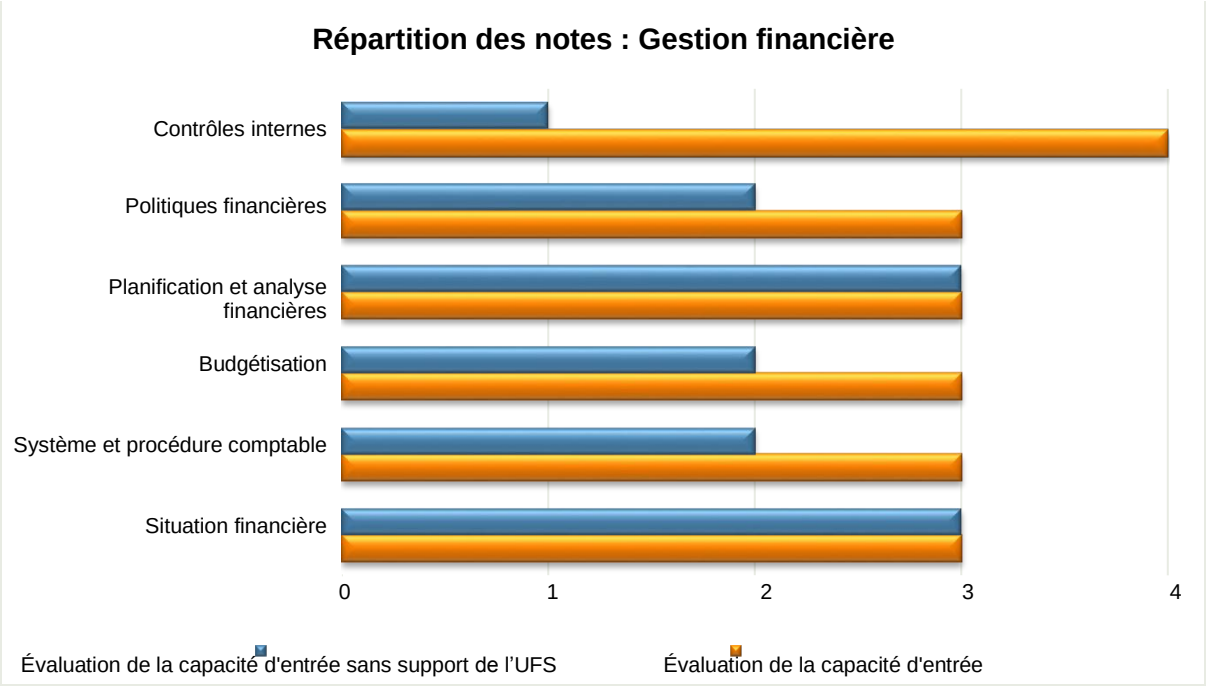
Élément de capacité	Commentaire de l'expert
Orientation vers l'impact	L'accent est mis sur l'impact, car on souhaite que les projets apportent une valeur ajoutée et atteignent leurs objectifs, mais les indicateurs d'impact social ne sont pas clairs. La nomination d'un spécialiste du suivi et de l'évaluation indique que l'accent est mis sur l'impact, et la ligne directrice destinée aux bénéficiaires de subventions pour mesurer l'impact est un autre exemple qui montre que l'organisation prend cette question au sérieux. Des processus de mesure de l'impact dans les domaines social, économique et environnemental devraient être mis en place, non seulement pour les programmes mais aussi pour l'organisation. La prise de décision éclairée par les données d'impact n'est pas claire.
Réflexion analytique et stratégique	La haute direction et James, en tant que directeur, sont des penseurs analytiques et stratégiques. La structure organisationnelle, avec des partenaires clés, des accords formalisés et en place, avec des plans stratégiques, le suivi des performances, etc. indiquent tous ce niveau de réflexion. La planification des programmes témoigne d'un esprit d'analyse. L'adaptation des programmes pour tirer parti des avantages offerts par les partenaires démontre également une capacité de réflexion stratégique et analytique. Cependant, l'organisation semble être très concentrée sur le projet de la Banque mondiale qui absorbe la plupart des autres plans. L'exploitation du partenariat avec l'université par le biais d'étudiants de troisième cycle menant des recherches pour la SADC-GMI, semble ne pas avoir été exploitée. d'autres fruits à portée de main peuvent être apparents.
Jugement financier	L'administration financière et la budgétisation semblent en bonne voie avec le soutien de l'UFS. Les dépenses du projet semblent conformes aux objectifs stratégiques et aux projets prévus. Bien que le budget du projet de la Banque mondiale semble dépasser les allocations prévues (par exemple, l'institutionnalisation de la SADC-GMI a nécessité une allocation budgétaire plus importante que prévue). Le retard des projets des sous-bénéficiaires entraînera un dépassement des coûts, et les délais semblent trop courts. La budgétisation liée à une bonne planification des projets semble devoir être améliorée.
Dépendance de l'équipe de direction et du personnel à l'égard du PDG / DE	Il y a une forte dépendance à l'égard du PDG, les autres membres du personnel étant qualifiés et expérimentés dans leurs rôles respectifs mais n'ayant pas suffisamment d'expérience dans un rôle de direction/de PDG. La planification de la succession sera difficile pour cette raison, mais aussi parce qu'il s'agit d'une jeune organisation dont tout le personnel est sous contrat. Les membres du personnel senior, comme Brighton Munyai, possèdent les compétences/qualifications appropriées en tant qu'hydrogéologue, mais n'ont pas d'expérience en tant que PDG. Thokozani Dlamini est également qualifié et expérimenté pour son rôle dans la communication et a occupé des postes à l'Institut international de gestion de l'eau, à la Standard Bank, etc. mais n'a aucune expérience dans des postes de direction (PDG). Il en va de même pour Mampho Ntsekhe. La collecte de fonds a été confiée au conseil d'administration, Michael Marler étant chargé du développement commercial.

5. Technologie de l'information - GW



Élément de capacité	Commentaire de l'expert
Téléphone	Tout le personnel dispose d'un équipement de bureau, de lignes fixes et de téléphones portables - la politique des actifs précise l'utilisation des équipements de l'entreprise, etc. Le travail semble être effectué efficacement. Problèmes d'espace physique s'ils veulent se développer en tant qu'organisation.
Ordinateurs, applications, Email et réseau	Tout le personnel dispose d'un matériel et de logiciels adaptés à son travail. Des serveurs et des installations de stockage de données sont partagés. La SADC-GMI dispose d'une nouvelle politique en matière d'information, de communication et de technologie. Elle comprend une politique d'utilisation acceptable des ordinateurs, des réseaux et de l'Internet et une politique de gestion des actifs. Ces politiques sont adéquates dans leur contenu et fournissent des conseils suffisants à son personnel/utilisateurs. Il existe une politique de sécurité des données, qui sensibilise à la protection des données, aux scénarios potentiels de perte accidentelle de données et aux dispositions relatives au stockage des données. Le personnel a accès à un « réseau SADC-GMI via les services Office 365 » pour le stockage des données et informations confidentielles. Il ne semble pas y avoir de lacunes dans ce domaine.
Site web	Le site Web est bien conçu. Il décrit le but, la vision et la mission de l'organisation. Il contient des informations pertinentes sur l'offre de produits et les travaux réalisés, et les nouveaux projets sont annoncés sur le site. Accès au GIP sur le site web. Le site web est entretenu et convivial. Ils enregistrent les visites reçues et suivent les visiteurs, ce qui leur permet de comprendre ce que les clients veulent sur le site. Il peut être amélioré du point de vue du partage des connaissances, et fournir des données actualisées.
Bases de données et systèmes de rapports	Des systèmes de rapports de gestion pour le suivi des performances et des objectifs de travail devraient être mis en place. Cela se fait sur Excel et l'intégration et l'accumulation des données seront problématiques si l'échelle des projets augmente. Offre programmatique : A ce niveau, l'organisation fait mieux. La SADC-GMI a amélioré le partage des données et des informations au niveau régional en mettant en place le système de gestion des données. Le portail d'information sur les eaux souterraines de la SADC (SADC-GIP) et le site en ligne SADC Grey Archives littéraires (SADC-GLA). Les projets impliquant un stage ont permis de renforcer les capacités des jeunes dans les États membres. Le travail dans ce domaine de « l'informatique - la collecte, la gestion et l'utilisation des données à des fins de politique et de recherche » reste un résultat important et une priorité pour l'organisation.

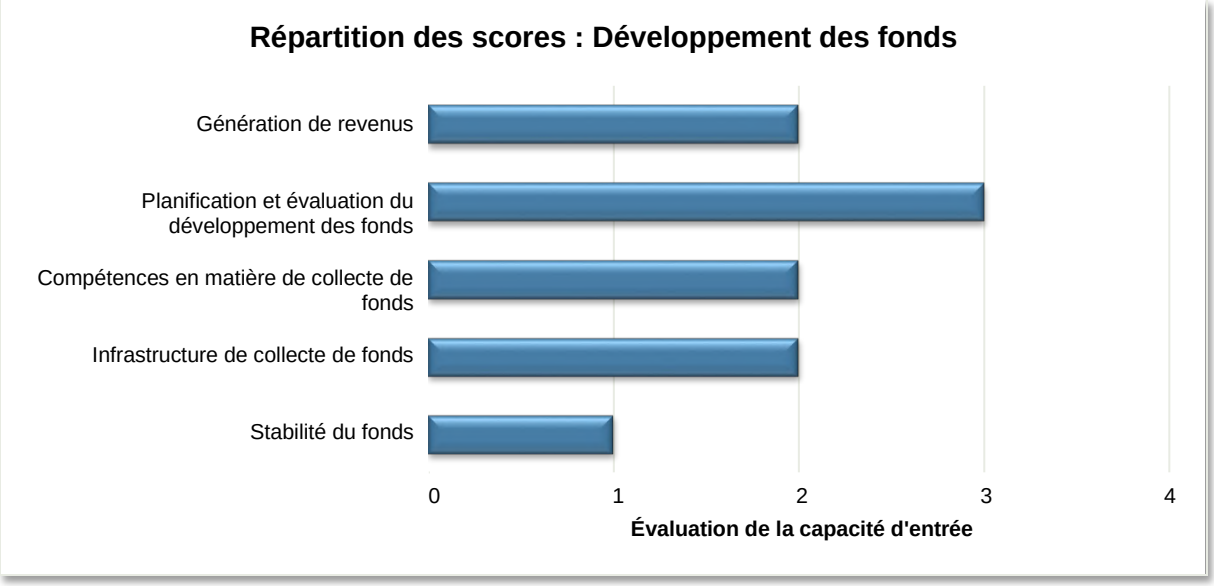
6. Gestion financière - RE



Élément de capacité	Commentaire de l'expert	Commentaire de l'expert sans support UFS
Situation financière	Dans l'immédiat, la situation financière est stable et suffisante pour honorer tous les engagements et exécuter les projets engagés. La durabilité du financement ainsi que les sources de financement ont été identifiées comme un domaine à haut risque, menaçant la durabilité et la direction s'occupe activement de ces questions. Un accès et des contrôles stricts sont en place. L'organisation n'a pas encore été en mesure de constituer une réserve de fonctionnement. Les membres du conseil d'administration participent activement aux décisions et au contrôle financier.	Dans l'immédiat, la situation financière est stable et suffisante pour honorer tous les engagements et exécuter les projets engagés. La durabilité du financement ainsi que les sources de financement ont été identifiées comme un domaine à haut risque, menaçant la durabilité et la direction s'occupe activement de ces questions. Un accès et des contrôles stricts sont en place. L'organisation n'a pas encore été en mesure de constituer une réserve de fonctionnement. Les membres du conseil d'administration sont activement impliqués dans les décisions et le contrôle financiers.
Système et procédure comptable	Un système et des processus financiers solides sont en place. Manque de capacité dans certains domaines, à savoir les soumissions et les calculs réglementaires, la gestion des salaires, l'audit interne, les engagements avec les auditeurs externes, et dépendance à l'égard de l'apport d'un spécialiste sous contrat - agent public. La SADC-GMI a développé et mis en œuvre des politiques et procédures spécifiques à l'organisation, dont la robustesse et l'efficacité doivent encore être testées.	Un système et des processus financiers solides dépendent de la contribution et de la gestion de l'équipe de l'UFS. Le manque de capacité dans certains domaines, à savoir les soumissions et les calculs réglementaires, la gestion des salaires, l'audit interne, les engagements avec les auditeurs externes ainsi que le manque d'attention aux détails, est un élément à haut risque et devra être abordé pour combler les lacunes. La nomination de nouveaux consultants spécialisés ayant l'expérience et la crédibilité nécessaires ainsi que la nomination d'un nouvel agent public seront une priorité. La SADC-GMI a développé et mis en œuvre des politiques et des procédures spécifiques à l'organisation, dont la robustesse et l'efficacité doivent encore être testées.

Élément de capacité	Commentaire de l'expert	Commentaire de l'expert sans support UFS
Budgétisation	En tant que nouvelle organisation, la SADC-GMI ne dispose que depuis peu des données historiques nécessaires à une budgétisation efficace et réaliste. Les budgets sont établis conformément aux accords contractuels/termes de référence applicables et contrôlés avec diligence. La mise à jour du budget devrait être plus fréquente afin de permettre des mesures d'atténuation proactives. Les budgets sont établis conformément aux exigences du mandat et des budgets supplémentaires sont recommandés à des fins de gestion et de prise de décision, par exemple les coûts et les revenus d'une formation/conférence spécifique. La planification des scénarios est effectuée de manière efficace et les budgets sont fixés en fonction des paramètres établis.	En tant que nouvelle organisation, la SADC-GMI ne dispose que depuis peu des données historiques nécessaires à une budgétisation efficace et réaliste. Les budgets sont établis conformément aux accords contractuels et aux termes de référence applicables et sont suivis avec diligence. La mise à jour du budget devrait être plus fréquente pour permettre des mesures d'atténuation proactives. Les budgets sont établis conformément aux exigences des termes de référence et des budgets supplémentaires sont recommandés à des fins de gestion et de prise de décision. c'est-à-dire le coût et le revenu d'une formation/conférence spécifique. La planification des scénarios est effectuée de manière efficace, et les budgets sont établis en fonction des paramètres fixés. La mise en place d'une budgétisation et d'un système de rapport basés sur les performances est nécessaire.
Planification et analyse financières	Des plans financiers sont en place et sont régulièrement examinés par la direction et le conseil d'administration. Les dépenses sont suivies avec diligence et le conseil d'administration est activement informé et impliqué dans les développements. Les rapports financiers et le suivi sont effectués sur la base de la performance contractuelle, du budget par rapport à la réalité, ainsi que par rapport aux dépenses contractuelles et aux délais de performance. Une analyse financière limitée est effectuée pour examiner la véritable performance financière et la durabilité de l'organisation. Des outils de gestion et système de rapport supplémentaires sont nécessaires. Il est recommandé de renforcer les capacités du personnel administratif et financier, par exemple en ce qui concerne les calculs et les soumissions réglementaires sud-africains, ainsi que le calcul des salaires et la formation à la gestion.	Des plans financiers sont en place et sont régulièrement examinés par la direction et le conseil d'administration. Les dépenses sont suivies avec diligence et le conseil d'administration est activement informé et impliqué dans les développements. Les rapports financiers et le suivi sont effectués sur la base de la performance contractuelle, du budget par rapport à la réalité, ainsi que par rapport aux dépenses contractuelles et aux délais de performance. Une analyse financière limitée est effectuée pour examiner la véritable performance financière et la durabilité de l'organisation. Des outils de gestion et système de rapport supplémentaires sont nécessaires. Il est recommandé de renforcer les capacités du personnel administratif et financier, par exemple en ce qui concerne les calculs et les soumissions réglementaires sud-africains, ainsi que le calcul des salaires et la formation à la gestion. L'analyse des données et la planification et l'action correctives sont nécessaires.
Politiques financières	Les politiques et procédures de l'organisation ont été adaptées, approuvées et mises en œuvre très récemment et elles doivent être testées et ajustées avant que leur exhaustivité et leur efficacité puissent être confirmées. Dans un passé récent, l'organisation suivait les processus et les politiques de l'organisation hôte et elle a réussi à les suivre et à y adhérer sur une période de 24 mois. Le conseil d'administration a été activement impliqué, et les protocoles et lignes d'autorité nécessaires ont été suivis.	Les politiques et procédures de l'organisation ont été adaptées, approuvées et mises en œuvre très récemment et elles doivent être testées et ajustées avant que leur exhaustivité et leur efficacité puissent être confirmées. Dans un passé récent, l'organisation suivait les processus et les politiques de l'organisation hôte et elle a réussi à les suivre et à y adhérer sur une période de 24 mois. Le conseil d'administration a été activement impliqué, et les protocoles et lignes d'autorité nécessaires ont été suivis.
Contrôles internes	Les contrôles et procédures écrits définis par l'institution hôte ainsi que par la SADC-GMI sont suivis avec diligence. L'organisation a reçu un rapport d'audit sans tache pour les trois (3) dernières années et toutes les normes comptables sont d'un niveau élevé.	La discipline, la diligence et le contrôle des transactions et des processus dépendent de l'interférence et de l'examen de toutes les transactions par l'UFS. Le contrôle interne, les processus et les audits devront faire l'objet d'une intervention ou d'un soutien stratégique de la part de la direction et du conseil d'administration, ainsi que d'un entrepreneur/hôte expérimenté, afin de maintenir des rapports d'audit irréprochables, d'approuver les processus d'approvisionnement et de renforcer la crédibilité de l'institution.

7. Développement des fonds - TH

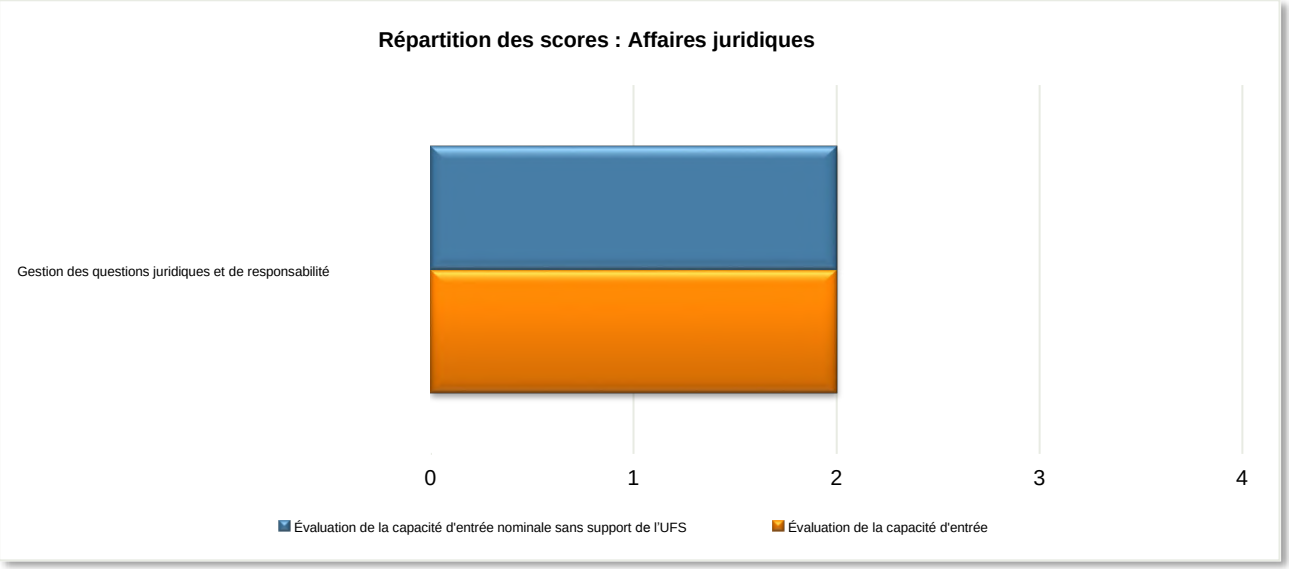


Élément de capacité	Commentaire de l'expert
Stabilité du fonds	Actuellement, la SADC-GMI dépend d'une seule source de financement. Ceci est reconnu comme un risque sérieux, et des initiatives ciblées d'identification des bailleurs de fonds, de motivation des financements et de diversification des fonds sont en cours (sources : entrevues, analyse documentaire).
Infrastructure de collecte de fonds	Des initiatives ciblées et structurées d'identification, de profilage et d'évaluation des donateurs sont en cours, et une interaction avec des donateurs potentiels sélectionnés a lieu. Les discussions avec les bailleurs actuels concernant le financement continu sont bien avancées. L'impératif de diversification du financement est relativement récent, et un système de gestion des donateurs entièrement structuré et intégré n'est pas encore en place (sources : entrevues, examen des documents).
Compétences en matière de collecte de fonds	La note est fixée à deux, mais tend vers trois. Il n'y a pas de fonction ou de poste dédié à la collecte de fonds, mais le partage des compétences garantit une bonne attention à la collecte de fonds. L'expertise externe est utilisée (par exemple, le CRDIF conseille l'accès au financement du changement climatique). Dans sa forme actuelle, le conseil d'administration joue un rôle limité dans la collecte de fonds (sources : entrevues, examen des documents).
Planification et évaluation du développement des fonds	La planification de la diversification des revenus est évidente dans le SBP - liée aux objectifs à long terme et éclairée par des scénarios budgétaires. Pour l'instant, l'accent reste mis sur les options et les possibilités de financement par les bailleurs de fonds, et l'attention accordée aux autres possibilités est limitée (sources : entrevues, examen des documents).
Génération de revenus	Le niveau 2 tend vers le niveau 3. Certaines recettes internes sont générées par des conférences et des droits, mais elles sont limitées dans le contexte des besoins de financement globaux. Aucune preuve de distraction indue du personnel supérieur.

8. Direction du conseil d'administration - TH

Élément de capacité	Commentaire de l'expert
Responsabilités financières et juridiques fondamentales du conseil d'administration	Les preuves montrent que le conseil fonctionne de manière adéquate en termes de responsabilités essentielles, et qu'il examine et approuve les documents et rapports clés. L'implication dans la planification financière ou la co-définition des objectifs du PDG est limitée, voire inexistante (sources : entrevues, examen des documents). Le comité d'audit, récemment mis en place, pourrait contribuer à un score émergent plus élevé.
Orientation stratégique du Conseil	Le conseil d'administration est largement aligné sur la vision, la mission et la stratégie de la SADC-GMI, mais rien ne prouve que ces éléments guident les discussions ou qu'ils sont fréquemment mentionnés dans les discussions du conseil d'administration (sources : entrevues, examen des documents).
Équilibre du leadership entre le conseil d'administration et le personnel	En dehors de la discussion et de l'approbation des fonctions et des programmes de routine, le conseil semble offrir une orientation limitée à la direction et au personnel. En raison de la représentation des Etats membres au sein du conseil d'administration, un certain degré de crédibilité régionale peut résider dans le conseil d'administration, mais le conseil d'administration n'est pas actif en tant que défenseur de la SADC-GMI (sources : entrevues, examen des documents).
Participation du conseil d'administration au développement du fonds	L'impératif de collecte de fonds auquel GMI doit faire face est probablement bien reconnu par le conseil d'administration, et soutenu. Cependant, il y a peu de preuves de la participation active des membres du conseil d'administration au développement des fonds (sources : entrevues, examen des documents). Le comité de développement commercial, récemment mis en place, pourrait contribuer à un score émergent plus élevé.
Composition et engagement du conseil d'administration	La diversité des compétences du conseil d'administration est actuellement limitée, mais il comprend une certaine représentation des États membres de la SADC. La nécessité d'un éventail plus large de compétences et d'expériences est bien reconnue par la direction de GMI (sources : entrevues, revue de documents).
Développement et auto-évaluation du conseil d'administration	Une attention particulière a été accordée à la composition du conseil d'administration, mais la nécessité d'une révision et d'une réforme est reconnue. Une certaine formation et orientation a eu lieu. Aucun processus structuré d'évaluation ou d'auto-évaluation n'est en place (sources : entrevues, examen des documents).
Infrastructure du conseil d'administration	Le processus et l'infrastructure du conseil d'administration semblent être généralement adéquats. Rien ne prouve qu'il existe actuellement des descriptions de poste pour les membres du conseil. Le calendrier est établi, les ordres du jour sont planifiés et fixés, et les réunions ont lieu régulièrement. L'assiduité semble être généralement bonne. Deux sous-comités ont été récemment formés - audit et développement commercial - et devraient contribuer à une implication stratégique plus directe du conseil. (sources : entrevues)

9. Affaires juridiques - RE



Élément de capacité	Commentaire de l'expert	Commentaire de l'expert sans support de l'UFS
Gestion des questions juridiques et de responsabilité	L'organisation veille à ce que les contrats, les termes de référence et les accords de niveau de service soient respectés. Les défis historiques ont été abordés et des mesures correctives ont été prises. Les retards éventuels dans les dates de mise en œuvre et les implications contractuelles et financières sont reconnus et traités par un processus consultatif et d'atténuation. Il est clair que l'intention de l'accord d'hébergement initial et l'exécution pratique quotidienne ne sont pas alignées, mais les deux parties sont conscientes des défis et sont à l'aise avec le statu quo. Une leçon apprise concernant la négociation et la mise en œuvre de futures associations et accords d'hébergement sera notée et mise en œuvre.	L'organisation veille à ce que les contrats, les termes de référence et les accords de niveau de service soient respectés. Les défis historiques ont été abordés et des mesures correctives ont été prises. Les éventuels retards dans les dates de mise en œuvre et les implications contractuelles et financières sont reconnus et traités dans le cadre d'un processus consultatif et d'atténuation. Il est clair que l'intention de l'accord d'hébergement initial et l'exécution pratique quotidienne ne sont pas alignées, mais les deux parties sont conscientes des défis et sont à l'aise avec le statu quo. Une leçon apprise concernant la négociation et la mise en œuvre de futures associations et accords d'hébergement sera notée et mise en œuvre.

Annexe D : Base de données des parties prenantes

Liste des groupes de parties prenantes - aperçu :

- Secrétariat de la SADC
    - Comité directeur pour l'hydrogéologie
- SADC-GMI
    - Conseil d'administration
    - Personnel permanent
- Partenaires régionaux
- Partenaires internationaux
- Partenaires académiques
- Sous-bénéficiaires
- Organisme de bassins fluviaux
- Bailleurs de fonds/institutions financières
- Organismes de recherche non affiliés

Annexe D : Base de données des parties prenantes

GROUPE DE PARTIES PRENANTES	POSITION DES PARTIES PRENANTES	NOM	RAISON DE L'INTERACTION	TYPE D'ENGAGEMENT	GUIDE D'ENGAGEMENT
SECRÉTARIAT DE LA SADC					
Secrétariat de la SADC	Secrétaire exécutif adjoint : Intégration régionale	Dr Thembinkosi Mhlongo	Organe directeur responsable de la SADC-GMI	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
Alimentation, agriculture et ressources naturelles (FANR)	Directeur du FANR	M. Domingos Gove	La Direction est chargée de la coordination et de l'harmonisation des politiques et programmes agricoles dans la région de la SADC.	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
COMITÉ DIRECTEUR D'HYDROGÉOLOGIE DE LA SADC					
INRH-MINEA	Représentant du comité directeur de l'Angola	M. Manuel Quintino	Soutenir et être le point focal pour les activités de la SADC-GMI Angola	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
Ministère de l'aménagement du territoire, des services de l'eau et de l'assainissement	Représentant du comité de pilotage du Botswana	M. Keodumetsw Keetile	Soutenir et être le point focal pour les activités de la SADC-GMI Botswana	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
Directrice de l'eau et de l'assainissement ministere de l'energie de l'agriculturei de la peche et de l'environnement	Représentant du comité de pilotage des Comores	M. Chadhouliati Abdou Chakour	Soutenir et être le point focal pour les activités SADC-GMI Comores	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
	Représentant du comité directeur du RDC	M. Cyrille Masamba	Soutenir et être le point focal pour les activités de la SADC-GMI RDC	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
Département des affaires de l'eau	Représentant du comité de pilotage du Lesotho	Mme Christinah Makoae	Soutenir et être le point focal des activités de la SADC-GMI au Lesotho.	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
DGT/Min. de WASH	Représentant du comité de pilotage de Madagascar	M. Luciano Andriavelojaona	Soutenir et être le point focal pour les activités de la SADC-GMI à Madagascar.	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
DWR	Représentant du comité directeur du Malawi	M. Zione Uka	Soutenir et être le point focal pour les activités de la SADC-GMI Malawi	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues

Annexe D : Base de données des parties prenantes

GROUPE DE PARTIES PRENANTES	POSITION DES PARTIES PRENANTES	NOM	RAISON DE L'INTERACTION	TYPE D'ENGAGEMENT	GUIDE D'ENGAGEMENT
Ministère de l'énergie et des services publics Unité des ressources en eau	Représentant du comité directeur du Maurice	M. Pokhun Rajeshwar	Soutenir et être le point focal pour les activités de la SADC-GMI Maurice	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
DNGRH	Représentant du comité directeur du Mozambique	Mme Ana Isabel Fotine	Soutenir et être le point focal pour les activités de la SADC-GMI Mozambique	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
MAWF	Représentant du comité directeur de la Namibie	Mme Maria Amakali	Soutenir et être le point focal pour les activités de la SADC-GMI Namibie	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
Ingénieur principal (ressources en eau) Division de l'eau et de l'assainissement Public Utilities Corp (Services d'eau)	Représentant du comité directeur des Seychelles	M. Frankie Jose Dupres	Soutenir et être le point focal pour les activités de la SADC-GMI Seychelles	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
Département des services de l'eau	Représentant du comité directeur pour l'Afrique du Sud	M. Zacharia Maswuma	Soutenir et être le point focal pour les activités de la SADC-GMI Tanzanie	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
	Représentant du comité de pilotage de la Tanzanie	M. Mwanamkuu Mwanyika	Soutenir et être le point focal pour les activités de la SADC-GMI Tanzanie	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
Département des affaires de l'eau	Représentant du comité directeur d'Eswatini	M. Trevor Shongwe	Soutenir et être le point focal pour les activités de la SADC-GMI Eswatini	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
Ministère du développement de l'eau, de l'assainissement et de la protection de l'environnement	Zamiba, représentant du comité directeur	Frank Ngoma	Soutenir et être le point focal pour les activités de la SADC-GMI Zambie	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
Ministère des terres, de l'agriculture, de l'eau, du climat et de la réinstallation rurale	Zimbabwe, représentant du comité directeur	Robert Mutepfa	Soutenir et être le point focal des activités de la SADC-GMI Zimbabwe	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
SADC-GMI					
CONSEIL DE LA SADC-GMI					
SADC-GMI	Directeur exécutif de la SADC-GMI	M. James Sauramba	Connaissance institutionnelle de tous les processus au sein de la SADC GMI	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues

Annexe D : Base de données des parties prenantes

GROUPE DE PARTIES PRENANTES	POSITION DES PARTIES PRENANTES	NOM	RAISON DE L'INTERACTION	TYPE D'ENGAGEMENT	GUIDE D'ENGAGEMENT
SADC-GMI	Membre du conseil d'administration, Département des affaires de l'eau - Royaume d'Eswatini	M. Trevor M. Shongwe	Membre du conseil d'administration	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
SADC-GMI	Membre du conseil d'administration, directeur de l'Institut d'études des eaux souterraines de l'Université de l'État libre et hôte du GMI de la SADC.	M. Eelco Lukas	Compréhension approfondie des pratiques de recherche au sein du GMI de la SADC et de leur conformité aux meilleures pratiques.	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
SADC-GMI	Membre du conseil d'administration, ministère de l'agriculture, de l'eau et des forêts - Namibie	Mme Maria Amakali	Grande expérience des questions liées à la gestion des eaux transfrontalières, à la gestion intégrée des ressources en eau et à la sécurité de l'approvisionnement en eau en Namibie et dans la SADC.	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
SADC-GMI	Membre du conseil d'administration, ministère de l'eau - Tanzanie	Dr George V. Lugomela	Comprendre les pratiques de recherche au sein du GMI de la SADC et savoir si elles sont conformes aux meilleures pratiques.	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
SADC-GMI	Membre du conseil d'administration, responsable principal de programme - Eau au Secrétariat de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC)	Dr Patrice Kandolo Kabeya	Lien entre l'eau au secrétariat de la SADC et la SADC-GMI	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
SADC-GMI	Membre du conseil d'administration, Directeur non exécutif indépendant - Finances	Mme Zandile Kabini	Compréhension approfondie des processus financiers au sein de la SADC-GMI.	Skype/appel téléphonique	Outil d'évaluation organisationnelle
SADC-GMI	Directeur non exécutif indépendant - Développement commercial	M. Michael Marler	Large expérience dans le secteur de l'eau, Infrastructure municipale et gestion des actifs,	Skype/appel téléphonique	Outil d'évaluation organisationnelle

Annexe D : Base de données des parties prenantes

GROUPE DE PARTIES PRENANTES	POSITION DES PARTIES PRENANTES	NOM	RAISON DE L'INTERACTION	TYPE D'ENGAGEMENT	GUIDE D'ENGAGEMENT
			Gestion des déchets et énergies renouvelables		
PERSONNEL PERMANENT DE LA SADC-GMI					
SADC-GMI	Responsable des subventions et des marchés publics	Mme Mampho Ntsekhe	Connaissance approfondie des processus commerciaux au sein de la SADC-GMI.	Skype/appel téléphonique	Outil d'évaluation organisationnelle
SADC-GMI	Spécialiste de la communication et de la gestion des connaissances	M. Thokozani Dlamini	Bonne compréhension de toutes les activités de communication menées par l'institut.	Skype/appel téléphonique	Outil d'évaluation organisationnelle
SADC-GMI	Spécialiste principal des eaux souterraines	M. Brighton Munyai	Compréhension de tous les processus de la SADC-GMI relatifs au développement des ressources en eaux souterraines, à l'hydrogéologie des mines, aux licences d'utilisation de l'eau et à l'hydrogéologie environnementale.	Skype/appel téléphonique	Outil d'évaluation organisationnelle
SADC-GMI	Consultant en gouvernance et institutions	M. Micah Majiwa	Connaissance approfondie de la gouvernance au sein de l'institut SADC, compréhension de la motivation et de la stabilité de l'organisation et de son objectif institutionnel.	Skype/appel téléphonique	Outil d'évaluation organisationnelle
SADC-GMI	Consultant en infrastructure	M. Kasonde Mulenga	Sa connaissance de la mise en œuvre des projets pilotes d'infrastructure pour les eaux souterraines dans le cadre du système de sous-subvention.	Skype/appel téléphonique	Outil d'évaluation organisationnelle

Annexe D : Base de données des parties prenantes

GROUPE DE PARTIES PRENANTES	POSITION DES PARTIES PRENANTES	NOM	RAISON DE L'INTERACTION	TYPE D'ENGAGEMENT	GUIDE D'ENGAGEMENT
SADC-GMI	Consultant en suivi et évaluation	M. James Manda	Connaissance approfondie de tous les processus et systèmes de suivi et d'évaluation que la SADC-GMI utilise pour la mise en œuvre de ses projets.	Skype/appel téléphonique	Outil d'évaluation organisationnelle
PARTENAIRES RÉGIONAUX DE LA SADC-GMI					
Centre international d'évaluation des ressources en eaux souterraines	Chercheur	Neno Kukuric	Comprendre leur partenariat avec SADC GMI et le type de projets/de recherches sur lesquels ils ont travaillé ensemble.	Enquête en ligne	Questionnaire pour les partenaires
WaterNet	Chercheur	Krasposy Kanganga Kujinga	Comprendre leur partenariat avec SADC GMI et le type de projets/de recherches sur lesquels ils ont travaillé ensemble.	Enquête en ligne	Questionnaire pour les partenaires
Réseau africain des eaux souterraines	Chercheur	Richard Owen	Comprendre leur partenariat avec SADC GMI et le type de projets/de recherches sur lesquels ils ont travaillé ensemble.	Enquête en ligne	Questionnaire pour les partenaires
Commission sud-africaine de recherche sur l'eau	Chercheur	Shafick Adam	Comprendre leur partenariat avec SADC GMI et le type de projets/de recherches sur lesquels ils ont travaillé ensemble.	Enquête en ligne	Questionnaire pour les partenaires
Partenariat mondial pour l'eau en Afrique australe	Chercheur	Alex Simalabwi	Comprendre leur partenariat avec SADC GMI et le type de projets/de recherches sur lesquels ils ont travaillé ensemble.	Enquête en ligne	Questionnaire pour les partenaires
Programme "Eaux résilientes	Chercheur	Nkobi Moleele	Partenaire de mise en œuvre	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues

Annexe D : Base de données des parties prenantes

GROUPE DE PARTIES PRENANTES	POSITION DES PARTIES PRENANTES	NOM	RAISON DE L'INTERACTION	TYPE D'ENGAGEMENT	GUIDE D'ENGAGEMENT
Institut international de gestion de l'eau	Chercheur	Jonathan Lautze	Comprendre leur partenariat avec SADC GMI et le type de projets/de recherches sur lesquels ils ont travaillé ensemble.	Enquête en ligne	Questionnaire pour les partenaires
SADC_GMI PARTENAIRES INTERNATIONAUX					
Commission géologique britannique (BGS)	Responsable académique	Professeur Alan MacDonald	Partenaire de mise en œuvre	Enquête en ligne	Questionnaire pour les partenaires
Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR)	Chercheur	Brentführer Ramon/ Ralf Klingbeil	Partenaire de mise en œuvre	Enquête en ligne	Questionnaire pour les partenaires
Association internationale des hydrogéologues (AIH)	Chercheur	Julian Conrad	Affiliation professionnelle	Enquête en ligne	Questionnaire pour les partenaires
UNESCO - PHI	Chercheur	Verbiste Koen	Partenaire de mise en œuvre	Enquête en ligne	Questionnaire pour les partenaires
Centre international d'évaluation des ressources en eaux souterraines (IGRAC) - Pays-Bas	Chercheur	Neno Kukuric	Partenaire de mise en œuvre	Enquête en ligne	Questionnaire pour les partenaires
PARTENAIRES UNIVERSITAIRES					
Université du Free State	Chef du service des eaux	Eelco Lukas	Organisation hôte de la SADC-GMI	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
Université de Strathclyde	Chercheur	Robert Katlin	Partenaire de mise en œuvre	Skype/appel téléphonique	Questionnaire pour les partenaires
SOUS-BÉNÉFICIAIRES DE LA SADC-GMI					
Sous-bénéficiaire Botswana	Chef de projet	Thato Morule	Bénéficiaire d'une subvention dans le cadre d'un projet précédent - Projet pilote de réhabilitation pour fournir de l'eau aux communautés des villages de Gobojango et Tsetsebjane en explorant des sources d'eau alternatives.	Enquête en ligne	Questionnaire du sous-contractant

Annexe D : Base de données des parties prenantes

GROUPE DE PARTIES PRENANTES	POSITION DES PARTIES PRENANTES	NOM	RAISON DE L'INTERACTION	TYPE D'ENGAGEMENT	GUIDE D'ENGAGEMENT
Zimbabwe, sous-bénéficiaire de Beitbridge	Chef de projet	Albert Ndanga	Bénéficiaire d'une subvention dans le cadre du projet précédent - Réhabilitation de projets pilotes pour l'approvisionnement en eau des communautés et des institutions dans les zones de Whunga et de Dite à Beitbridge.	Enquête en ligne	Questionnaire du sous-bénéficiaire
Sous-bénéficiaire Eswatini	Chef de projet	Thobile Phungwayo	Bénéficiaire d'une subvention dans le cadre d'un projet précédent - Surveillance des eaux souterraines et installation de pompes à énergie solaire dans certaines localités du Royaume d'eSwatini.	Enquête en ligne	Questionnaire du sous-bénéficiaire
Zimbabwe, sous-bénéficiaire Harare	Chef de projet	Alfred Misi	Bénéficiaire d'une subvention dans le cadre du projet précédent - Développement du réseau de surveillance des eaux souterraines du Grand Harare	Enquête en ligne	Questionnaire du sous-bénéficiaire
Sous-contractant du Malawi	Chef de projet	Nixon Sinyiza	Bénéficiaire d'une subvention dans le cadre d'un projet précédent - Exploration d'une source d'eau souterraine plus profonde pour le Chimbiya Trading Centre afin de fournir de l'eau potable.	Enquête en ligne	Questionnaire du sous-bénéficiaire
Sous-bénéficiaire Mozambique	Chef de projet	Renato Solomone	Bénéficiaire d'une subvention dans le cadre d'un projet antérieur - Construction du système d'approvisionnement en eau de Muchocolote, District de Matutuine, Province de Maputo	Enquête en ligne	Questionnaire du sous-bénéficiaire

Annexe D : Base de données des

GROUPE DE PARTIES PRENANTES	POSITION DES PARTIES PRENANTES	NOM	RAISON DE L'INTERACTION	TYPE D'ENGAGEMENT	GUIDE D'ENGAGEMENT
Tanzanie sous-contractant	Chef de projet	Miriam Esanju	Bénéficiaire d'une subvention dans le cadre du projet précédent - Gestion des eaux souterraines dans le système aquifère de Kimbiji (KAS).	Enquête en ligne	Questionnaire du sous-bénéficiaire
ORGANISMES DE BASSIN FLUVIAL					
La Commission des cours d'eau du Limpopo - LIMCOM	Secrétaire exécutif pour le Botswana, l'Afrique du Sud et le Zimbabwe	Sergio Sitoe	Avoir un MoU avec la SADC-GMI, présider le comité des eaux souterraines du LIMCOM.	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
La commission Orange-Senqu - ORASECOM	Secrétaire exécutif	Lenka Thamae	Relations de travail mais pas encore formalisées par un protocole d'accord.	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
La Commission du cours d'eau du Zambèze - ZAMCOM	Secrétaire exécutif	Michael Mutale	Il n'y a pas de protocole d'accord mais nous collaborons sur une base ad hoc.	Enquête en ligne	Questionnaire pour les partenaires
La Commission permanente du bassin de la rivière Okavango - OKACOM	Secrétaire exécutif	Phera Ramoeli	Avoir un protocole d'accord avec la SADC-GMI	Skype/appel téléphonique	Programme des entrevues
KUVECOM	Secrétaire exécutif	Silvanus Uunona	Il n'y a pas de protocole d'accord mais nous collaborons sur une base ad hoc.	Enquête en ligne	Questionnaire pour les partenaires
DONATEURS/INSTITUTIONS FINANCIÈRES (À ÉLARGIR EN FONCTION DE L'ANALYSE DU PAYSAGE DES DONATEURS)					
Le Fonds pour l'environnement mondial (FEM)	Gestionnaire de fonds		Compréhension approfondie des exigences nécessaires pour obtenir des subventions.	Enquête en ligne	Questionnaire
Coopération dans le domaine des eaux internationales en Afrique (CIWA)	Gestionnaire de fonds		Compréhension approfondie des exigences nécessaires pour obtenir des subventions.	Enquête en ligne	Questionnaire

Annexe D : Base de données des

GROUPE DE PARTIES PRENANTES	POSITION DES PARTIES PRENANTES	NOM	RAISON DE L'INTERACTION	TYPE D'ENGAGEMENT	GUIDE D'ENGAGEMENT
Fonds vert pour le climat	Gestionnaire de fonds		Compréhension approfondie des exigences nécessaires pour obtenir des subventions.	Enquête en ligne	Questionnaire
Fonds d'adaptation	Gestionnaire de fonds		Compréhension approfondie des exigences nécessaires pour obtenir des subventions.	Enquête en ligne	Questionnaire
Banque mondiale	Gestionnaire de fonds		Compréhension approfondie des exigences nécessaires pour obtenir des subventions.	Enquête en ligne	Questionnaire
Le fonds BlackRock Energy and Resources Trust (BGR)	Gestionnaire de fonds		Compréhension approfondie des exigences nécessaires pour obtenir des subventions.	Enquête en ligne	Questionnaire
Agence des États-Unis pour le développement international	Gestionnaire de fonds	Graham Paul	Compréhension approfondie des exigences nécessaires pour obtenir des subventions.	Enquête en ligne	Questionnaire
Deutsche Gesellschaft Für Internationale Zusammenarbeit (Société allemande pour la coopération internationale)	Gestionnaire de fonds		Compréhension approfondie des exigences nécessaires pour obtenir des subventions.	Enquête en ligne	Questionnaire
LES ORGANISMES DE RECHERCHE NON AFFILIÉS					
Institut international de gestion de l'eau (IWMI)	Directeur de la branche Afrique du Sud	Dr Inga Jacobs-Mata	Les intérêts de recherche se recoupent avec ceux de la SADC-GMI, en se concentrant sur l'amélioration de la gestion des ressources en eau et en terre, dans le but de soutenir la sécurité alimentaire et de réduire la pauvreté tout en sauvegardant les processus environnementaux vitaux.	Enquête en ligne	Questionnaire pour les partenaires

Annexe D : Base de données des

GROUPE DE PARTIES PRENANTES	POSITION DES PARTIES PRENANTES	NOM	RAISON DE L'INTERACTION	TYPE D'ENGAGEMENT	GUIDE D'ENGAGEMENT
Centre commun de recherche (CCR)			La recherche conjointe Le centre est le La science de la Commission et le service des connaissances. Le CCR emploie des scientifiques pour mener à bien la recherche afin de fournir des services indépendants avis scientifique.	Enquête en ligne	Questionnaire pour les partenaires
Conseil des ministres africains de l'eau (AMCOW)			Les intérêts stratégiques se recoupent avec ceux de la SADC-GMI, principalement pour promouvoir la coopération, la sécurité, le développement social et économique et l'éradication de la pauvreté parmi les membres. par la gestion efficace des ressources en eau du continent et l'approvisionnement en eau.	Enquête en ligne	Questionnaire pour les partenaires
Réseau d'Afrique australe pour l'eau de l'UA/NEPAD Centres d'excellence (SANWATCE)			Intérêt pour la recherche se chevauchent avec ceux de la SADC-GMI, La UA/NEPAD Sud Réseau africain de Centres d'eau de Excellence (UA/NEPAD SANWATCE) est un réseau d'établissements supérieurs l'éducation et la recherche les institutions menant scientifique de haut niveau recherche et capacités développement dans le domaine de l'eau et les secteurs connexes, en afin d'obtenir un impact dans les sociétés.	Enquête en ligne	Questionnaire pour les partenaires

GROUPE DE PARTIES PRENANTES	POSITION DES PARTIES PRENANTES	NOM	RAISON DE L'INTERACTION	TYPE D'ENGAGEMENT	GUIDE D'ENGAGEMENT
Université de Pretoria - Département d'ingénierie géologique et d'hydrogéologie	Associé du département	Prof Matthys A Dippenaar		Enquête en ligne	Questionnaire pour les partenaires
Université de Johannesburg - Centre de recherche sur l'eau et la santé	Directeur	Dr TG Barnard	Les recherches menées par le centre portent sur la relation entre l'eau et la santé humaine.	Enquête en ligne	Questionnaire pour les partenaires
Wits - Centre pour les sciences et la gestion de l'eau	Directeur	Prof. Ingrid Dennis		Enquête en ligne	Questionnaire pour les partenaires
Département de l'eau et de l'assainissement	Directeur général adjoint : Réglementation du secteur de l'eau	M. Anil Singh		Enquête en ligne	Questionnaire pour les partenaires
Institut de l'eau d'Afrique australe	Directeur général	Dr Lester Goldman		Enquête en ligne	Questionnaire pour les partenaires

Annexe E : Programme des entrevues

Annexe E1 : Programme des entrevues avec les partenaires

Programme des entrevues avec les partenaires

GROUPE DE PARTIES PRENANTES	POSITION DES PARTIES PRENANTES	NOM	RAISON DE L'INTERACTION	Expert	DATE PROPOSÉE POUR L'INTREVUE
SECRÉTARIAT DE LA SADC					
Secrétariat de la SADC	Secrétaire exécutif adjoint : Intégration régionale	Dr Patrice Kandolo Kabeya	Organe directeur responsable de la SADC-GMI Interview en sa qualité de responsable du Programme Eau de la SADC ainsi que	GW, TH et RE	11 mai 2020
CONSEIL DE LA SADC-GMI					
SADC-GMI	Membre du conseil d'administration, directeur de l'Institut d'études des eaux souterraines de l'Université du Free State et hôte de la SADC-GMI.	M. Eelco Lukas	Compréhension approfondie des pratiques de recherche au sein de la SADC-GMI et de leur conformité aux meilleures pratiques.	GW et TH	28 avril 2020
SADC-GMI	Membre du conseil d'administration, directeur non exécutif indépendant - Finances	Mme Zandile Kabini	Compréhension approfondie des processus financiers au sein de la SADC-GMI, et membre du conseil d'administration responsable des risques et de l'audit.	RE	11 mai 2020
PARTENAIRES UNIVERSITAIRES					
Université du Free State	Finances	Mme Perle Du Plessis	Perle devrait être interviewé en tant qu'institution hôte et non d'un point de vue académique - Il peut apporter plus de lumière sur les capacités de conformité de la taxe RSA, les avis d'audit, etc. Plusieurs réunions pour clarifier les données fournies	RE	30 avril 2020 1er mai 2020 7 mai 2020
	Doyen - Ressources naturelles	Prof. D. Vermeulen	Directeur fondateur de la SADC-GMI, ancien directeur de l'IGS, a retracé toute l'histoire de la SADC-GMI depuis sa création jusqu'à sa situation actuelle.	TH, RE	19 mai 2020
PARTENAIRES D'ACCUEIL					
Université de Pretoria	Professeur associé : Génie géologique et hydrogéologie Hydrogéologie et géochimie, Département de géologie, Université de Pretoria	Prof. Matthys Dippenaar Dr Roger Diamond	La SADC-GMI étudie les possibilités de déménager à Pretoria ou à Gauteng et souhaite s'engager auprès des institutions hôtes potentielles pour comprendre les différentes modalités d'accueil.	RE	7 mai 2020

Annexe E1 : Programme d'entretien avec

GROUPE DE PARTIES PRENANTES	POSITION DES PARTIES PRENANTES	NOM	RAISON DE L'INTERACTION	Expert	DATE PROPOSÉE POUR L'ENTREVUE
Institut international de gestion de l'eau (IWMI)	Chef de groupe	Jonathan Lautze	La SADC-GMI étudie les possibilités de déménager à Pretoria ou à Gauteng et souhaite s'engager auprès des institutions hôtes potentielles pour comprendre les différentes modalités d'accueil.	RE	7 mai 2020
	Représentant de pays - Afrique du Sud	Dr Inga Jacobs	La SADC-GMI étudie les possibilités de déménager à Pretoria ou à Gauteng et souhaite s'engager auprès des institutions hôtes potentielles pour comprendre les différentes modalités d'accueil.	RE	20 mai 2020
Conseil pour la recherche scientifique et industrielle (CSIR)	Centre de l'eau, Places intelligentes Solutions et analyses intégrées de l'eau	Maronel Steyn	La SADC-GMI étudie les possibilités de déménager à Pretoria ou à Gauteng et souhaite s'engager auprès des institutions hôtes potentielles pour comprendre les différentes modalités d'accueil.	RE	7 mai 2020

Annexe E2 : Programme des entrevues avec le personnel

Annexe E2 : Programme d'entrevue avec le personnel

Calendrier des entrevues du personnel de la SADC-GMI

GROUPE DE PARTIES PRENANTES	POSITION DES PARTIES PRENANTES	NOM	RAISON DE L'INTERACTION	Expert	DATE PROPOSÉE POUR L'ENTREVUE
PERSONNEL DE LA SADC					
SADC-GMI	Directeur exécutif de la SADC-GMI	M. James Sauramba	Connaissance institutionnelle de tous les processus au sein de la SADC GMI	GW, TH, RE et GN	1er mai 2020
SADC-GMI	Responsable des subventions et des marchés publics	Mme Mampho Ntsekhe	Connaissance approfondie des processus commerciaux au sein de la SADC-GMI.	GW, TH, RE et GN	1er mai 2020
SADC-GMI	Spécialiste de la communication et de la gestion des connaissances	M. Thokozani Dlamini	Bonne compréhension de toutes les activités de communication menées par l'institut.	GW et TH	1er mai 2020
SADC-GMI	Spécialiste principal des eaux souterraines	M. Brighton Munyai	Compréhension de tous les processus de la SADC-GMI relatifs au développement des ressources en eaux souterraines, à l'hydrogéologie des mines, aux licences d'utilisation de l'eau et à l'hydrogéologie environnementale.	GW, TH, RE et GN	1er mai 2020
SADC-GMI	Consultant en gouvernance et institutions	M. Micah Majiwa	Connaissance approfondie de la gouvernance au sein de l'institut de la SADC, compréhension de la motivation et de la stabilité de l'organisation et de son objectif institutionnel.	GW et TH	1er mai 2020
SADC-GMI	Consultant en infrastructure	M. Kasonde Mulenga	Sa connaissance de la mise en œuvre des projets pilotes d'infrastructure pour les eaux souterraines dans le cadre du système de sous-subvention.	GW et TH	1er mai 2020
SADC-GMI	Consultant en suivi et évaluation	M. James Manda	Connaissance approfondie de tous les processus et systèmes de suivi et d'évaluation que la SADC-GMI utilise pour la mise en œuvre de ses projets.	GW et TH	1er mai 2020

SADC-GMI	Administration et finances	Mlle Sharon Mofokeng	Compréhension du processus financier de la SADC-GMI. Fournir des données financières pour l'analyse coût-bénéfice. Comprendre également le processus financier utilisé par SAD-GMI.	RE	1er mai 2020 4 mai 2020 7 mai 2020

Annexe F : Questionnaire pour les partenaires

Annexe F1 : Questionnaire pour les partenaires

Questionnaire sur les enseignements tirés de la SADC-GMI - Partenaires

Merci d'avoir pris le temps de remplir le questionnaire sur les enseignements tirés de la SADC-GMI. La SADC-GMI s'est engagé à fournir un leadership visionnaire et efficace dans la gestion des eaux souterraines dans la région de la SADC et est en train de développer un plan pour les dix prochaines années. Nous souhaitons consulter différents groupes de parties prenantes au cours de cette phase préparatoire afin de nous assurer que nous développons un plan qui sera soutenu par nos donateurs, nos sous-bénéficiaires et notre structure de gouvernance. Veuillez répondre aux questions suivantes aussi honnêtement et succinctement que possible. Nous veillerons à ce que les données issues de vos réponses soient traitées de manière anonyme. Les versions française et portugaise de ces questionnaires sont disponibles sur demande. Veuillez distribuer le questionnaire à la personne de votre équipe qui a eu le plus d'interaction avec la SADC-GMI pendant votre collaboration.

Les questions suivies d'un * sont considérées comme obligatoires.

Section 1 : Informations démographiques

Veuillez nous en dire un peu plus sur vous et sur votre intérêt pour la SADC-GMI :

1. Votre nom et votre prénom *
2. Nom de l'organisation *
3. Quelle est votre désignation dans l'organisation ? Expliquez brièvement votre rôle et vos responsabilités*.
4. Dans quel pays êtes-vous basé ? *
5. Votre organisation a-t-elle collaboré avec la SADC-GMI sur la gestion des eaux souterraines dans la région ?
   - *Oui*
   - *Non*
   - *Pas sûr*
6. Si oui, veuillez fournir une brève description de ce que la collaboration a impliqué

Section 2 : Nouveaux développements dans la gestion des eaux souterraines

Nous cherchons continuellement à être pertinents pour les spécialistes de la gestion des eaux souterraines dans nos Etats membres. Nous voulons savoir ce que vous observez comme tendances en matière de gestion des eaux souterraines dans votre domaine d'expertise. Ces informations nous aideront à élaborer notre plan quinquennal et décennal. Veuillez nous en dire plus sur les tendances émergentes en matière de gestion des eaux souterraines.

Veuillez nous en dire plus sur les tendances émergentes en matière de gestion des eaux souterraines.

7. Parmi les tendances émergentes suivantes en matière de gestion des eaux souterraines, lesquelles avez-vous observées dans votre région au cours des cinq dernières années ? (liste déroulante)*
   a. *Impact du changement climatique sur la disponibilité des eaux souterraines*
   b. *Demande accrue des différents groupes de parties prenantes pour les mêmes ressources en eau*
   c. *Augmentation des phénomènes météorologiques extrêmes tels que les sécheresses et les inondations.*
   d. *Importance accrue des activités de suivi communautaire*

e. *Intégration accrue dans la gestion des eaux transfrontalières*
f. *Amélioration de la précision des données et intégration des données provenant de différentes sources*
g. *Autre, veuillez préciser*

8. Veuillez évaluer l'affirmation suivante : La SADC-GMI peut répondre et fournir des conseils sur les questions émergentes dans votre région.
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*
9. Quels sont les problèmes liés aux eaux souterraines qui, selon vous, deviendront plus difficiles à résoudre au cours des cinq prochaines années dans votre zone/région d'exploitation (liste déroulante)* ?
   a. *Manque de systèmes d'aide à la décision pour faciliter l'accès, la gestion et l'utilisation conjoints durables des ressources en eaux souterraines.*
   b. *Structures de gouvernance insuffisamment développées pour le développement et la gestion des ressources en eaux souterraines aux niveaux national et transfrontalier.*
   c. *Sous-utilisation des ressources en eaux souterraines pour renforcer la résilience des communautés aux impacts du climat en améliorant la sécurité de l'eau et de l'alimentation.*
   d. *Manque d'infrastructures à haut rendement énergétique pour le captage durable des eaux souterraines dans les systèmes aquifères peu profonds et profonds afin de soutenir les activités socio-économiques des communautés rurales et urbaines.*
   e. *Connaissance et application limitées par les petits exploitants agricoles des solutions agro-industrielles économes en énergie et dépendantes des eaux souterraines.*
   f. *L'augmentation de la demande en eau dans les zones urbaines pour les besoins domestiques, industriels et l'agriculture à petite échelle, ce qui accroît la dépendance des mégapoles émergentes vis-à-vis des eaux souterraines.*
   g. *Le manque de compétences entrepreneuriales des petits exploitants agricoles pour soutenir leurs moyens de subsistance.*
   h. *Connaissance limitée de l'hydrogéologie urbaine dans les villes de fusion émergentes*
   i. *L'épuisement des ressources en eau de surface dû aux effets du changement climatique (sécheresses) accroît la dépendance à l'égard des eaux souterraines et, partant, les risques de pollution.*
   j. *Augmentation/surabondance des prélèvements entraînant l'intrusion d'eau salée dans les aquifères côtiers et les petits États insulaires.*
   k. *Terminologie, caractérisation et connaissance incohérentes des aquifères nationaux et transfrontaliers profonds et peu profonds dans la SADC.*
   l. *Potentiel des eaux souterraines généralement inconnu en termes de qualité et de quantité*
   m. *Autre, veuillez préciser*

Section 3 : La contribution de la SADC-GMI à la gestion des eaux souterraines

Veuillez donner votre avis sur la contribution de la SADC-GMI à la gestion des eaux souterraines dans votre région, en évaluant les affirmations suivantes :

10. La SADC-GMI a joué un rôle positif dans la gestion des eaux souterraines dans votre région au cours des cinq dernières années.
    - *Pas du tout d'accord*
    - *Pas du tout d'accord*
    - *Plutôt d'accord*
    - *D'accord sur la plupart des points*
    - *Entièrement d'accord*

11. La SADC-GMI est stratégiquement positionnée pour influencer la politique de l'eau dans la

région de la SADC :

- *Pas du tout d'accord*
- *Pas du tout d'accord*
- *Plutôt d'accord*
- *D'accord sur la plupart des points*
- *Entièrement d'accord*

12. La SADC-GMI fonctionne comme un "réseau/agence membre" et a la capacité de fournir cette fonction dans la région de la SADC :
    - *Pas du tout d'accord*
    - *Plutôt pas d'accord*
    - *Plutôt d'accord*
    - *D'accord sur la plupart des points*
    - *Entièrement d'accord*
13. Sur la base de votre expérience et des tendances régionales observées, quelles sont les cinq questions (pour référence, voir Q9) auxquelles vous accorderiez la priorité pour le développement du nouveau programme SADC-GMI ?

Section 4 : Évaluation de la SADC-GMI

Nous apprécions la contribution de nos partenaires. Veuillez évaluer les questions/affirmations suivantes concernant votre collaboration ou interaction passée et actuelle avec la SADC-GMI.

14. ACCESSIBILITÉ ET COMMUNICATION DE LA SADC-GMI
    a. *Veuillez indiquer si vous avez pu accéder au site web de la SADC-GMI pour obtenir des informations techniques et de réseau ? **
        - *Oui*
        - *Non*
    b. *Si oui, quelles informations vous ont été particulièrement utiles ?*
        - *Cartes hydrogéologiques*
        - *Base de données hydrogéologiques régionales*
        - *Liens hydrogéologiques utiles*
        - *Annuaire des foreurs*
        - *Portail d'information sur les eaux souterraines*
        - *Suivi et évaluation - centre de projet*
        - *Communauté de pratique*
        - *IMS Ramotswa*
        - *Autre, veuillez préciser ?*
    c. *Il est très facile d'interagir avec le personnel de la SADC-GMI.*
        - *Pas du tout d'accord*
        - *Pas du tout d'accord*
        - *Plutôt d'accord*
        - *D'accord sur la plupart des points*
        - *Entièrement d'accord*
        - *Non applicable*
    d. *Le niveau d'engagement entre la SADC-GMI et ses partenaires est suffisant.*
        - *Pas du tout d'accord*
        - *Pas du tout d'accord*
        - *Plutôt d'accord*
        - *D'accord sur la plupart des points*
        - *Entièrement d'accord*
15. Veuillez décrire votre expérience avec la SADC-GMI pendant la période de collaboration ou d'interaction en évaluant les déclarations suivantes :
    a. *La SADC-GMI dispose de ressources suffisantes pour répondre à tous les problèmes et à toutes les questions en temps utile.*
        - *Pas du tout d'accord*
        - *Pas du tout d'accord*
        - *Plutôt d'accord*

- *D'accord sur la plupart des points*
- *Entièrement d'accord*
- *Non applicable*

b. *SADC-GMI a fourni un soutien technique adéquat et compétent pendant la période de collaboration.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*
   - *Non applicable*

c. *L'approche de la SADC-GMI en matière de projets et de partenariats est conforme à sa vision, ses valeurs et ses objectifs.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

d. *SADC-GMI a fourni aux partenaires un réseau pour collaborer, partager les connaissances et résoudre les problèmes.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

e. *Les objectifs, les rôles et les résultats du partenariat ont été clairement définis, gérés et contrôlés pendant toute la durée du partenariat.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

f. *La structure organisationnelle de la SADC-GMI est propice à la collaboration et à l'interaction.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

g. *À mon avis, les partenariats établis par la SADC-GMI sont conformes à sa stratégie et à son mandat.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

h. *La SADC-GMI est capable de jouer un rôle de premier plan dans la gestion des eaux souterraines dans la région de la SADC et je la soutiendrais dans ce rôle.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

i. *La SADC-GMI est proactive dans le renforcement des capacités par la collaboration et les partenariats.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

16. Veuillez fournir des recommandations ou des suggestions pour que la SADC-GMI améliore sa prestation de services ?

Merci de votre participation au questionnaire, elle est très appréciée !

Merci beaucoup pour votre participation. Si vous avez des questions, veuillez contacter Natasha Anamuthoo à NAnamuthoo@srk.co.za.

Annexe F2 : Résultats du questionnaire pour les partenaires

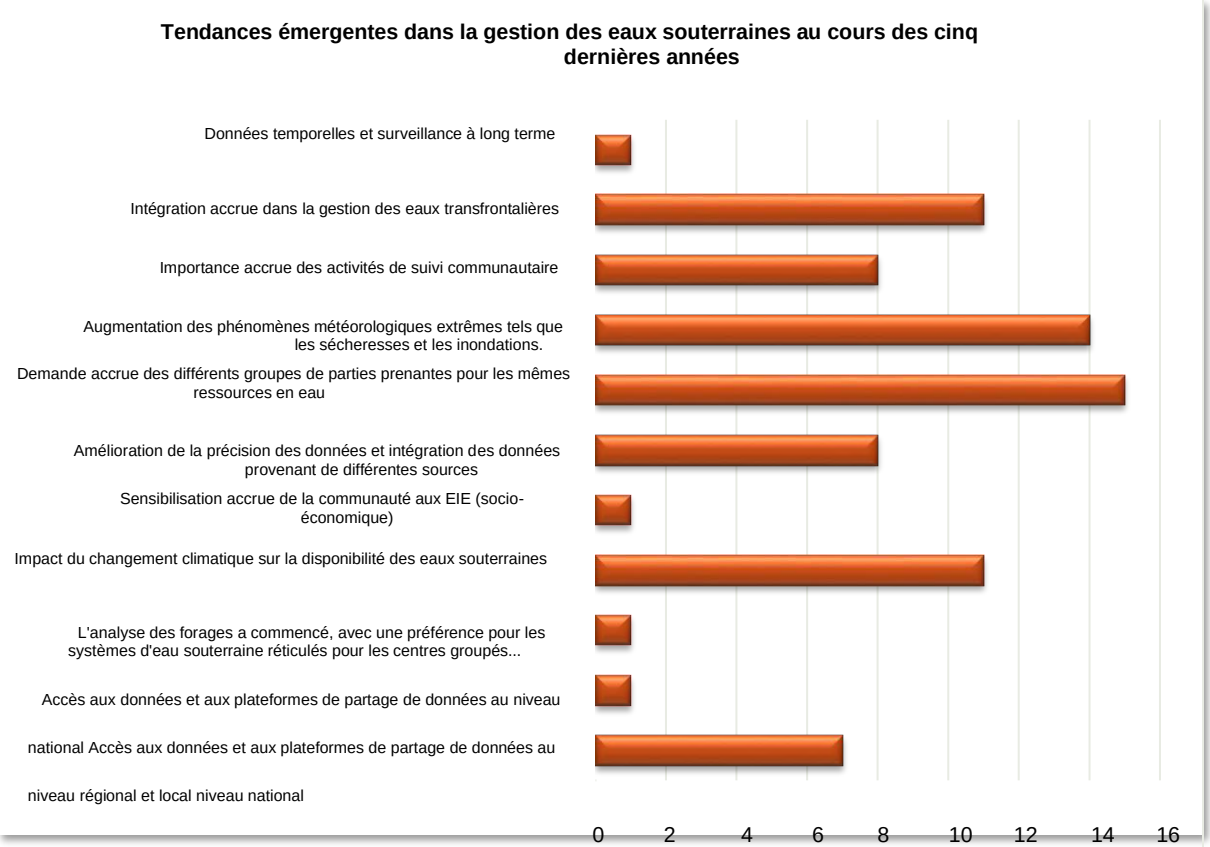
Résultats du questionnaire pour les partenaires : Résumé

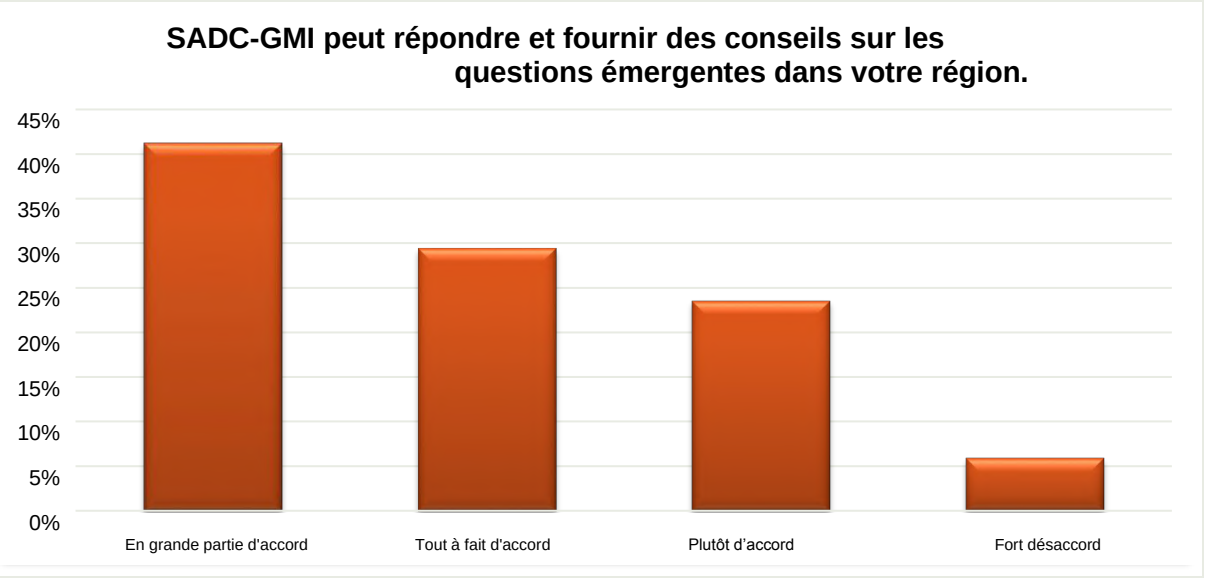
Nombre de questionnaires envoyés : 29

Nombre de réponses reçues : 18 (taux de réponse de 62%)

Les réponses ouvertes des partenaires n'ont pas été éditées, à l'exception des principales erreurs d'orthographe ou de grammaire, afin de préserver l'intention et le sens originaux des répondants.

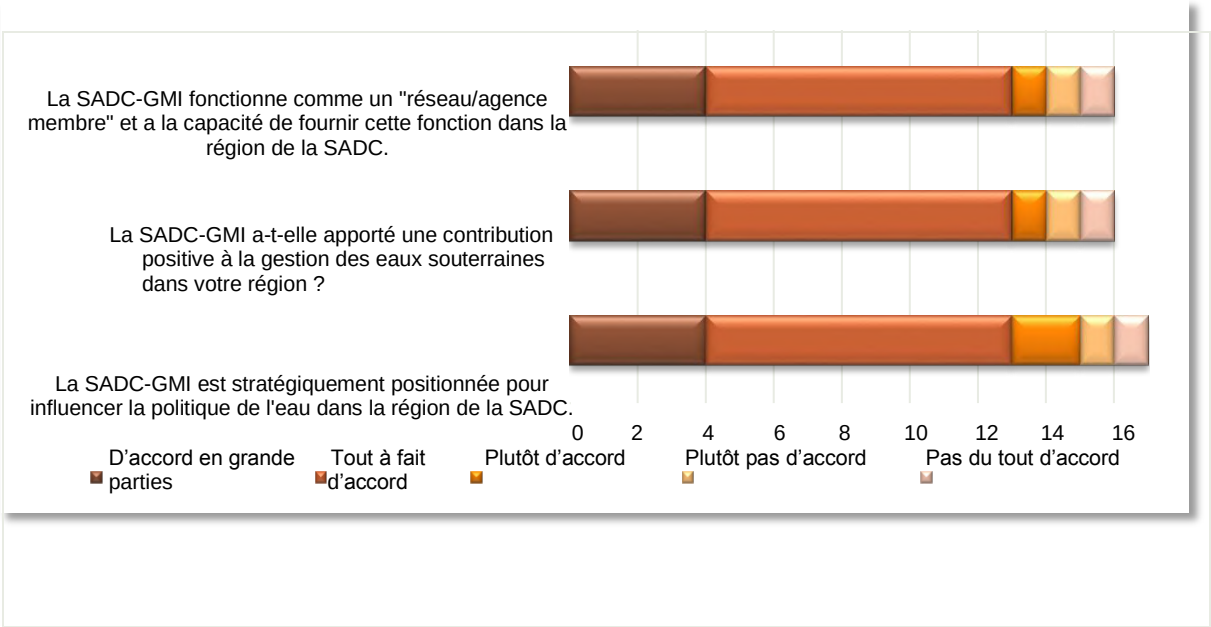
1. Tendances émergentes dans la gestion des eaux souterraines observées par les partenaires dans leur région au cours des cinq dernières années.





2. Quels sont les problèmes liés aux eaux souterraines que les partenaires prévoient de voir devenir plus difficiles au cours des cinq prochaines années dans leur zone/région d'opération ?

3. Le point de vue des partenaires sur la contribution de la SADC-GMI à la gestion des eaux souterraines dans leur région.



Réponses supplémentaires des partenaires pour développer leurs réponses :

La SADC-GMI est déjà reconnu comme un point focal pour les données sur les eaux souterraines, l'information, le partage des connaissances et le renforcement des capacités dans la région et sert d'exemple pour toute l'Afrique ;
La SADC-GMI a créé un réseau de partage d'informations et d'expériences entre les professionnels des pays membres, ce qui facilite la gestion des aquifères transfrontaliers, et éveille les gouvernements à prendre des mesures stratégiques et à définir des politiques pour le développement des eaux souterraines ;
Les eaux souterraines en Afrique du Sud sont très bien représentées par l'AIH et le GWD, ainsi que par des efforts tels que la SADC-GMI et ChinAfrica. La collaboration entre ces entités est totalement absente, et en tant que telle, il y a beaucoup de répétition avec 2-3 conférences sur les eaux souterraines dans la région chaque année.
Souligne le potentiel et l'importance d'une utilisation et d'une gestion durables des eaux souterraines dans les États membres de la SADC.
La SADC-GMI a contribué à la gestion des eaux souterraines en Namibie dans le passé, mais pas spécifiquement dans le bassin de Cuvelai. Cependant, de nombreux employés du département de l'eau de l'État membre ont été formés.
Jusqu'à présent, la SADC-GMI a fait très peu pour l'Angola. Je crois qu'avec le temps, des opportunités se présenteront et l'Angola en bénéficiera davantage qu'actuellement.
La SADC-GMI travaille dur avec les membres du pays sur la gestion et la gouvernance des eaux souterraines, et continue à travailler sur le renforcement des capacités et la formation de tous les États membres.
Cours de formation à court terme sur les questions relatives aux eaux souterraines
La SADC-GMI a été impliquée dans l'évaluation des ressources en eaux souterraines transfrontalières et/ou les TDA. Ces évaluations sont essentielles pour l'utilisation et la gestion conjointes des ressources par les États riverains, dans le seul but d'assurer une utilisation durable des ressources en eau souterraine et de minimiser les possibilités de conflits transfrontaliers découlant de l'utilisation et de l'accès aux ressources. La SADC-GMI a participé aux projets Tuli-Karoo, Eastern Kalahari, Ramotswa, etc. La présence de la SADC-GMI dans ces projets donne des conseils et aide à élaborer les objectifs de ces projets.
La SADC-GMI en est encore à ses débuts, elle essaie donc pour l'instant de s'établir, peut-être qu'à l'avenir elle sera bien mieux équipée en termes de ressources humaines et financières.

Je me suis déjà étendu sur les contributions apportées au Malawi : formations, par ex. le projet Subgrant a fourni un modèle d'approvisionnement en eau à partir d'aquifères plus profonds, il a également renforcé la collaboration sur la gestion des eaux souterraines par le biais du groupe focal national (mise en réseau/ collaboration), bien qu'il soit dans le coma actuellement ; Il a permis d'améliorer les connaissances et d'initier une collaboration et des plans transfrontaliers sur l'aquifère et le système fluvial du Shire avec le Mozambique, nous sommes en mesure de parler à d'autres États membres parce que nous les connaissons mieux maintenant (mise en réseau) ; il a fourni des manuels techniques sur la gestion des eaux souterraines (bien que nous ayons besoin de copies papier en raison de la faible connectivité Internet), il a contribué à nous éclairer sur les lacunes de notre politique et de nos instruments juridiques en soulignant les points spécifiques aux eaux souterraines, etc. La SADC-GMI est stratégiquement positionnée. Les gens et les organisations respectent la SADC. En tant que point focal, il a été facile d'une certaine manière de travailler ici dans certains domaines, car dès que je mentionne la SADC, les gens veulent m'aider. un organisme de coordination pour la région. En ce qui concerne le « réseau/agence membre », je ne comprends pas vraiment ce que vous voulez que je dise, mais il a effectivement aidé à mettre le Malawi en réseau avec d'autres États membres et même au sein du Malawi, il a déjà a commencé à mettre en réseau le ministère avec d'autres organisations d'eaux souterraines. La capacité est là, car ils accueillent également de grands événements comme des conférences, ils connectent les gouvernements, etc.
Une contribution positive a été apportée par le renforcement institutionnel et le développement des capacités, par exemple par les jeunes professionnels ; la législation existante sur l'eau est en cours de révision et sera influencée par certaines des recommandations du projet SADC-GMI ; la SADC-GMI a participé à des organisations de rivières transfrontalières où les décisions sont prises à ce niveau.

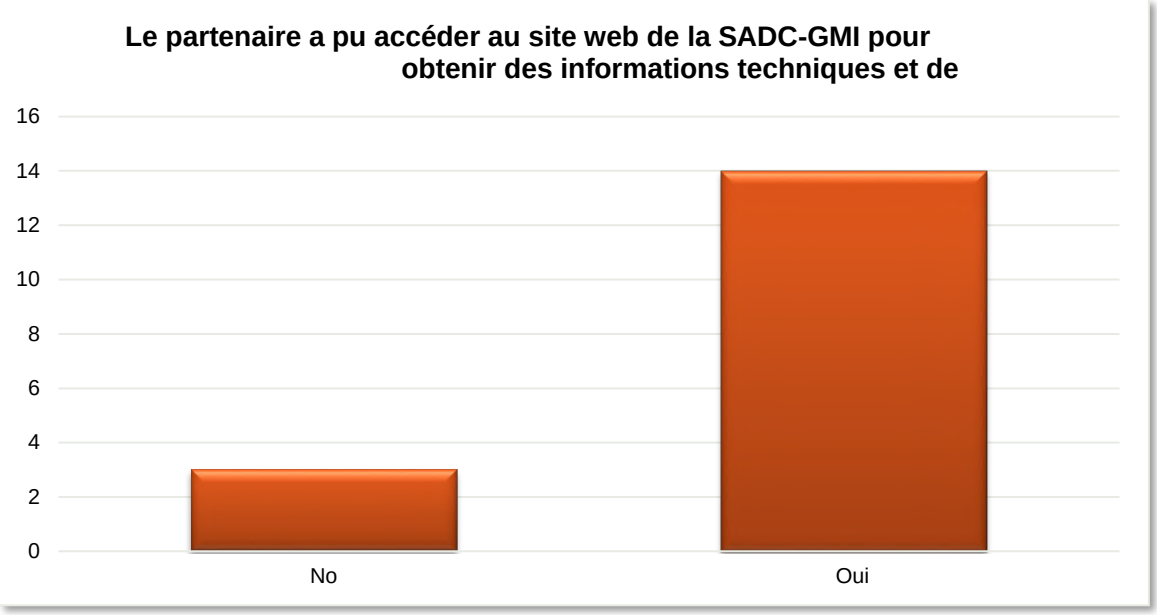
4. Sur la base de leur expérience et des tendances régionales observées, quels sont les cinq thèmes que les partenaires privilégieraient pour le développement du nouveau programme SADC-GMI ?

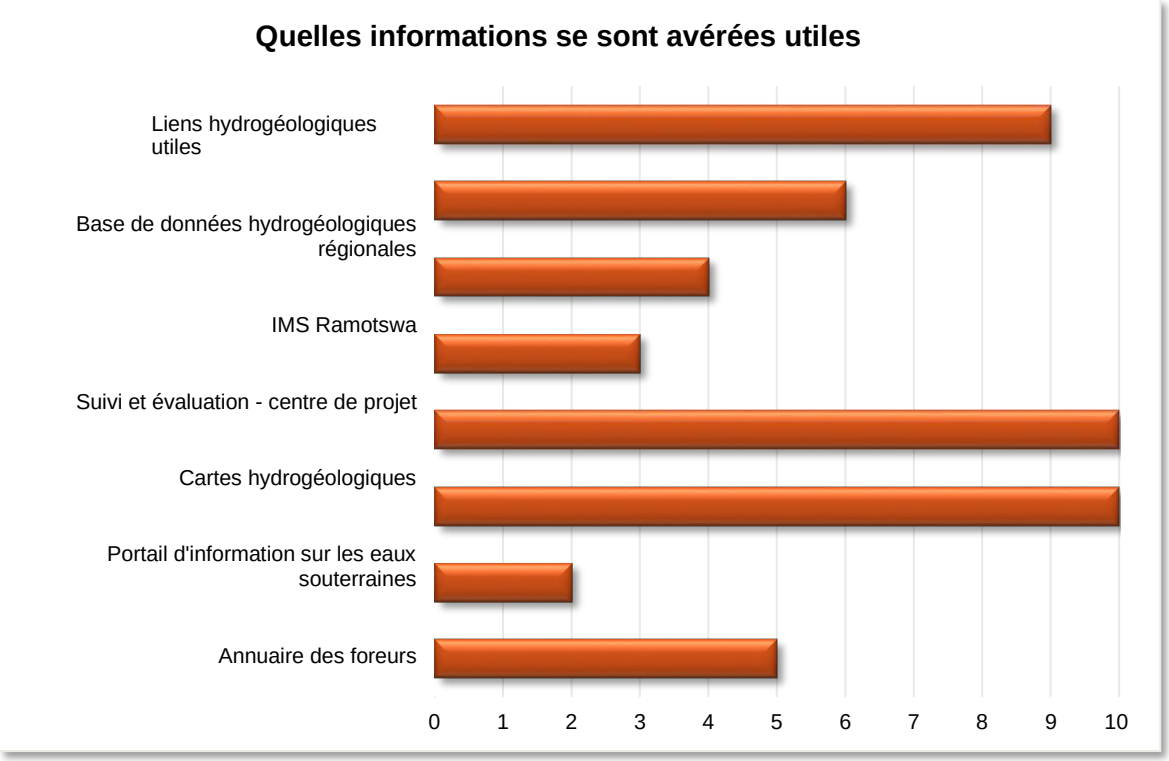
Continuer à aider les pays à améliorer la surveillance, l'évaluation, la gestion informée et la gouvernance des ressources en eaux souterraines en renforçant les capacités de traitement, de gestion et de partage des données et des informations par le biais de formations, de projets transfrontaliers communs, d'événements scientifiques, d'actions de plaidoyer et de sensibilisation, en collaboration avec les organismes de bassin.
Aider les États membres en leur fournissant des conseils scientifiques et techniques sur la gestion des eaux souterraines, améliorer la coopération et le partage d'informations entre les pays, ainsi que la promotion du renforcement des capacités.
Partage de données ; données à long terme ; coopération intergouvernementale.
Gestion des eaux souterraines urbaines, gestion conjointe, intrusion d'eau de mer, manque de connaissance des systèmes aquifères profonds, adaptation au climat.
1) Définir clairement les limites des aquifères transfrontaliers ; 2) Aider les États membres à concevoir une stratégie solide pour l'utilisation des eaux souterraines ; 3) Développer le plaidoyer pour que les gouvernements nationaux accordent plus d'importance aux eaux souterraines ; 4) Impliquer le secteur privé dans l'exploration/utilisation des eaux souterraines ; 5) Former les jeunes professionnels locaux.
Centre de surveillance en temps réel de la SADC-GMI de partage de données et impact du changement climatique sur les eaux souterraines
Promouvoir les petits projets d'approvisionnement en eau, Promouvoir les études de cas dans différents pays de la région, Formation sur les eaux souterraines.
Notre expérience au Botswana est que nous avons plus de ressources en eaux souterraines salines que d'eaux souterraines douces, d'où l'empiètement des eaux souterraines salines qui est induit par une extraction excessive est un problème dans le pays.
(1) Gestion des eaux souterraines transfrontalières - activités de suivi du projet Shire Conwat telles que l'aide à l'établissement d'un comité conjoint du bassin de la rivière Shire pour le bassin et ses aquifères partagés et le développement d'un portail de partage de données en consultation avec le ZAMWIS (se référer au SAP du projet Conwat), l'établissement d'un réseau de surveillance des eaux souterraines de la SADC pour encourager la surveillance régulière des aquifères transfrontaliers (2) Reproduire dans d'autres pays ce qui a été fait avec succès dans un pays, le cas échéant. Par exemple, dans le projet de sous-subvention, il y avait des projets d'approvisionnement en eau souterraine et des projets de systèmes de données. (3) Formations élaborées (pas pour 2 jours s'il vous plaît) - par exemple en matière de changement climatique et de modélisation des eaux souterraines, de gestion conjointe de l'eau : interactions entre les eaux de surface et les eaux souterraines, formation élaborée sur tous les aspects du forage, GMI pourrait également trouver des fonds pour sponsoriser certaines personnes au niveau post-universitaire dans des universités spécialisées dans les eaux souterraines. (4) Augmenter le financement des projets subsidiaires, car ils donnent le ton. (5) Avoir des projets de recharge des aquifères dans les Etats membres. Les pays peuvent organiser des visites d'étude ou les pays experts peuvent visiter d'autres pays qui en ont besoin pour partager leurs connaissances et leurs expériences. (6) (très important aussi !) Projets sur la cartographie des eaux souterraines au niveau local comme pilotes dans les zones vulnérables aux eaux souterraines.
Développement des capacités humaines institutionnelles ; volonté politique et financement des États membres ; hiérarchisation des projets par les États membres ; suivi, évaluation et apprentissage.

Annexe F2 : Résultats du questionnaire pour les partenaires

Améliorer les structures de gouvernance développées pour le développement et la gestion nationale et transfrontalière des ressources en eaux souterraines et Améliorer la sous-utilisation des ressources en eaux souterraines pour accroître la résilience des communautés aux impacts climatiques en améliorant la sécurité de l'eau et de l'alimentation.

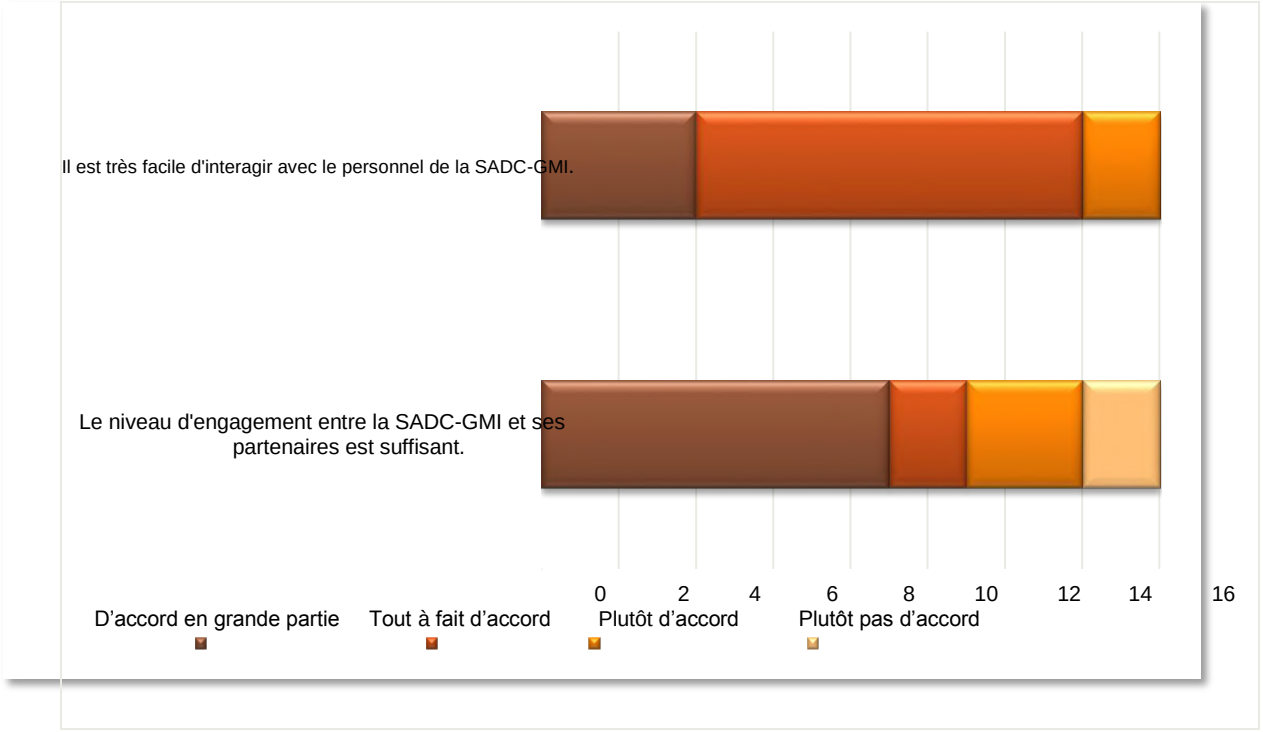
5. Accès au site web





Quel type d'informations les partenaires souhaiteraient-ils voir ajouter à l'avenir ?
Visualisation et traitement de données variables dans le temps (en combinaison avec des données variables dans l'espace) Autres exemples de traitement des données et des informations : vers des produits et services personnalisés pour différents utilisateurs
Inventaire des ressources en eau dans la région SADC, contact Information aux ministères et institutions nationales pour la gestion et la gouvernance des eaux souterraines.
J'ai trouvé les informations dont j'avais besoin. Cependant, la mise à jour est très importante
Littérature grise sur les eaux souterraines

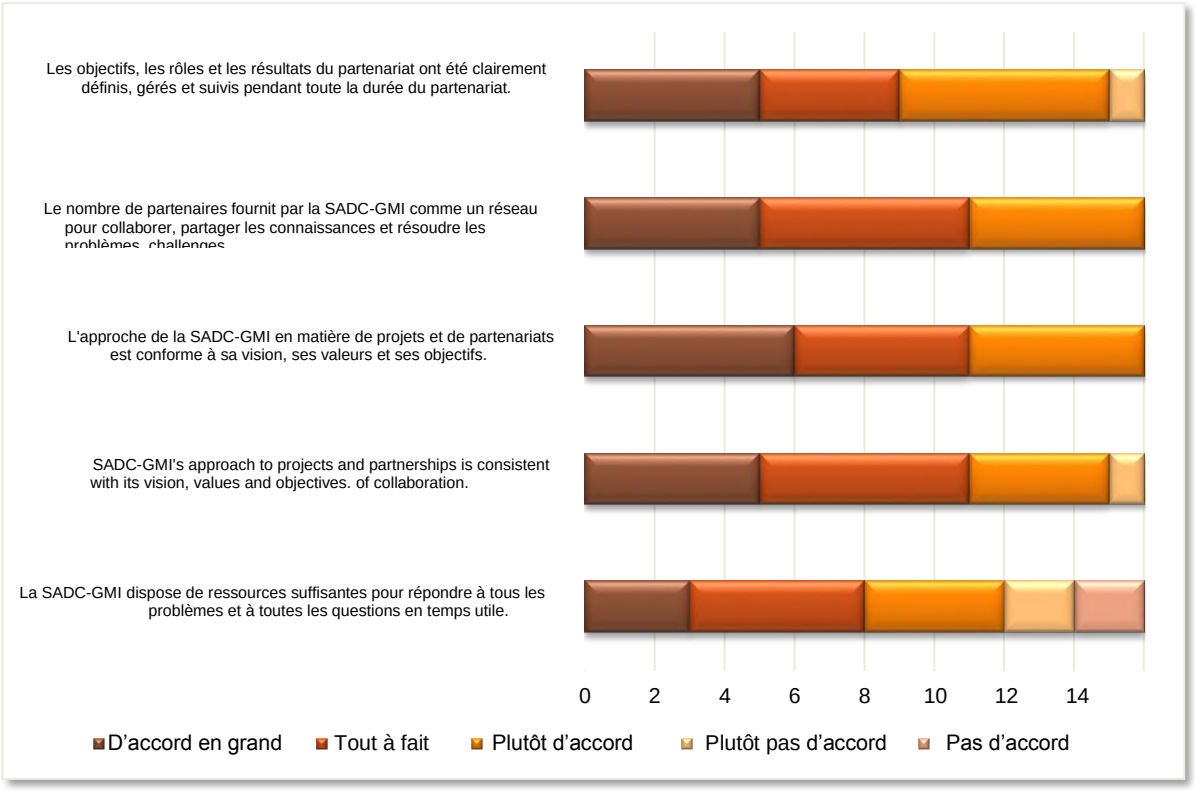
6. Accessibilité et communication de la SADC-GMI

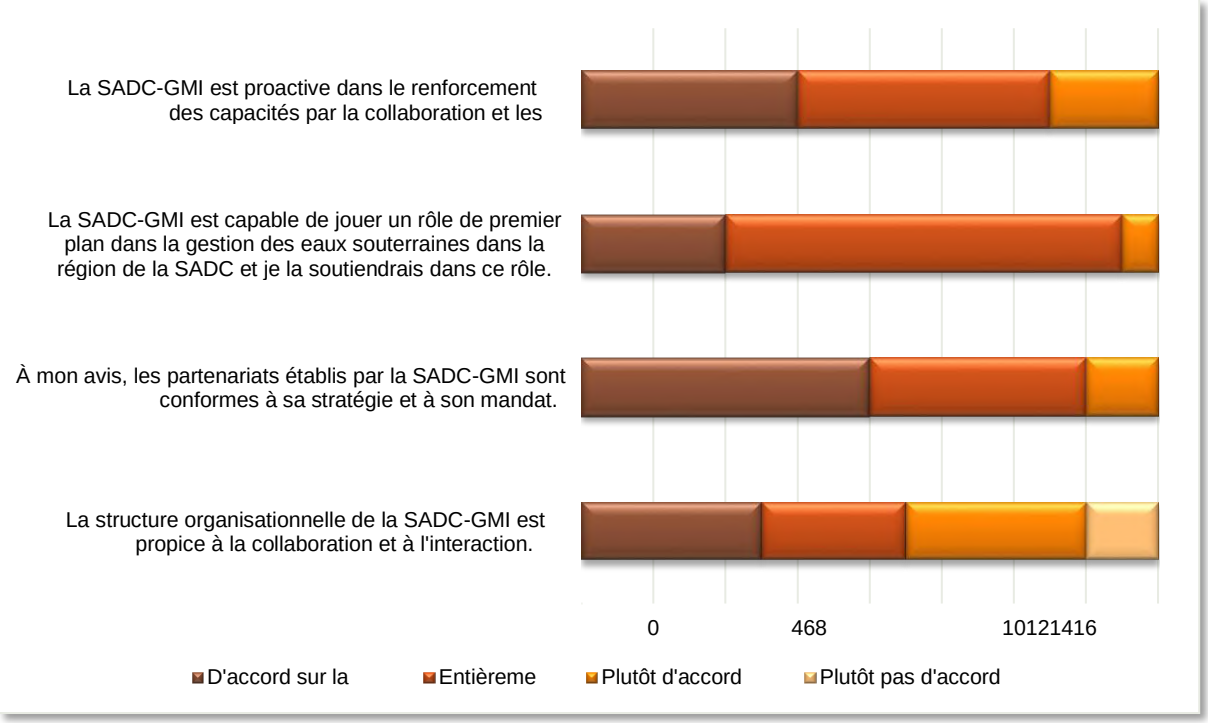


Autres commentaires concernant l'accessibilité et la communication de SADC-GMI.
Je suis peut-être partial en 17, mais nous parlons avec tous les pays de la SADC et l'expérience n'est pas toujours parfaite (gestion des attentes), mais certainement positive.
Le personnel de la SADC-GMI est très serviable, ce qui facilite la communication et l'interaction.
Encore une fois, ChinAfrica, BGS Africa Groundwater Atlas, Ground Water Division, International Association of Hydrogeologists - tous ces organismes sont en concurrence, de sorte qu'une grande partie du travail est redondante et répétitive, ce qui entraîne une concurrence entre les organismes plutôt qu'une collaboration. De plus, elle est centrée sur l'Afrique du Sud et devrait envisager d'organiser des conférences et des événements de mise en réseau dans d'autres États membres.
Réponse directe en quelques heures, informations utiles sur les consultants qualifiés, bonne connexion avec les ministères des pays membres pour organiser des formations sur la gestion des eaux souterraines dans les bassins internationaux.
Je devrais dire que la SADC-GMI a une politique de porte ouverte. Il est difficile de leur envoyer une communication sans qu'ils répondent.
Il y a suffisamment d'informations sur les eaux souterraines disponibles sur le portail SADC-GMI. En tant que directeur général de mon institution (INRH), j'ai beaucoup plus de portefeuilles à traiter. La SDAC-GMI n'est que l'un d'entre eux. Donc, le temps ne me permet pas d'avoir un grand "espace" régulièrement Information/Communication fournie (produite) par SADC-GMI.
Nous communiquons avec la SADC-GMI par le biais des plateformes existantes. (ex. skype, WhatsApp et email)
Les experts de la SADC-GMI sont toujours réceptifs à notre principal mode de communication qui est le courrier électronique. Le secrétariat de la SADC-GMI (Thokozani Dlamini) fait un travail formidable en relayant toutes les correspondances importantes.
(Du portugais) La communication entre les États membres de la SADC et la direction de la SADC-GMI est très bonne et facile.
Il est facile de les contacter par courriel, téléphone et autres plateformes.
1. La plupart des membres du personnel sont accueillants. Nous n'avons pas peur de les approcher. Nous communiquons facilement par e-mail, téléphone, WhatsApp et ils répondent très bien. Ils sont capables de collaborer avec nous à tous les niveaux. Nous n'avons pas vraiment de problèmes dans ce domaine, tant qu'ils continuent à donner des informations en temps voulu et qu'ils ne changent pas de couleur dans la deuxième phase (cette évaluation devrait être faite régulièrement).

Nous avons une interaction très positive avec le personnel de la SADC-GMI car il est très accessible. J'ai une expérience très limitée en ce qui concerne la SADC-GMI et ses partenaires.
Quant à la communication de la SADC GMI, elle est efficace, car elle communique toujours à l'avance, en utilisant diverses plateformes numériques

7. Organisation et capacité de la SADC-GMI





Autres commentaires concernant l'expérience des partenaires avec SADC-GMI pendant la période de collaboration ou d'interaction.
En général, l'interaction avec la SADC-GMI a été très constructive, car elle a permis une interaction facile et un environnement propice à l'échange d'expériences.
Je n'ai jamais eu à m'engager avec eux, ce qui est en partie la réponse parce qu'ils devraient être le premier arrêt dans les affaires d'eaux souterraines de la SADC.
engagement élevé pour organiser des ateliers de formation dans différentes langues, bonne organisation des conférences annuelles
le rôle modérateur de la gestion des eaux souterraines entre les pays membres et l'intégration de la gestion des eaux souterraines dans l'agenda de la politique nationale de l'eau.
Échange d'expériences sur la gestion des eaux souterraines et des goujons dans la région de la SADC,
La SADC-GMI a besoin de plus d'hydrogéologues. Il s'agit notamment d'hydrogéologues spécialisés tels que des hydrochimistes, des modélisateurs d'eaux souterraines, etc.
C'était bien, mais il faut que ce soit plus interactif
Hautement professionnel
1. Il n'est pas possible pour une organisation d'avoir les ressources nécessaires pour traiter tous les problèmes en temps voulu. Par exemple, la formation qui a été annulée cette année, nous aurions aimé qu'elle soit sponsorisée par eux et que notre personnel de Govt y aille, mais on nous a dit qu'elle devait être auto-sponsorisée. Ils peuvent fournir des réponses mais dans de nombreux cas, ils ont également besoin d'informations de notre part afin de connaître nos situations locales avant d'apporter leur aide. Pour les requêtes, dans un cas, ils ne nous ont pas répondu - peut-être avaient-ils peur de nous décevoir, mais cela a déçu notre partenaire... Le support technique était correct. Ils ont des consultants sur les projets de toute façon à part eux. Mais je n'ai pas vu les rapports finaux de certains travaux, comme sur Shire Conwat, les manuels techniques. -Proactifs oui ils le sont. Rôle de leader - oui - ils sont de la SADC.
La SADC-GMI dispose de ressources limitées ; trop grande dépendance à l'égard de l'externalisation (consultants) et du financement des donateurs.

Pendant ma période de collaboration ou d'interaction avec la SADC-GMI. L'expérience a été bonne, car la SADC-GMI a toujours communiqué efficacement, les sections de formation / renforcement des capacités auxquelles j'ai participé ont atteint les objectifs fixés.

Autres recommandations ou suggestions des partenaires pour que SADC-GMI s'améliore en tant qu'organisation ?
Essayer de mettre au point des produits et des services plus personnalisés qui pourraient être reproduits par les États membres.
Il est nécessaire de diffuser davantage la GMI de la SADC au sein des pays membres afin d'augmenter sa visibilité, et ainsi influencer positivement les décideurs sur la gestion des eaux souterraines d'une manière intégrée.
Je pense qu'ils sont inestimables, compétents et hautement nécessaires. Pour moi, l'amélioration consisterait à (1) établir des liens au niveau du gouvernement (puisque les scientifiques et les ingénieurs sont déjà engagés) par l'intermédiaire des ministères. les partenariats et les programmes de données, et (2) la promotion des questions professionnelles en s'engageant auprès des organismes professionnels existants dans le domaine des eaux souterraines et de l'eau.
Besoin d'un financement de base plus important pour financer des projets en coopération avec d'autres acteurs, d'une interaction plus forte avec d'autres secteurs pertinents tels que l'agriculture, le développement urbain et l'énergie, de développer un lien entre le financement des eaux souterraines et les investissements dans les infrastructures et les capacités.
La SADC-GMI devrait élargir sa vision et améliorer sa stratégie.
Comme suggestion, la SADC-GMI devrait continuer à diffuser des informations sur les eaux souterraines au niveau de la région et encourager les pays à coopérer dans le domaine de l'échange d'informations et de la gestion des aquifères transfrontaliers.
Recruter davantage d'hydrogéologues, ce qui rendra l'organisation plus visible dans les États membres.
C'était bien, mais il faut que ce soit plus interactif
1. Veuillez produire au moins une ou deux copies papier des produits du projet pour les États membres. (2) Le fait d'avoir 3 membres du personnel originaires du Zimbabwe rend le projet un peu zimbabwéen. Mais je n'ai aucun problème avec aucun d'entre eux de toute façon, mais laissez-les toujours être impartiaux avec tous les pays comme ils le font (3) Organisez des formations dans le pays pour prendre plus de personnes, par exemple 10 par pays à former, que seulement une ou deux personnes voyageant en Afrique du Sud ou ailleurs. Faire venir les experts et nous pourrions également rechercher des experts locaux en plus. (4) Dans 10 ans, tous les aquifères transfrontaliers de la SADC devraient être surveillés conjointement avec les unités de coordination (10 ans, c'est long, essayons) (5) Il faut toujours faire un suivi dans les Etats membres sur la façon dont les formations ou les manuels sont utilisés. C'est la meilleure façon d'évaluer l'impact (je pense). (6) Il y a une bonne collaboration au sein du GMI et avec nos partenaires, je pense que c'est aussi grâce au leader. Il s'adapte en quelque sorte à de nombreux endroits. Prenez note de cela lorsque vous examinez les questions de leadership au sein du GMI (7) Nous avons eu des problèmes avec la supervision du projet de subvention parce que nous n'avions pas de budget pour cela. Le projet a été couronné de succès mais, en tant que gouvernement, nous avons manqué notre rôle de surveillance dans un certain nombre de domaines. Je n'ai pas savoir comment ils peuvent aider à la fourniture de ressources dans d'autres projets à l'avenir parce que je comprends que ce n'est pas autorisé par la Banque mondiale ? Mais évaluez bien les implications. (8) Continuez le bon travail SADC GMI.
La SADC-GMI devrait faire appel à l'organisme mère (SADC) pour encourager les membres à contribuer à son financement.

Annexe G : Questionnaire pour les sous-bénéficiaires

Annexe G1 : Questionnaire pour les sous-bénéficiaires

Questionnaire pour les sous-bénéficiaires sur les enseignements tirés de la SADC-GMI

Merci d'avoir pris le temps de remplir le questionnaire sur les enseignements tirés de la SADC-GMI. La SADC-GMI s'est engagé à fournir un leadership visionnaire et efficace dans la gestion des eaux souterraines dans la région de la SADC et est en train de développer un programme de gestion des eaux souterraines pour les dix prochaines années. Nous souhaitons consulter différents groupes de parties prenantes au cours de cette phase préparatoire afin de nous assurer que nous développons un plan qui sera soutenu par nos donateurs, nos sous-bénéficiaires et notre structure de gouvernance. Veuillez répondre aux questions suivantes aussi honnêtement et succinctement que possible. Nous veillerons à ce que les données issues de vos réponses soient traitées de manière anonyme. Les versions française et portugaise de ces questionnaires sont disponibles sur demande. Veuillez remplir un questionnaire en équipe sous la direction du chef de projet afin de vous assurer que toutes les informations pertinentes sont saisies.

Les questions suivies d'un * sont considérées comme obligatoires.

Section 1 : Informations démographiques

Veuillez nous en dire un peu plus sur vous et sur votre intérêt pour la SADC-GMI. Cela nous aidera à comprendre votre interaction avec SADC-GMI :

1. Votre nom et votre prénom *
2. Nom de l'organisation *
3. Quelle est votre désignation dans l'organisation ? Expliquez brièvement votre rôle et vos responsabilités*.
4. Dans quel pays êtes-vous basé ? *
5. Veuillez fournir une brève description de votre interaction avec la SADC-GMI ?

Section 2 : Informations techniques sur le projet du sous-bénéficiaire

Nous visons à améliorer continuellement l'excellence technique de nos programmes sur les eaux souterraines. Comme votre projet de sous-bénéficiaire touche lentement à sa fin, nous sommes désireux de comprendre tous les défis techniques que vous avez pu rencontrer et toute assistance technique que vous avez reçue et qui vous a été utile.

Veuillez nous aider en répondant aux questions suivantes :

6. Veuillez indiquer si vous avez pu accéder au site web de la SADC-GMI pour obtenir des informations techniques et des conseils sur le type de projet que vous avez mis en œuvre ? *
   - *Oui*
   - *Non*
   - *Peut-être*

   Si oui, quelles informations vous ont été particulièrement utiles ?

   - *Cartes hydrogéologiques*
   - *Base de données hydrogéologiques régionales*
   - *Liens hydrogéologiques utiles*
   - *Annuaire des foreurs*
   - *Portail d'information sur les eaux souterraines*
   - *Suivi et évaluation - centre de projet*
   - *Communauté de pratique*

- *Système de gestion de l'information Ramotswa*
- *Autre, veuillez préciser ?*

7. Veuillez indiquer à gauche le type d'activités techniques de terrain que vous avez mises en œuvre pendant votre projet de sous-bénéficiaire. * (liste déroulante)

- *Forage de puits de surveillance (si oui, passez à la question 7, puis 8) (Si non, passez à la question 9)*
- *Forage de puits de production à l'usage de la communauté (si oui, passez à la question 7, puis 8) (Si non, passez à la question 9)*

8. Veuillez indiquer lesquels des processus suivants ont été menés pendant vos opérations de forage et après l'achèvement de votre projet ? (liste déroulante)

- *Sélection de cibles de forage géophysique ;*
- *Installation d'un équipement de surveillance du niveau et du débit de l'eau ;*
- *La saisie de toutes les données recueillies au cours du projet dans une base de données nationale sur les eaux souterraines.*

9. Veuillez indiquer les tâches effectuées par les membres de l'équipe suivants, le cas échéant :

- *Hydrogéologue et/ou spécialiste de l'eau (liste déroulante) :*
  - *Sélection du site de forage*
  - *Sélection de la pompe*
  - *Interprétation des données de surveillance*
  - *Exploitation et gestion des forages de production*
- *Entrepreneur en forage*
  - *Sélection du site de forage*
  - *Sélection de la pompe*
  - *Interprétation des données de surveillance*
  - *Exploitation et gestion des forages de production*
- *Administration des eaux*
  - *Sélection du site de forage*
  - *Sélection de la pompe*
  - *Interprétation des données de surveillance*
  - *Exploitation et gestion des forages de production*

10. Veuillez indiquer quel type d'activités techniques de bureau vous avez mis en œuvre au cours de votre projet sous-bénéficiaire* (liste déroulante).

- *Collecte des données de suivi*
- *Améliorer les bases de données de surveillance des eaux souterraines*
- *Explorer les aquifères*
- *Améliorer l'approvisionnement en eau*
- *Autre, veuillez expliquer*

11. Veuillez indiquer qui est responsable de la gestion et de l'entretien du projet de gestion des eaux souterraines dans lequel vous êtes impliqué:* (Texte)

12. Veuillez expliquer les principaux objectifs de votre projet de surveillance des eaux souterraines* :

13. Veuillez indiquer l'état d'avancement de ces objectifs :

- *Nous n'avons pas du tout atteint nos objectifs*
- *Nous avons atteint quelques-uns de nos objectifs*
- *Nous avons atteint la moitié de nos objectifs*
- *Nous avons atteint presque tous nos objectifs (si cette option est sélectionnée, passez à la question 14).*
- *Nous avons pu atteindre tous nos objectifs (si vous avez choisi cette réponse, passez à la question 14).*

14. La SADC-GMI vise à soutenir des projets de petites subventions extensibles qui peuvent être

étendus pour fournir à un plus grand nombre de bénéficiaires le même type de soutien. Sur la base de votre expérience dans la mise en œuvre de ce projet, veuillez sélectionner une des affirmations suivantes :

- *Notre projet ne peut absolument pas être mis à l'échelle et/ou dupliqué*
- *Certains aspects de notre projet peuvent être étendus et/ou reproduits.*
- *Près de la moitié des aspects de notre projet peuvent être mis à l'échelle et/ou reproduits.*
- *Presque tous les aspects de notre projet peuvent être mis à l'échelle et/ou reproduits.*
- *Notre projet peut être étendu et / ou dupliqué sans aucune modification.*

Section 3 : Impact du projet du sous-bénéficiaire

Les donateurs et les bailleurs de fonds sont très intéressés de savoir comment votre projet a eu un impact sur les communautés locales. Comme votre projet de sous-bénéficiaire touche lentement à sa fin, veuillez-nous en dire plus sur l'impact des projets des sous-bénéficiaires sur les communautés locales. Si votre projet n'a eu aucun impact sur les communautés locales, veuillez passer la section.

15. Votre projet de gestion des eaux souterraines a-t-il eu un impact économique positif, par exemple, l'eau fournie à des petites entreprises mal desservies ou à de nouveaux projets agricoles ?

    - *Aucun impact socio-économique positif*
    - *Faible impact socio-économique positif*
    - *Un certain impact socio-économique positif*
    - *Impact socio-économique positif modéré*
    - *Impact socio-économique très positif*

16. Si votre projet a eu un impact positif, veuillez décrire l'impact économique positif de votre projet. Quantifiez les impacts autant que possible - par exemple, 5 petits exploitants agricoles ont pu irriguer des champs, augmentant ainsi la production agricole.

17. Votre projet de gestion des eaux souterraines a-t-il eu un impact social positif, par exemple en fournissant un meilleur accès à l'eau ou en améliorant les conditions de vie des communautés ?

    - *Pas d'impact social positif*
    - *Faible impact social positif*
    - *Un impact social positif*
    - *Impact social positif modéré*
    - *Un impact social très positif*

18. Si oui, veuillez décrire l'impact social positif de votre projet. Quantifiez les impacts autant que possible - par exemple, 300 ménages ont obtenu l'accès à l'eau dans un rayon de 500 mètres autour de leur domicile.

19. Si votre projet était axé sur l'accès à l'eau et l'approvisionnement en eau, après la mise en œuvre de votre projet de sous-bénéficiaire en matière de la gestion des eaux souterraines, avez-vous pu augmenter la quantité d'eau disponible pour les communautés et les entreprises ?

    - *Aucun impact positif sur l'accès à l'eau*
    - *Faible impact positif sur l'accès à l'eau*
    - *Un certain impact positif sur l'accès à l'eau*
    - *Impact modéré sur l'accès à l'eau*
    - *Impact très positif sur l'accès à l'eau*

20. Après la mise en œuvre de votre projet de gestion des eaux souterraines, les connaissances acquises ont-elles été utiles pour la planification des ressources en eaux souterraines dans votre région ?

    - *Le projet n'a pas eu d'effet sur notre capacité à planifier*
    - *Le projet n'a pratiquement pas eu d'effet sur notre capacité à planifier.*
    - *Le projet a eu un faible impact sur notre capacité à planifier.*
    - *Le projet a eu un effet modéré sur notre capacité à planifier*
    - *Le projet a eu un effet important sur notre capacité à planifier*

21. Si oui, veuillez fournir un bref résumé des améliorations que vous avez pu apporter à la planification et à l'allocation des ressources.

22. Quelle est la durée de vie réaliste de votre projet ? Veuillez tenir compte de la maintenance et de l'entretien des équipements, de la migration des personnes et des bases de connaissances existantes.

    - *0-5 ans*
    - *5-10 ans*
    - *10-15 ans*
    - *15-20 ans*
    - *Non quantifiable car elle s'appuie sur une base de connaissances existante.*

Section 4 : Nouveaux développements dans la gestion des eaux souterraines

Nous cherchons continuellement à être pertinents pour les spécialistes de la gestion des eaux souterraines dans nos États membres. Nous voulons savoir ce que vous observez comme tendances en matière de gestion des eaux souterraines dans votre domaine d'expertise. Ces informations nous aideront à élaborer notre plan quinquennal et décennal. Veuillez nous en dire plus sur les tendances émergentes en matière de gestion des eaux souterraines

23. Parmi les tendances émergentes suivantes en matière de gestion des eaux souterraines, lesquelles avez-vous observées dans votre région au cours des cinq dernières années ? (liste déroulante)*

    - *Impact du changement climatique sur la disponibilité des eaux souterraines*
    - *Demande accrue des différents groupes de parties prenantes pour les mêmes ressources en eau*
    - *Augmentation des phénomènes météorologiques extrêmes telles que les sécheresses et les inondations.*
    - *Importance accrue des activités de suivi communautaire*
    - *Intégration accrue dans la gestion des eaux transfrontalières*
    - *Amélioration de la précision des données et intégration des données provenant de différentes sources*
    - *Autre, veuillez préciser*

24. Quels sont les problèmes liés aux eaux souterraines qui, selon vous, deviendront plus difficiles à résoudre au cours des cinq prochaines années dans votre zone/région d'exploitation (liste déroulante)* ?

    - *Manque de systèmes d'aide à la décision pour faciliter l'accès, la gestion et l'utilisation conjoints durables des ressources en eaux souterraines.*
    - *Structures de gouvernance insuffisamment développées pour le développement et la gestion des ressources en eaux souterraines aux niveaux national et transfrontalier.*
    - *Sous-utilisation des ressources en eaux souterraines pour renforcer la résilience des communautés aux impacts du climat en améliorant la sécurité de l'eau et de l'alimentation.*
    - *Manque d'infrastructures à haut rendement énergétique pour le captage durable des eaux souterraines dans les systèmes aquifères peu profonds et profonds afin de soutenir les activités socio-économiques des communautés rurales et urbaines.*
    - *Connaissance et application limitées par les petits exploitants agricoles des solutions agro-industrielles économes en énergie et dépendantes des eaux souterraines.*
    - *L'augmentation de la demande en eau dans les zones urbaines pour les besoins domestiques,*

industriels et l'agriculture à petite échelle, ce qui accroît la dépendance des mégapoles émergentes vis-à-vis des eaux souterraines.

- *Le manque de compétences entrepreneuriales des petits exploitants agricoles pour soutenir leurs moyens de subsistance.*
- *Connaissance limitée de l'hydrogéologie urbaine dans les villes de fusion émergentes*
- *L'épuisement des ressources en eau de surface dû aux effets du changement climatique (sécheresses) accroît la dépendance à l'égard des eaux souterraines et, partant, les risques de pollution.*
- *Augmentation/surabondance des prélèvements entraînant l'intrusion d'eau salée dans les aquifères côtiers et les petits États insulaires.*
- *Terminologie, caractérisation et connaissance incohérentes des aquifères nationaux et transfrontaliers profonds et peu profonds dans la SADC.*
- *Potentiel des eaux souterraines généralement inconnu en termes de qualité et de quantité*
- *Autre, veuillez préciser*

25. Notre organisation peut certainement répondre à ces tendances émergentes dans notre région.*

- *Pas du tout d'accord*
- *Plutôt pas d'accord*
- *Plutôt d'accord*
- *D'accord sur la plupart des points*
- *Entièrement d'accord*

26. De quoi auriez-vous besoin pour être un acteur/une organisation active au cours des 5 à 10 prochaines années ?

- *Renforcement des capacités*
- *Partage des connaissances*
- *Formation*
- *Amélioration des infrastructures et des outils d'information et de télécommunications*
- *Un meilleur équipement*
- *Augmentation du contingent de personnel*
- *Subventions et financement*
- *Une meilleure coopération transfrontalière*
- *Autre, veuillez expliquer*

27. Pensez-vous que la SADC-GMI peut répondre/apporter des solutions aux tendances émergentes dans votre région et pour vous en tant que sous-bénéficiaire ?

- *Oui*
- *Non*
- *Peut-être*

Section 5 : La contribution de la SADC-GMI à la gestion des eaux souterraines

Veuillez donner votre avis sur la contribution de la SADC-GMI à la gestion des eaux souterraines dans votre région, en évaluant les déclarations suivantes :

28. La SADC-GMI a joué un rôle positif dans la gestion des eaux souterraines dans votre région au cours des cinq dernières années.

- *Pas du tout d'accord*
- *Plutôt pas d'accord*
- *Plutôt d'accord*
- *D'accord sur la plupart des points*
- *Entièrement d'accord*

29. Quelle est la contribution la plus précieuse apportée à ce jour par la SADC-GMI à la gestion des eaux souterraines dans votre région ?

30. La SADC-GMI est stratégiquement positionnée pour influencer la politique de l'eau dans la région de la SADC :

- *Pas du tout d'accord*
- *Plutôt pas d'accord*
- *Plutôt d'accord*
- *D'accord sur la plupart des points*
- *Entièrement d'accord*

31. La SADC-GMI fonctionne comme un « réseau/agence membre » et a la capacité de fournir cette fonction dans la région de la SADC :

- *Pas du tout d'accord*
- *Plutôt pas d'accord*
- *Plutôt d'accord*
- *D'accord sur la plupart des points*
- *Entièrement d'accord*

32. Sur la base de votre expérience et des tendances régionales, quels sont les cinq sujets que vous privilégieriez pour le développement du nouveau programme SADC-GMI ?

Section 6 : Évaluation de la SADC-GMI

Veuillez évaluer les affirmations suivantes concernant votre collaboration avec SADC-GMI en tant que sous-bénéficiaire :

33. Accessibilité de la SADC-GMI et communication du projet

a. *Il est très facile d'interagir avec le personnel de la SADC-GMI.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

b. *Le niveau d'engagement entre la SADC-GMI et ses sous-bénéficiaires est suffisant.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

c. *La SADC-GMI a su résoudre mes problèmes techniques de manière satisfaisante.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

d. *La SADC-GMI a fourni suffisamment d'informations sur les garanties environnementales et sociales pendant la mise en œuvre de notre projet de sous-bénéficiaire.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

e. *Toutes les exigences en matière de contrats et de rapports liées au statut de bénéficiaire d'une subvention de la SADC-GMI m'ont été clairement communiquées et expliquées.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

34. Gestion de projet, planification et gestion du changement par la SADC-GMI

Veuillez décrire votre expérience avec la SADC-GMI pendant la période de collaboration en évaluant les déclarations suivantes :

a. *La gestion de projet par la SADC-GMI était adéquate pour la durée de votre projet de sous-financement.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

b. *La planification du projet par la SADC-GMI était bien informée et opportune pendant la phase de planification de notre projet de sous-bénéficiaire.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

c. *Les membres du personnel de la SADC-GMI ont géré efficacement les changements inattendus de la collaboration et des projets associés.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

d. *La SADC-GMI a fourni un soutien suffisant à notre équipe de projet lorsque des changements sont intervenus dans le programme des sous-titulaires.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

35. Organisation et capacité de la SADC-GMI

Veuillez considérer les déclarations suivantes sur la capacité organisationnelle de la SADC-GMI et évaluez-les en fonction de votre expérience :

a. *La SADC-GMI dispose de ressources suffisantes pour répondre à tous les problèmes et à toutes les questions en temps utile.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

b. *La SADC-GMI a fourni un soutien technique adéquat et compétent pendant la mise en œuvre du projet de sous-bénéficiaire.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

c. *La SADC-GMI a fourni des informations adéquates sur les sauvegardes sociales et environnementales pendant la mise en œuvre du projet de sous-bénéficiaire.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

d. *L'approche de la SADC-GMI était conforme à sa vision, ses valeurs et ses objectifs.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

e. *La SADC-GMI a fourni à ses projets sous-bénéficiaires un réseau pour collaborer, partager des connaissances et résoudre des problèmes.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

36. Coûts et délais du projet

Veuillez prendre en compte les budgets et les délais de votre projet de sous-bénéficiaire et évaluer les déclarations suivantes :

a. *Le temps alloué à la mise en œuvre du projet était suffisant pour me permettre de faire une différence significative dans la gestion des eaux souterraines dans votre région.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

b. *Les délais prescrits pour notre projet de sous-bénéficiaire étaient adéquats pour mettre en œuvre le projet dans notre région.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

c. *Les politiques de passation de marchés de la SADC-GMI étaient appropriées pour le type de projets mis en œuvre.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

d. *Les systèmes de passation de marchés étaient conviviaux et efficaces pour le type de projets mis en œuvre.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

e. *Nous n'avons rencontré aucun problème lors de l'achat de produits et de services pour remplir les obligations du projet.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

f. *Notre fournisseur privilégié ou d'autres fournisseurs locaux ont satisfait aux exigences d'approvisionnement fixées par les bailleurs de fonds/la SADC-GMI.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

g. *Notre organisation dispose d'un cadre/plan de passation de marchés pour la mise en œuvre des projets.*
   - *Pas du tout d'accord (veuillez expliquer)*

- *Plutôt en désaccord (veuillez expliquer)*
- *Plutôt d'accord (veuillez expliquer)*
- *D'accord en grande partie (veuillez expliquer)*
- *Entièrement d'accord (veuillez expliquer)*

h. *Nous avons pu livrer le projet dans le cadre du plan budgétaire fourni à la SADC-GMI.*
- *Pas du tout d'accord*
- *Plutôt pas d'accord*
- *Plutôt d'accord*
- *D'accord sur la plupart des points*
- *Entièrement d'accord*

Veuillez expliquer votre réponse (prévoir un espace pour qu'ils puissent expliquer)

i. *Certains produits et services ont-ils coûté plus cher que les estimations et budgets initiaux ?*
- *Oui*
- *Non*

j. *Si oui :*
- *Quels produits ou services ?*
- *Valeur en dollar US ?*

k. *Avez-vous importé des produits ou des services pendant la mise en œuvre/exécution de ce projet ?*
- *Oui*
- *Non*

l. *Si oui,*
- *Quel produit ou service ?*
- *Valeur en dollar américain?*

m. *Certains produits ou services étaient-ils difficiles/impossibles à obtenir car ils auraient contribué à des retards ou des échecs importants du projet ?*
- *Oui*
- *Non*

n. *Si oui,*
- *Quels produits ou services ?*
- *Valeur en dollar américain ?*

o. *Avez-vous connu des retards de projet ou d'autres difficultés de mise en œuvre en raison de problèmes d'approvisionnement ? Si oui, veuillez expliquer.*

37. Formation au projet et utilisation de la technologie

Veuillez prendre en compte la formation que vous avez reçue et l'utilisation de la technologie pendant la mise en œuvre de votre projet de sous-bénéficiaire et évaluer les déclarations suivantes :

a. *La quantité de formation et de renforcement des capacités pendant le projet de sous-bénéficiaire était suffisante.*
- *Pas du tout d'accord*
- *Plutôt pas d'accord*
- *Plutôt d'accord*
- *D'accord sur la plupart des points*
- *Entièrement d'accord*

b. *Le contenu de la formation et du renforcement des capacités que nous avons reçu lors de l'atelier était adéquat, pertinent et correctement présenté.*
- *Pas du tout d'accord*
- *Plutôt pas d'accord*
- *Plutôt d'accord*
- *D'accord sur la plupart des points*
- *Entièrement d'accord*

c. *L'utilisation de la technologie par la SADC-GMI pour améliorer la gestion des eaux souterraines dans la région est exemplaire.*
- *Pas du tout d'accord*
- *Plutôt pas d'accord*
- *Plutôt d'accord*
- *D'accord sur la plupart des points*
- *Entièrement d'accord*

d. *L'utilisation de la technologie par la SADC-GMI au cours de la mise en œuvre du projet était suffisante.*
   - *Pas du tout d'accord*
   - *Plutôt pas d'accord*
   - *Plutôt d'accord*
   - *D'accord sur la plupart des points*
   - *Entièrement d'accord*

38. Suivi, évaluation et clôture du projet

    Veuillez considérer les procédures de suivi, d'évaluation et de clôture du projet utilisées pendant la mise en œuvre de projet du sous-bénéficiaire et évaluer les affirmations suivantes :

    a. *La SADC-GMI a suivi notre projet de sous-bénéficiaire de manière efficace et nous avons été informés du cadre de suivi et d'évaluation ?*
       - *Pas du tout d'accord*
       - *Plutôt pas d'accord*
       - *Plutôt d'accord*
       - *D'accord sur la plupart des points*
       - *Entièrement d'accord*
    b. *Nous avons eu l'occasion d'évaluer la mise en œuvre de notre projet au cours du cycle de vie du projet.*
       - *Pas du tout d'accord*
       - *Plutôt pas d'accord*
       - *Plutôt d'accord*
       - *D'accord sur la plupart des points*
       - *Entièrement d'accord*
    c. *Nous avons eu l'occasion d'évaluer la gestion de projet par la SADC-GMI lorsque le projet touchait à sa fin.*
       - *Pas du tout d'accord*
       - *Plutôt pas d'accord*
       - *Plutôt d'accord*
       - *D'accord sur la plupart des points*
       - *Entièrement d'accord*
    d. *La SADC-GMI a clairement communiqué les procédures de clôture telles que le transfert des actifs.*
       - *Pas du tout d'accord*
       - *Plutôt pas d'accord*
       - *Plutôt d'accord*
       - *D'accord sur la plupart des points*
       - *Entièrement d'accord*

39. Avez-vous des recommandations ou des suggestions à faire à la SADC-GMI pour améliorer sa prestation de services ?

Merci de votre participation au questionnaire. Votre participation est très appréciée !

Merci beaucoup pour votre participation. Si vous avez des questions, veuillez contacter Natasha Anamuthoo à nanamuthoo@srk.co.za.

Annexe G2 : Résultats du questionnaire pour les sous-bénéficiaires

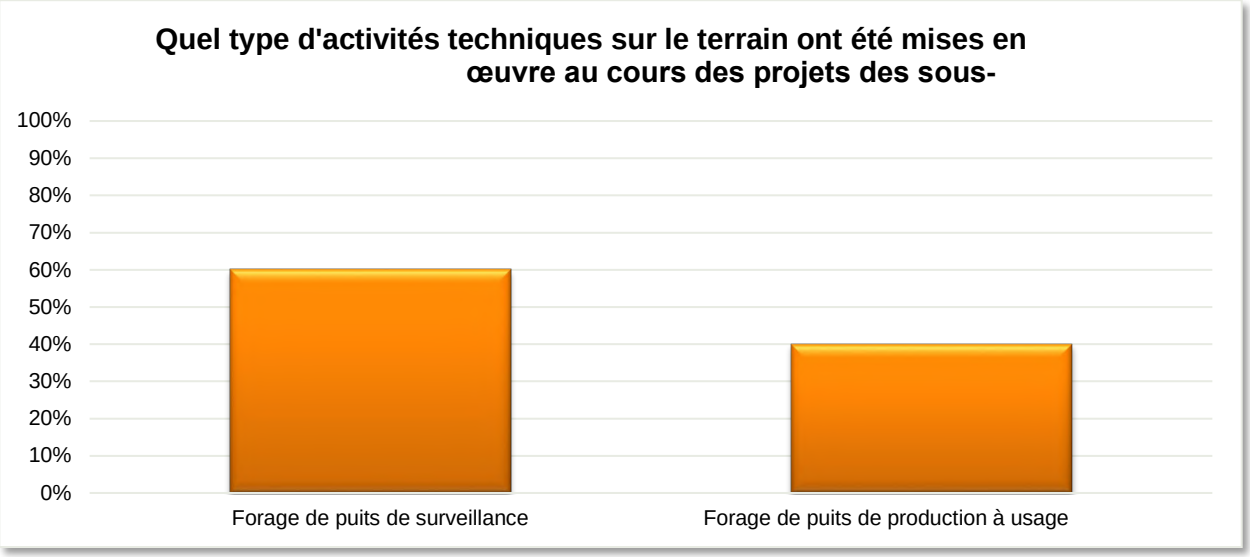
Résultats du questionnaire pour les sous-bénéficiaires : Résumé

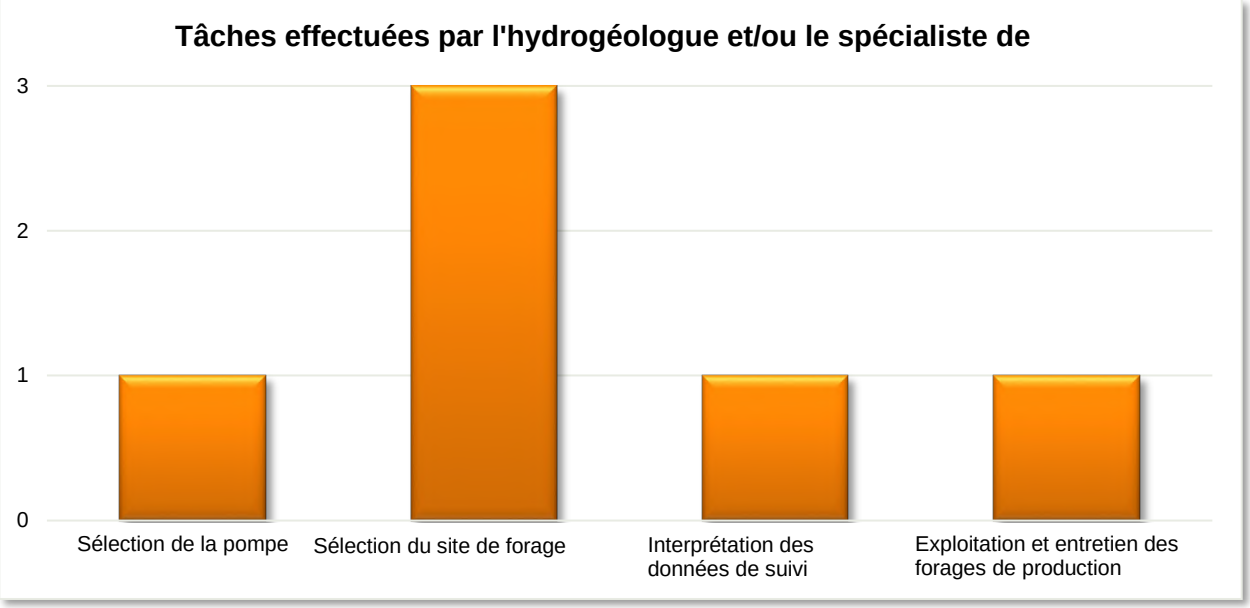
Nombre de questionnaires envoyés : 7

Nombre de réponses reçues : 8 (dans deux cas, les questionnaires d'enquête ont été remplis par deux personnes ayant des rôles différents dans chaque groupe de sous-bénéficiaires). Le questionnaire a été rempli par 6 des 7 sous-groupes (taux de réponse de 87%).

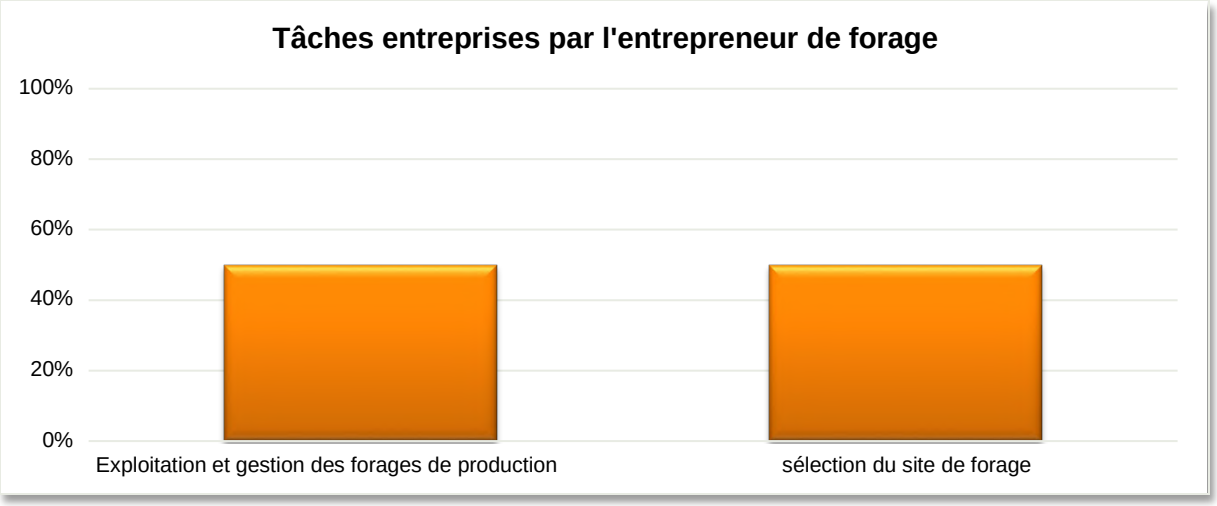
Les réponses ouvertes des partenaires n'ont pas été éditées, à l'exception des principales erreurs d'orthographe ou de grammaire, afin de préserver l'intention et le sens originaux des répondants.

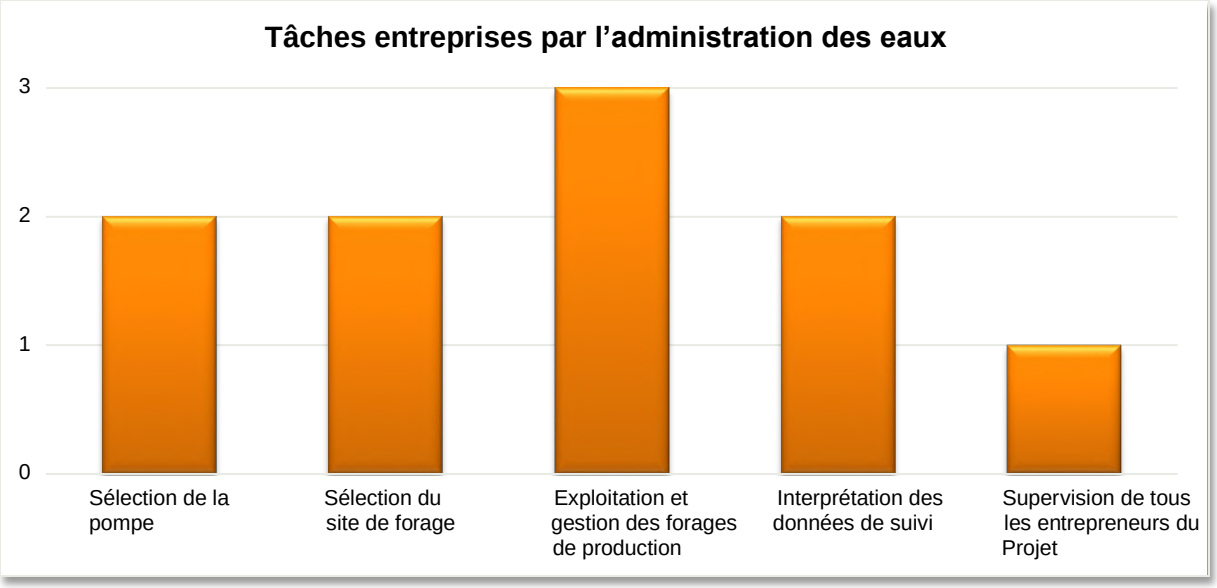
1. Informations techniques sur le projet du sous-bénéficiaire

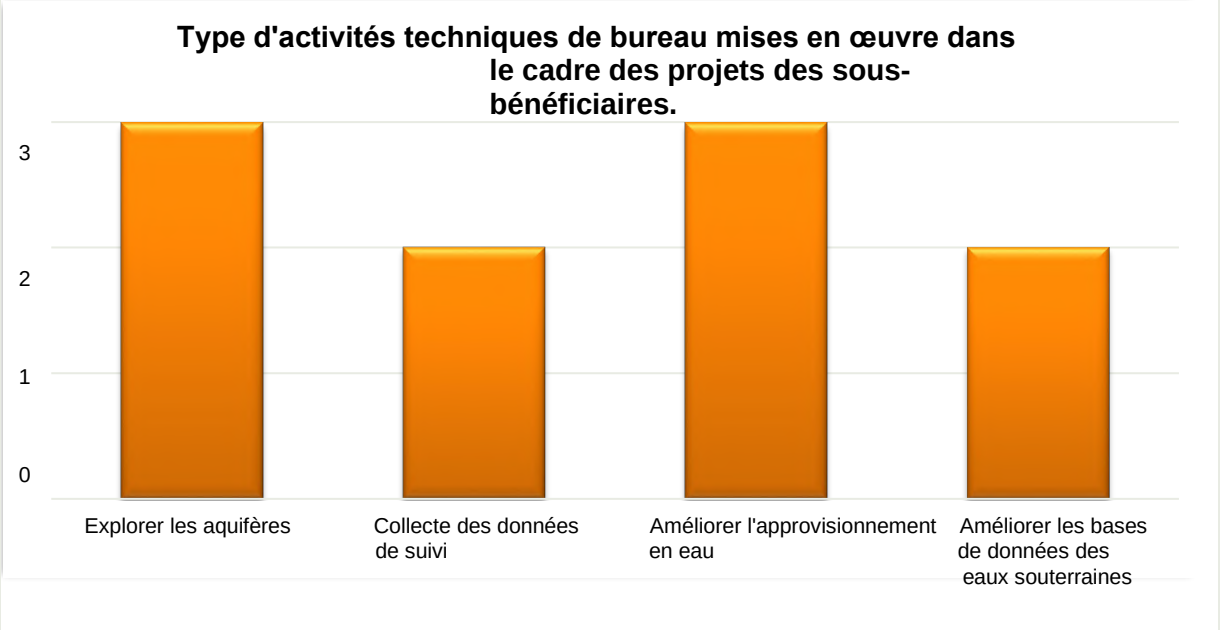




Annexe G2 : Résultats du questionnaire pour les sous-bénéficiaires



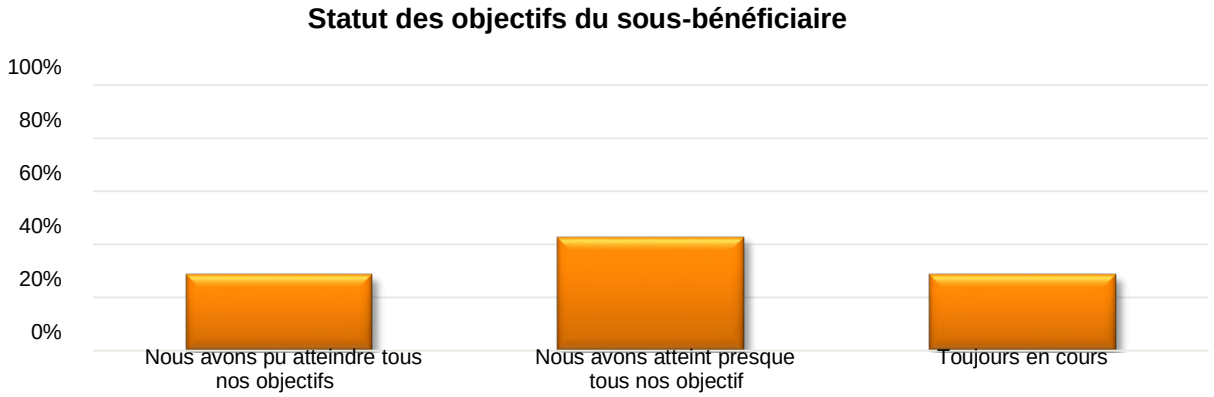


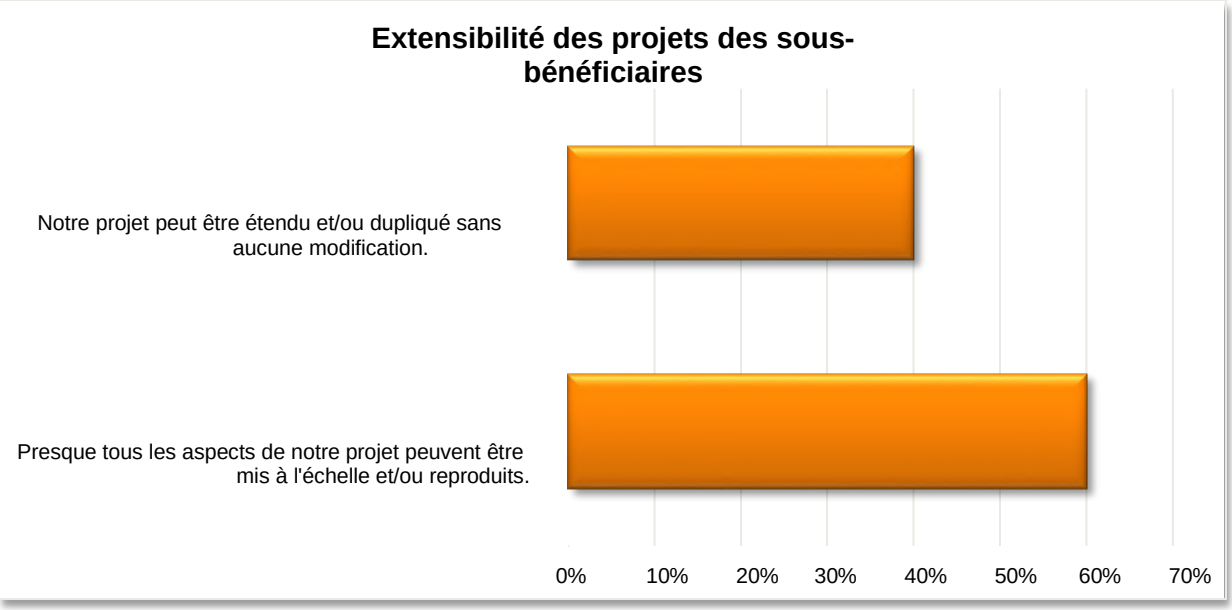


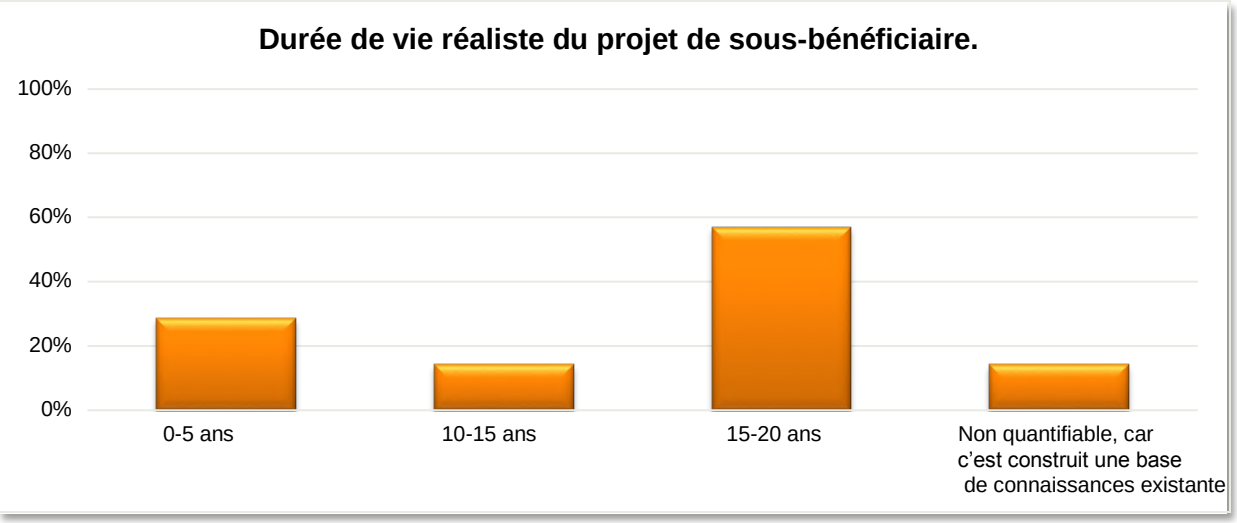
Quels sont les aspects du projet de sous-bénéficiaire qui vous ont paru les plus difficiles et pour lesquels vous avez eu besoin de plus d'aide ?
Exploration des aquifères, exploitation et entretien
Les modèles de rapport de la SADC devraient être mis à disposition sur leur site web afin de garantir la cohérence et la formalité du processus de rapport.
Surveillance du niveau de l'eau et exploration des aquifères
La composante des sauvegardes environnementales et sociales, c'est la composante douce, mais elle n'était pas claire sur ce que l'on attend des sous-bénéficiaires, ce qui a retardé certaines des activités, lorsque la clarté a été fournie,
Les normes de forage et le processus de profilage des trous de sonde

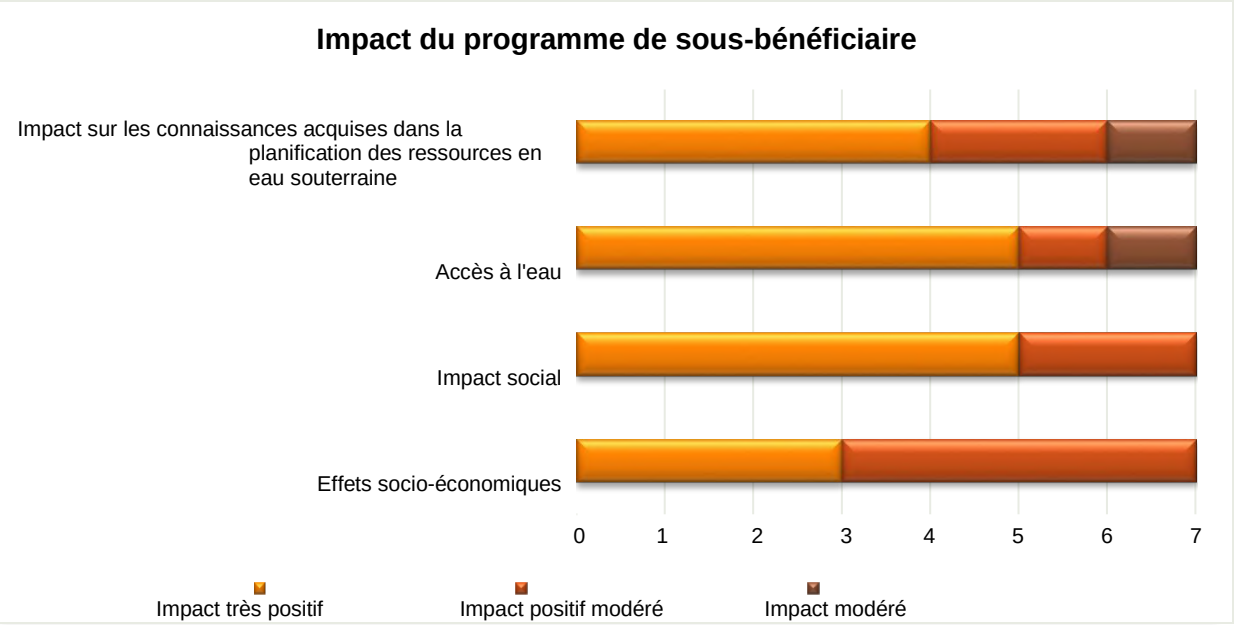
2. Impact du programme du sous-bénéficiaire

Les principaux objectifs de votre projet de sous-bénéficiaire en matière de la surveillance des eaux souterraines :
L'objectif du projet est de contribuer à l'amélioration des services d'approvisionnement en eau dans le village rural de Muchocolote par la construction d'un petit système d'approvisionnement en eau à partir d'un forage productif existant avec une capacité de desservir environ 2 000 personnes actuellement desservies par une pompe manuelle. Le projet vise à installer une pompe submersible alimentée par un panneau solaire, l'installation d'un réservoir d'eau surélevé d'une capacité de 20 000 litres, un réseau de distribution et des abreuvoirs.
L'objectif principal de notre projet de sous-bénéficiaire était d'établir des stations de surveillance des eaux souterraines dans le but principal de surveiller les niveaux des eaux souterraines et la qualité de l'eau. > L'autre objectif de ce projet est de promouvoir l'utilisation des énergies renouvelables par l'utilisation de pompes à énergie solaire.
Assurer un prélèvement contrôlé et la fiabilité de l'aquifère par rapport à la consommation.
a) Installation d'un réseau de surveillance des eaux souterraines sur dix (10) sites sélectionnés. Il s'agit de l'installation d'enregistreurs dans les dix forages afin de surveiller les performances de l'aquifère et d'informer les dirigeants de la DWA des décisions prises en matière de gestion, d'utilisation et de préservation de la ressource en eau souterraine. b) Installation et promotion d'applications d'énergie renouvelable sur le captage des eaux souterraines sur quatre (4) sites. Cette composante est ajoutée pour générer un apprentissage pertinent pour le ministère sur l'utilisation de l'énergie renouvelable sur les eaux souterraines par rapport à sa performance. Cet apprentissage permettra également d'éclairer davantage les décisions relatives à la programmation WASH sur les options les mieux adaptées aux ressources en eau souterraine.
Caractériser le système aquifère du Grand Harare Mettre en place un réseau optimal de surveillance des eaux souterraines pour le Grand Harare. Mettre en place un système de collecte de données en temps quasi réel sur la qualité et le niveau de l'eau Estimer la quantité d'eau souterraine Identifier et délimiter les zones de recharge et de décharge des eaux souterraines. Identifier et délimiter les sources réelles et potentielles de contamination des eaux souterraines Élaborer des cartes des eaux souterraines du Grand Harare




Extensibilité des projets des sous-bénéficiaires
Notre projet peut être étendu et/ou dupliqué sans aucune modification.
Presque tous les aspects de notre projet peuvent être mis à l'échelle et/ou reproduits.
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%


Durée de vie réaliste du projet de sous-bénéficiaire.
100%
80%
60%
40%
20%
0%
0-5 ans
10-15 ans
15-20 ans
Non quantifiable, car c'est construit une base de connaissances existante

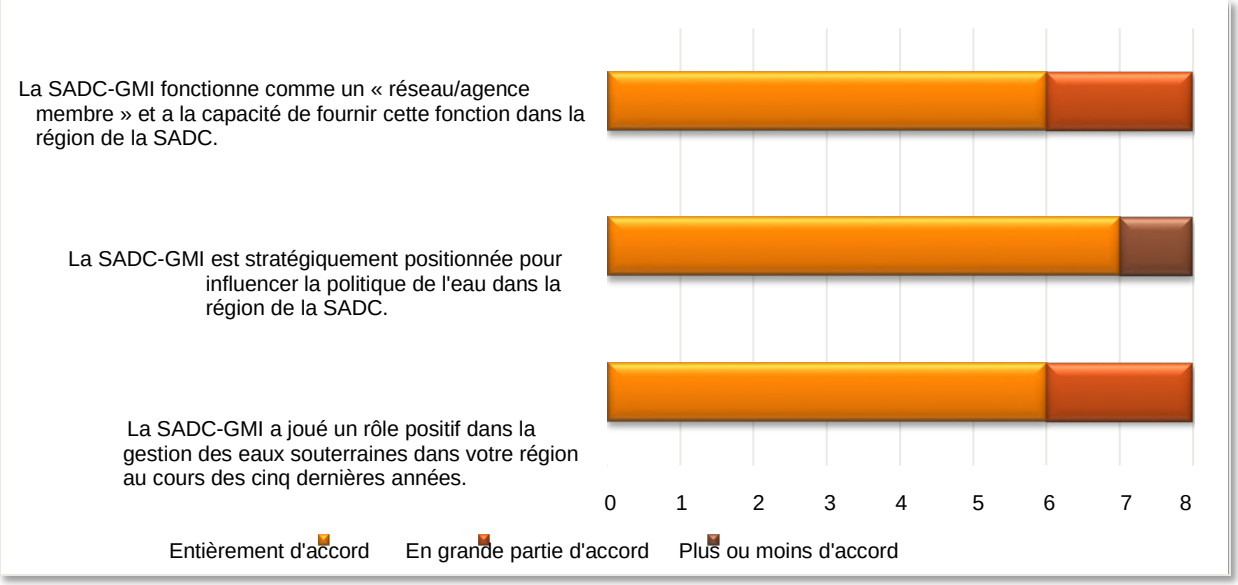

Impact du programme de sous-bénéficiaire
Impact sur les connaissances acquises dans la planification des ressources en eau souterraine
Accès à l'eau
Impact social
Effets socio-économiques
0
1
2
3
4
5
6
7
Impact très positif
Impact positif modéré
Impact modéré

Descriptions de l'impact économique positif des projets des sous-bénéficiaires.
Au moins 50 ménages seront en mesure d'augmenter leurs revenus puisqu'ils auront de l'eau à proximité, ce qui leur permettra de consacrer plus de temps à l'agriculture et d'augmenter la production agricole.
Les institutions qui ont bénéficié des systèmes à énergie solaire seront en mesure de réduire les coûts d'électricité, et cet argent sera détourné à d'autres fins.
Le projet a fourni de petits emplois à environ 20 hommes et femmes en tant qu'opérateurs de robinets et de systèmes ; plus de 15 000 personnes peuvent maintenant gagner du temps en marchant sur une courte distance et en évitant de faire la queue pour aller chercher de l'eau, mais elles utilisent le temps gagné pour d'autres activités économiques dans la région.
Les écoles font des économies sur les factures d'électricité pour le pompage de l'eau. L'amélioration de l'hygiène et de l'assainissement a permis de réduire le taux d'absentéisme des étudiants, ce qui a permis de réaliser des économies sur les frais médicaux. Les étudiants ont désormais plus de temps à consacrer à leurs études plutôt qu'à aller chercher de l'eau dans les ruisseaux voisins pour les enseignants et pour eux-mêmes.
Pas sûr - car toujours en cours de mise en œuvre
Chacun des deux projets d'irrigation s'est approvisionné en eau auprès des réseaux d'eau courante et a formé des groupes de 30 personnes qui irriguent leurs jardins vivriers. L'eau profite également aux communautés locales, aux écoles et aux centres d'affaires en leur fournissant de l'eau potable.
Le soutien apporté par le projet aux institutions a eu un impact économique dans le sens où les écoles paient des frais pour accéder à l'eau, qu'elle provienne de systèmes communautaires ou d'entreprises. Ce projet a profité à ces institutions en réalisant des économies raisonnables sur les coûts d'accès à l'eau puisque le projet s'est connecté aux puits de production. Les écoles ont réorienté ce budget pour mieux répondre à leurs besoins.
Approvisionnement en eau. Communautés vulnérables avec environ 600 ménages bénéficiant de l'accès à l'eau potable.

Descriptions de l'impact social positif des projets des sous-bénéficiaires.
Au moins 50 ménages ont obtenu l'accès à l'eau dans un rayon de 600 mètres autour de leur domicile, y compris le bétail.
Deux écoles, comptant un total de 610 élèves, ont accès à une eau propre et sûre, et 26 fonctionnaires ont accès à une eau propre dans un rayon de 100 mètres. La dernière institution bénéficiaire doit encore être approuvée.
Plus de 15 000 personnes ont reçu de l'eau traitée, 10 enseignants résidents ont désormais accès à de l'eau potable à proximité, ce qui leur facilite la vie. Grâce à la réduction du temps d'attente aux forages, les femmes ont le temps de s'occuper de leur famille et les maris sont heureux car la confiance conjugale n'est plus brisée inutilement.
Les élèves et les enseignants peuvent désormais accéder à une eau propre et sûre dans les locaux de l'école.
Toujours en cours
Environ 250 personnes reçoivent de l'eau sur chacun des sites de Dite et Whunga, dans un rayon de 500 mètres. La capacité des communautés à gérer leurs propres systèmes d'eau a également été renforcée, 14 membres ayant participé à la formation sur les deux sites. Soixante membres des deux sites ont également reçu une éducation en matière de santé et d'hygiène.
Les institutions ciblées étaient exposées à un risque élevé en raison de l'utilisation de sources d'eau insalubres avant la mise en œuvre du projet. Ce projet a contribué à ce que les enfants ne marchent plus pour chercher de l'eau et a réduit le risque auquel ils étaient exposés. La sécurité de l'eau apporte également de la dignité à la direction de l'école.
Amélioration de l'accès à l'eau potable à un prix abordable. Plus de 600 familles en ont bénéficié
D'autres brefs résumés des améliorations en matière de planification et d'allocation des ressources que les projets sous-financés ont pu réaliser
La communauté sera en mesure de quantifier la production attendue en termes de nombre d'hectares de cultures et de bétail.
Certaines activités étaient initialement sous-budgétées en raison des taux d'inflation.
La nécessité de réaliser une étude géophysique détaillée a porté ses fruits, car sans elle, le projet aurait pu échouer. De nombreux responsables de la mise en œuvre avaient essayé de fournir de l'eau dans le canton, mais ils n'ont pas pu atteindre le même niveau d'intensité en matière d'études que nous et se sont retrouvés avec des puits peu fiables. La Mission de l'eau l'a fait parce qu'elle a fait confiance à la nécessité théorique des études qui sont le plus souvent ignorées par la plupart des foreurs ou des exécutants.

Étant donné la nature aride du district de Beitbridge, la communauté n'était pas en mesure d'avoir des jardins irrigués en raison du manque d'eau, mais grâce à ce projet, il a été prouvé qu'il est possible d'irriguer des parcelles d'un hectare à partir de l'eau d'un forage.
Le projet pilote a permis au pays de tirer des enseignements sur le type d'équipement, les fournisseurs de services pour les différentes étapes, les délais alloués aux étapes comptent également, le niveau de détail requis pour l'ESS et les attentes concernant les autres étapes du projet, les montants alloués aux différentes étapes ont été un apprentissage qui permettra une meilleure planification des budgets, des plans de travail et des plans d'approvisionnement.
L'évaluation des rendements a permis de définir une allocation durable des eaux souterraines, par opposition aux chiffres abstraits que le Conseil du bassin versant utilisait pour les allocations. La disponibilité d'une base de données sur les eaux souterraines en temps quasi réel améliore la planification et la gestion.

3. La contribution de la SADC-GMI à la gestion des eaux souterraines



Quelle est la contribution la plus précieuse apportée à ce jour par SADC-GMI à la gestion des eaux souterraines dans la région bénéficiaire de la subvention ?
L'investissement que la SADC-GMI a apporté à la région augmentera la capacité des différents gouvernements à répondre, à comprendre les eaux souterraines. L'investissement dans la production de preuves pour la DWA afin de mieux s'engager et influencer à un niveau plus élevé de prise de décision. En fournissant des preuves substantielles, il devient facile de développer des documents de plaidoyer pour mieux influencer le Cabinet à approuver certains documents politiques dont les pays ont besoin.
Formation des jeunes professionnels
Fourniture de lignes directrices pour le développement et la gestion de projets, mais aussi fourniture du financement nécessaire à la mise en œuvre du projet.
Partage des connaissances et renforcement des compétences techniques du personnel concerné sur le terrain.
Ils ont fourni des ressources mais ont également assuré la supervision technique du projet, renforçant ainsi nos capacités.
La mise en place d'un système de surveillance des eaux souterraines en situation réelle qui générera les preuves nécessaires pour mieux s'engager et influencer la politique au niveau national.
Lancement d'un projet pilote de surveillance des eaux souterraines, en particulier dans le Grand Harare, où les eaux souterraines sont gravement menacées.

Sur la base de leur expérience et des tendances régionales, quels sont les cinq sujets que les sous-bénéficiaires prioriseraient pour le développement du nouveau programme SADC-GMI ?
1. S'attaquer au problème de l'absence ou de la mauvaise application des politiques relatives aux eaux souterraines. 2. Travailler sur la question de la base de données nationale sur les eaux souterraines et le partage des données avec d'autres dans la région de la SADC. 3. La gestion des aquifères transfrontaliers

1. Fourniture de lignes directrices claires pour l'élaboration de la proposition
2. Mettre en place des procédures opérationnelles bien articulées, notamment en matière de finances.
3. Augmenter les niveaux de financement afin que davantage de personnes puissent bénéficier des projets.
4. Renforcer les capacités des partenaires de mise en œuvre en termes de formation et de promotion des connaissances.

5. Le remboursement des fonds ne devrait pas prendre trop de temps, comme c'était le cas dans l'accord qui vient d'être conclu, mais si la politique le permet, il faudrait envisager un financement initial.

1. Gouvernance des eaux souterraines.
2. Échange d'informations et de données sur les eaux souterraines.
3. Bonnes pratiques en matière de forage d'eau souterraine et tests d'aquifères.
4. Recherche et renforcement des capacités institutionnelles.
5. Utilisation et gestion conjoncturelles à grande échelle des ressources en eau à l'ère du changement climatique.

Posséder des rapports plus simples

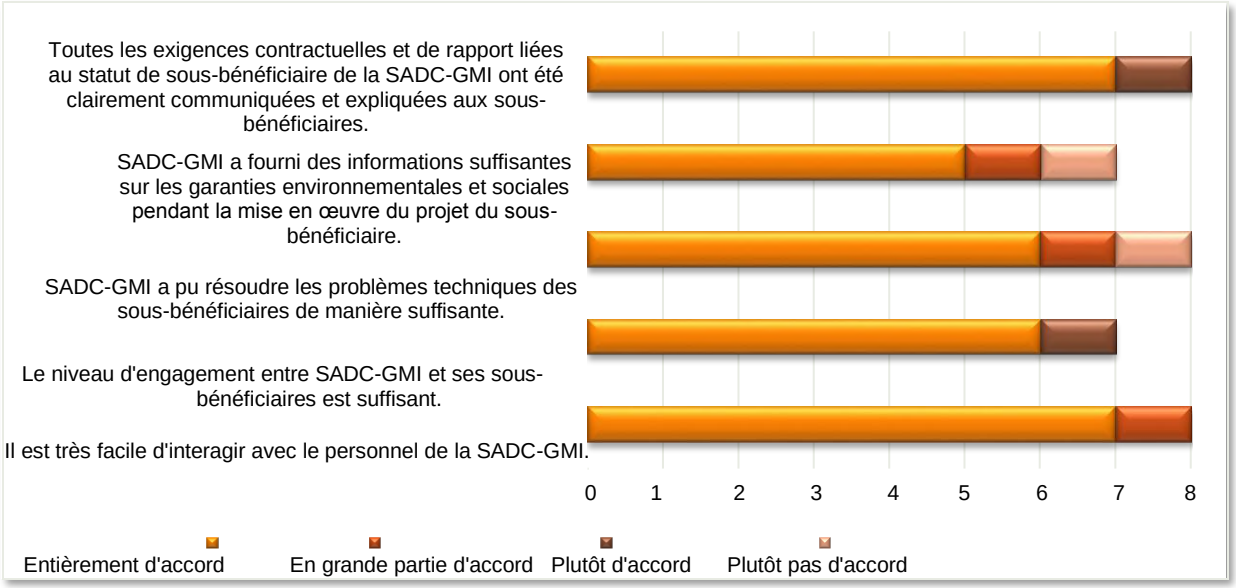
- Critères clairs et précis - nous avons beaucoup appris sur le fonctionnement de l'unité SADC-GMI, mais cela a coûté cher en argent et en temps.
- Permettre à l'organisme de mise en œuvre (généralement une ONG) de faire ce qu'il sait faire le mieux - mettre en œuvre et ne pas être trop restrictif et dictatorial sur la façon dont il doit mettre en œuvre, non pas écrit, mais imposé
- Dans les projets à court terme, ils permettent une planification et une mise en œuvre plus simples et plus réactives.

1. Plus de ressources pour le développement des ressources en eaux souterraines.
2. De nouvelles innovations qui permettent d'accéder à davantage d'eau.
3. Utilisation des énergies renouvelables dans le pompage des eaux souterraines
4. Lier l'utilisation des eaux souterraines aux activités de subsistance des communautés.
5. Créer des partenariats plus solides avec d'autres parties prenantes du secteur WASH.

1. Création d'un environnement favorable par l'élaboration de politiques pour la section des eaux souterraines
2. Augmenter la base de données sur les stations de surveillance
3. Amélioration de l'efficacité du département grâce à l'accès à des systèmes et équipements innovants de haute qualité pour mieux gérer et comprendre les ressources en eaux souterraines.
4. En outre, développer des preuves de la performance des énergies renouvelables sur les eaux souterraines afin d'améliorer la gestion des ressources en eaux souterraines.

1. Mise en œuvre d'un plus grand nombre de programmes de surveillance des eaux souterraines
2. Formation/renforcement des capacités
3. Augmenter l'approvisionnement en eau souterraine des communautés défavorisées
4. Recherche (géologie et hydrogéologie)
5. Décentralisation des opérations/fonctions aux Etats membres

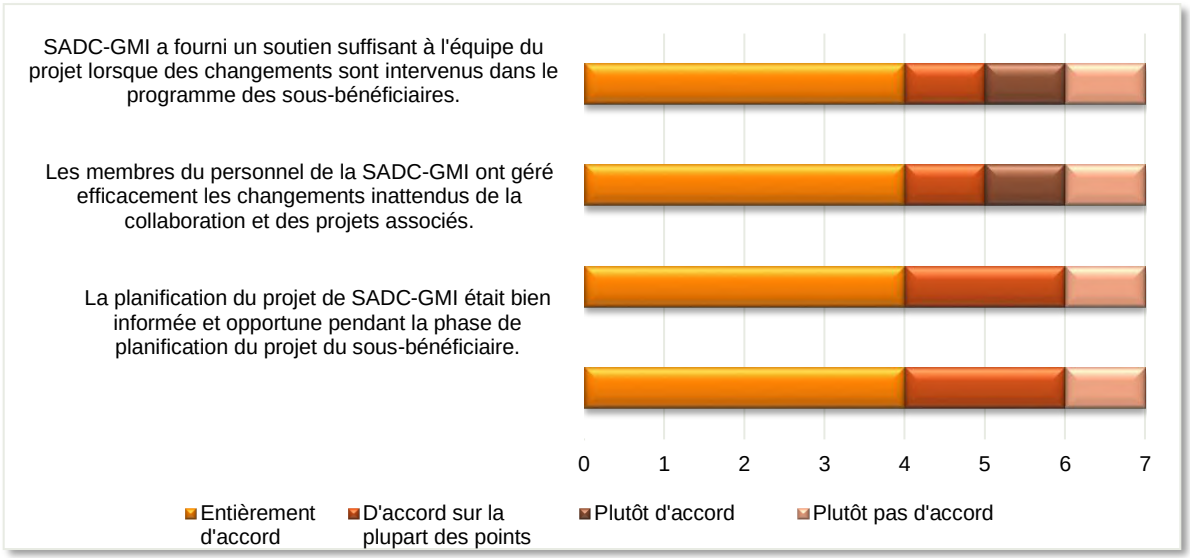
4. Accessibilité et communication de la SADC-GMI



Autres commentaires concernant l'accessibilité de SADC-GMI et la communication du projet.
L'équipe de la SADC a été très réactive
Notre homologue des finances a eu du mal à assurer la liaison avec le personnel des finances du GMI de la SADC. Il n'était guère disponible pour les réunions.
Application excessive des critères opérationnels rétrospectifs - perte de temps et de personnel - Nécessité d'être pleinement AFFIRMÉ sur ce qui est attendu et ce qui ne l'est pas lors de la mise en

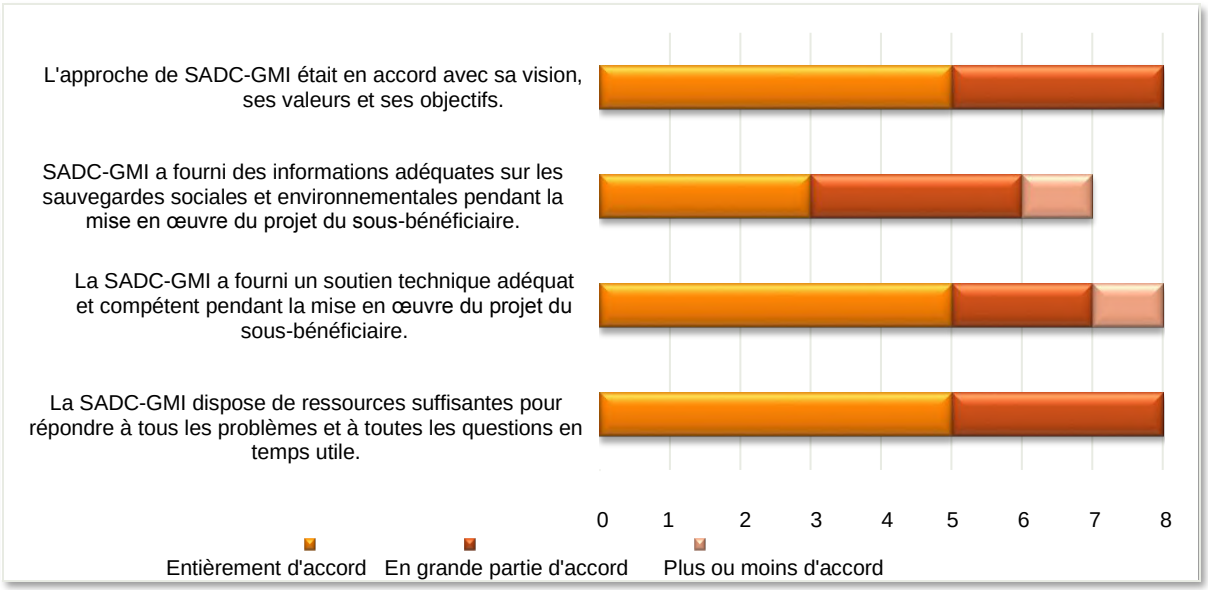
œuvre.
L'ESS a déjà été signalé comme le seul défi que le projet a rencontré.

5. Gestion de projet, planification et gestion du changement par la SADC-GMI



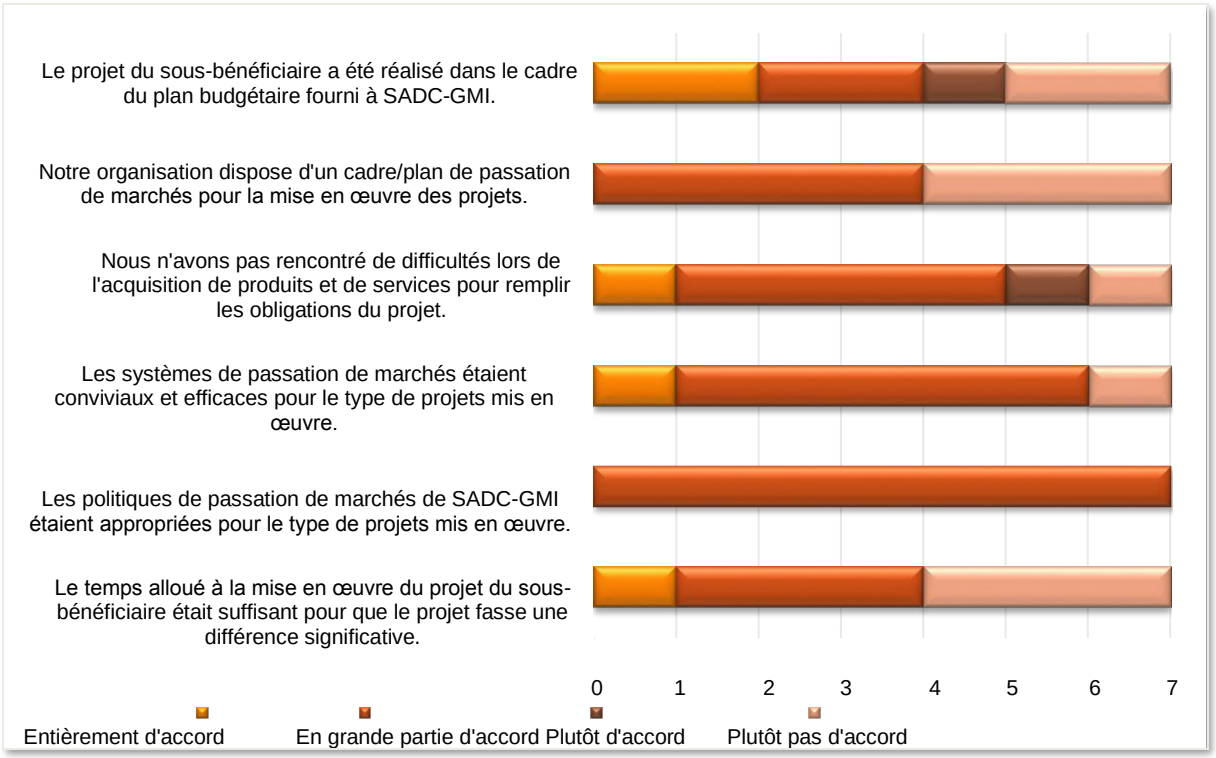
Autres commentaires concernant la gestion de projet, la planification et la gestion du changement par la SADC-GMI.
Le personnel est trop académique avec une expérience limitée du « monde réel ».
La SADC-GMI a été réactive et a également assuré le suivi des actions pour lesquelles les sous-bénéficiaires avaient besoin de soutien. Les formations visant à harmoniser et à accroître l'apprentissage entre les comtés de la SADC ont été réalisées comme prévu.

6. Organisation et capacité de la SADC-GMI



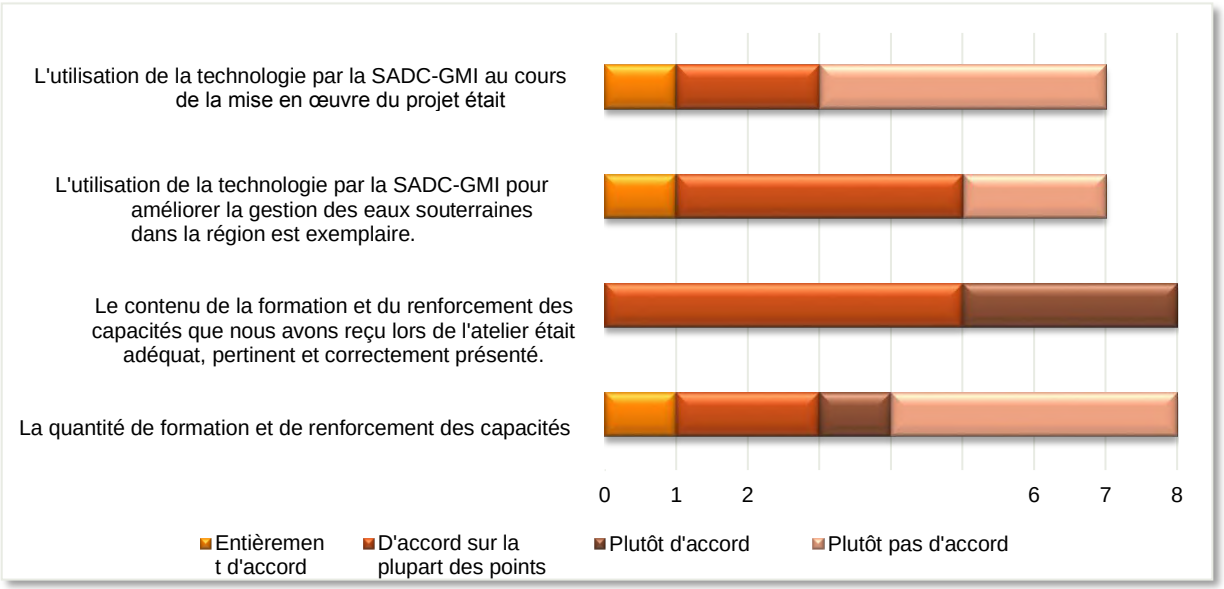
Autres commentaires concernant l'organisation et la capacité de la SADC-GMI.
Les mesures de protection sociale diffèrent d'un endroit à l'autre, d'où la nécessité de traiter certains problèmes particuliers dans un esprit gagnant-gagnant, au nom de l'harmonie.
L'équipe de la SADC a géré la subvention comme prévu.

7. Approvisionnement, planification et calendrier des projets des sous-bénéficiaires



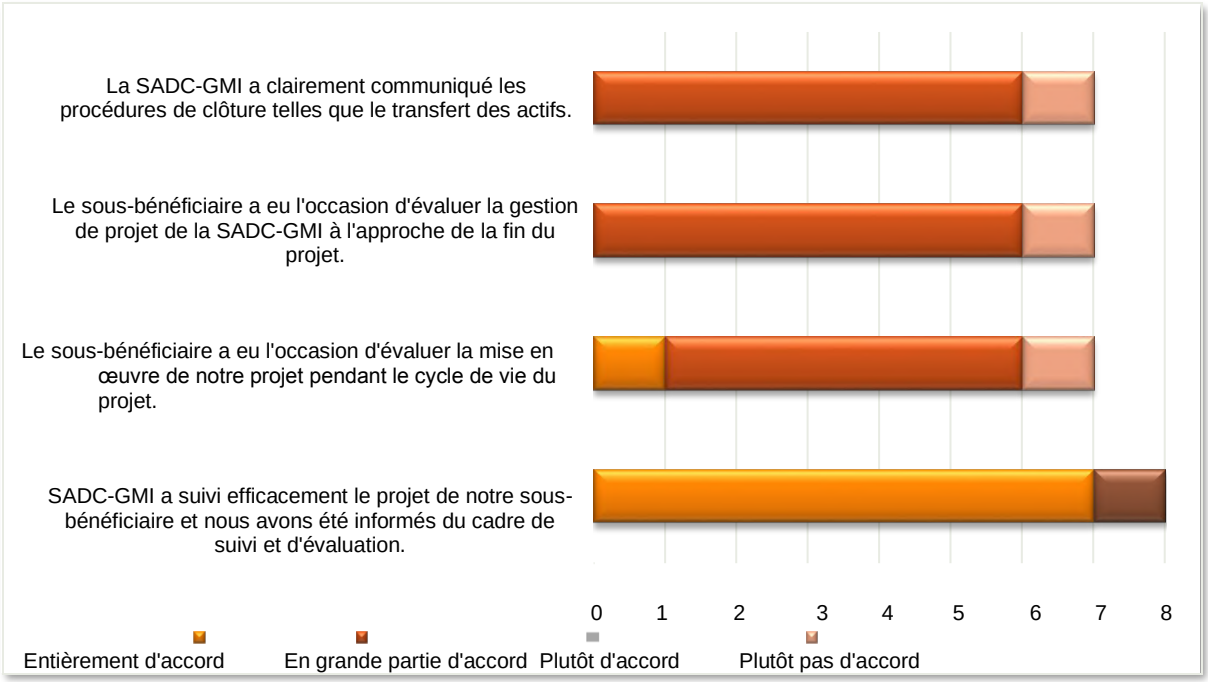
Autres commentaires concernant les budgets de SADC-GMI et les échéances du projet de sous-bénéficiaire.
Les équipements nécessaires au projet n'étaient pas accessibles chez nos fournisseurs locaux, parfois même pas sur le marché sud-africain, uniquement sur le marché international. L'approvisionnement international a entraîné des délais de livraison plus longs que ceux prévus ou anticipés, ce qui a affecté le temps alloué à d'autres jalons. Les fonds alloués aux différents achats ont été estimés sur la base de l'expérience zéro, ce qui a affecté le budget alloué et les dépenses réelles dans la plupart des lignes budgétaires, en particulier la composante infrastructure.

8. Formation au projet et utilisation de la technologie



Autres commentaires concernant la formation que vous avez reçue et l'utilisation de la technologie pendant la mise en œuvre du projet de sous-bénéficiaire.
Je n'ai personnellement pas reçu de formation, mais mes collègues en ont reçu, ce qui a grandement contribué à la réussite et à la conformité du projet.
- N'a pas participé à une formation, tant à titre individuel que pour l'organisation. - Comme ci-dessus - La plupart du temps, cela dépendait du partenaire d'exécution et non de la SADC-GMI.
Les formations étaient détaillées, sur la composante technique a fourni un soutien aux différents pays. La formation prévoyait d'apprendre des autres pays les meilleures pratiques et les leçons apprises pour mieux informer l'exécution du projet dans les différents pays. En raison de la séquence, certaines formations, telles que l'ESS, auraient été plus efficaces si elles avaient été programmées lors de la réunion de lancement du projet.
1. Il n'y a pas eu de formation 2. En ce qui concerne la technologie, des améliorations sont possibles, par exemple l'utilisation d'isotopes, la télédétection (on peut envisager, à long terme, de lancer sa propre mission satellitaire spécifiquement pour la SADC, à l'exception du satellite GRACE qui a une résolution très grossière).

9. Suivi, évaluation et clôture du projet



10. Recommandations finales

Recommandations ou suggestions pour que la SADC-GMI s'améliore en tant qu'organisation.
La procédure de financement et de paiement devrait être prise plus au sérieux dès le départ afin que la SADC-GMI et la Mission Eau agissent ensemble dès le début.
Le personnel de la SADC-GMI est trop peu nombreux pour couvrir adéquatement tous les domaines des projets.
Meilleure réactivité des responsables des finances et des achats
La décentralisation est la clé

Annexe H : Résumé de l'évaluation technique

Résumé de l'évaluation technique des performances de la SADC-GMI par rapport à l'annexe 6 du document d'évaluation I de la Banque mondiale.

SADC-GMI Composante de mise en œuvre	SADC-GMI Documents et / ou projets traitant de cette composante	Constatations générales et enseignements tirés	Évaluation de l'exhaustivité de la couverture des enjeux
A : Opérationnalisation de la SADC	Rapport de démarrage (2020) : Création de groupes focaux nationaux dans la région de la SADC	***Contexte*** • L'établissement et la capacitation des Groupes Focaux Nationaux et le soutien de ces groupes. Entre autres choses, les NFG peuvent diriger la mise en œuvre de projets pilotes et participer au plaidoyer et au renforcement des capacités de GW. ***Constatations et enseignements tirés*** • Projet en phase de démarrage, leçons à tirer • Les enseignements probables sont que le mélange et l'équilibre des décideurs, des praticiens et des chercheurs détermineront le caractère et le succès des GFN, et que des dispositions d'accueil appropriées garantiront la durabilité.	En cours
A : Opérationnalisation de la SADC	Mandat et manuel des subventions 2017	***Contexte*** • Le manuel facilite la mise en œuvre du programme de subventions secondaires de la SADC-GMI. ***Constatations et enseignements tirés*** • Les sous-subventions ont permis le renforcement des capacités, la formation, la recherche, le développement des infrastructures et le dialogue avec GW dans les États membres.	Bon
A : Opérationnalisation de la SADC	Plan d'activité stratégique 2018 - 2023 (2018)	***Contexte*** • Un plan d'affaires stratégique (SBP) a été élaboré pour guider les priorités et les activités de la SADC-GMI jusqu'en 2023. ***Éléments et enseignements tirés*** • Le SBP articule et consolide la vision, la mission et les objectifs de la SADC-GMI. Ceux-ci guident les objectifs stratégiques et les activités qui leur sont associées. Un programme structuré pour mettre en œuvre le SBP est en cours. • Le SBP identifie les risques auxquels est confrontée la SADC-GMI, y compris ceux associés à un financement unique. Les options de diversification sont décrites et évaluées • La planification stratégique est un élément essentiel de la gouvernance de GMI et aura lieu à intervalles réguliers.	Bon
A : Opérationnalisation de la SADC	Plan d'action stratégique régional Phase IV - 2016 à 2020	***Contexte*** • Les plans d'action stratégiques régionaux (RSAP) sont à la base du mandat de la SADC-GMI. Le RSAP est la quatrième itération des mises à jour progressives du RSAP. ***Constatations et enseignements tirés*** • La région de la SADC est dynamique, tout comme le contexte dans lequel l'eau est gérée et utilisée. Les révisions du RSAP répondent aux nouvelles circonstances et priorités régionales tout en conservant les objectifs fondamentaux. Les thèmes émergents du RSAP IV sont la recherche sur l'eau, le genre, la variabilité climatique et la relation entre les ressources en eau et le bien-être humain.	Bon

Annexe H : Résumé de l'évaluation

SADC-GMI Composante de mise en œuvre	SADC-GMI Documents et / ou Projets abordant cette composante	Constatations générales et enseignements tirés	Évaluation de l'exhaustivité de la couverture des enjeux
A : Opérationnalisation de la SADC	Rapport sur la viabilité financière (2018)	***Contexte*** • Le rapport traite des options de diversification du financement pour la SADC-GMI. ***Constatations et enseignements tirés*** • La viabilité financière est une priorité pour SADC-GMI, qui sous-tend tous les travaux futurs. Les subventions restent la source dominante probable, mais d'autres sources de revenus sont potentiellement disponibles.	En cours
B : Capacité institutionnelle	Toward a Framework for Conjunctive TBA Management (non daté) : Gestion conjonctive des ressources en eau dans le TBA de Shire.	***Contexte*** • Évaluation de la nécessité et de l'application de pratiques de gestion conjonctive dans la zone transfrontalière de la rivière Shire. ***Constatations et enseignements tirés*** • La promotion de l'utilisation conjointe devrait avoir lieu là où les bassins fluviaux et les aquifères chevauchent des frontières communes. • Des données solides sont nécessaires pour planifier et gérer l'utilisation conjointe transfrontalière. • La planification transfrontalière intégrée est toujours basée principalement sur les frontières hydrologiques, mais la prise en compte des eaux souterraines devient plus courante. Lier la planification transfrontalière et la planification de l'utilisation conjointe est complexe et nécessite une coopération technique et institutionnelle. • Les organisations transfrontalières fournissent une plateforme utile pour institutionnaliser et soutenir la coopération. GW nécessite plus d'attention dans les RBO	En cours
B : Capacité institutionnelle	Rapport de projet et d'atelier (2019) : Gestion conjointe des connaissances de Shire	***Contexte*** • Projet visant à améliorer la gestion intégrée des eaux de surface et des eaux souterraines, en utilisant le système aquifère de la rivière Shire comme pilote. ***Constatations et enseignements tirés*** • L'analyse diagnostique transfrontalière (ATF) est un outil utile pour promouvoir la convergence et la coopération transfrontalières, et pour informer la planification d'actions stratégiques. Ces outils ont été utilisés dans le cadre du projet pilote Shire. • La planification de l'utilisation transfrontalière et conjonctive est une entreprise progressive et de longue haleine. • Le manque d'informations peut entraver la compréhension et la coopération autour des aquifères partagés. Il peut être nécessaire de développer et de mettre en œuvre des systèmes de surveillance dès le début des projets transfrontaliers.	En cours
B : Capacité institutionnelle	Plan d'action stratégique pour le système aquifère de la rivière Shire (2019)	***Contexte*** • Élaboration d'un plan d'action stratégique (PAS) négocié pour le système aquifère du bassin de la rivière Shire ***Constatations et enseignements tirés*** • L'élaboration d'un PAS est une première étape importante dans le développement d'un programme transfrontalier conjonctif. et un déclencheur pour d'autres actions. Le projet pilote de Shire est un test d'efficacité de cet outil.	En cours

Annexe H : Résumé de l'évaluation

SADC-GMI Composante de mise en œuvre	SADC-GMI Documents et / ou Projets abordant cette composante	Constatations générales et enseignements tirés	Évaluation de l'exhaustivité de la couverture des enjeux
B : Capacité institutionnelle	Rapport final (2018) : Évaluation des besoins en capacités	***Contexte*** • Enquête sur les capacités de gestion des eaux souterraines dans la SADC et le rôle de la SADC-GMI dans le développement des capacités. ***Constatations et enseignements tirés*** • La plupart des États membres ont du mal à remplir leurs mandats de gestion du GW en raison de limitations politiques, de ressources humaines et financières limitées et de données disparates et incohérentes. Les ministères de l'eau et les services publics manquent généralement de personnel. • La connaissance de l'état des ressources en eaux souterraines est limitée dans de nombreux cas. Les réseaux de surveillance sont généralement en place, mais probablement inefficaces dans de nombreuses situations.	Bon
B : Capacité institutionnelle	Rapports d'analyse des écarts (2019) : Politique GMI-PLI, Évaluation juridique et institutionnelle de la gestion des eaux souterraines dans les pays de l'Union européenne. États membres de la SADC (2019) :	***Contexte*** • Le projet d'analyse des lacunes fournit un aperçu national des lacunes de la politique, de la législation et des cadres juridiques de GW, ainsi que des dispositions institutionnelles.	Bon
B : Capacité institutionnelle	Analyse des lacunes et plan d'action pour le Lesotho	***Principales constatations et enseignements tirés*** • Insécurité persistante en matière d'eau en raison de cadres juridiques et politiques inadéquats, de ressources limitées et d'infrastructures défaillantes. • La dégradation des sols et de l'environnement limite la capacité de rétention et la recharge des aquifères.	Bon
B : Capacité institutionnelle	Analyse des lacunes et plan d'action pour l'Angola	***Principales constatations et enseignements tirés*** • Capacité et cohésion institutionnelles limitées • Le plan national pour l'eau n'est pas bien mis en œuvre	Bon
B : Capacité institutionnelle	Analyse des lacunes et plan d'action pour le Botswana	***Principales constatations et enseignements tirés*** • Le cadre législatif obsolète n'aborde pas les questions relatives aux secteurs du développement au Botswana. • Capacité institutionnelle et leadership limité en matière d'eaux souterraines • Le GW est la principale ressource pour l'usage domestique, mais la conservation fait l'objet de peu d'attention.	Bon
B : Capacité institutionnelle	Analyse des lacunes et plan d'action pour la République démocratique du Congo	***Principales constatations et enseignements tirés*** • Pas de politique nationale de l'eau et pas de législation relative à la GW • Capacité institutionnelle et humaine insuffisante, et engagement limité dans la mise en œuvre de la stratégie GW	Bon

B : Capacité institutionnelle	Analyse des lacunes et plan d'action pour l'Eswatini	***Principales constatations et enseignements tirés*** • Absence de politique spécifique de gestion des eaux souterraines et de systèmes de soutien à la gestion des eaux souterraines. • Le leadership en matière d'eaux souterraines mais qui doit être renforcé. • Faible financement de l'exploitation des eaux souterraines	Bon
B : Capacité institutionnelle	Analyse des lacunes et plan d'action pour Madagascar	***Principales constatations et enseignements tirés*** • Pas de politique des eaux souterraines en place • Les rôles de gestion des eaux souterraines ne sont pas clairs	Bon

SADC-GMI Composante de mise en œuvre	SADC-GMI Documents et / ou Projets abordant cette composante	Constatations générales et enseignements tirés	Évaluation de l'exhaustivité de la couverture des enjeux
B : Capacité institutionnelle	Analyse des lacunes et plan d'action pour le Malawi	***Principales constatations et enseignements tirés*** • Pas d'organisme d'enregistrement et de contrôle des hydrogéologues. • Application inadéquate des règlements • Des capacités humaines, financières et techniques inadéquates	Bon
B : Capacité institutionnelle	Analyse des lacunes et plan d'action pour l'île Maurice	***Principales constatations et enseignements tirés*** • La coopération entre les ministères chargés de l'utilisation des terres et de l'eau doit être renforcée. • Surveillance inadéquate des captages • L'application et la conformité nécessitent un renforcement	Bon
B : Capacité institutionnelle	Analyse des lacunes et plan d'action pour le Mozambique	***Principales constatations et enseignements tirés*** • Législation GW limitée • Pas d'institution ou de section spécifique aux eaux souterraines dans la direction nationale de l'eau. • Manque de capacités professionnelles pour la gestion des GW	Bon
B : Capacité institutionnelle	Analyse des lacunes et plan d'action pour la Namibie	***Principales constatations et enseignements tirés*** • Une législation limitée et fragmentée et une mise en œuvre partielle • Faible capacité de gestion et de surveillance des ressources en eaux souterraines • Enregistrement limité des données sur les eaux souterraines et des licences	Bon
B : Capacité institutionnelle	Analyse des lacunes et plan d'action pour les Seychelles	***Principales constatations et enseignements tirés*** • Absence d'une politique et d'une stratégie nationales de gestion des eaux souterraines • Directives et normes insuffisantes • Capacité humaine insuffisante au sein du gouvernement pour mettre en œuvre les dispositions relatives à la gestion des eaux souterraines.	Bon
B : Capacité institutionnelle	Analyse des lacunes et plan d'action pour l'Afrique du Sud	***Principales constatations et enseignements tirés*** • Politique nationale de l'eau, mais pas de politique de gestion des eaux souterraines. • La politique n'est pas entièrement mise en œuvre • Faible intégration et collaboration intersectorielles • Lenteur de la dévolution des fonctions de gestion de l'eau et faiblesse de la gestion et du suivi des GW locaux • Contrôle limité de la conformité	Bon
B : Capacité institutionnelle	Analyse des lacunes et plan d'action pour la Tanzanie	***Principales constatations et enseignements tirés*** • Orientation politique inadéquate sur les aspects de la gestion des eaux souterraines, y compris les dispositions institutionnelles, la sensibilisation du public aux sources de pollution, le rôle du secteur privé dans la gestion et le développement des eaux	Bon

		souterraines et la collecte et le suivi des données.	
B : Capacité institutionnelle	Analyse des lacunes et plan d'action pour la Zambie	***Principales constatations et enseignements tirés*** • Les eaux souterraines sont reconnues comme une source importante d'approvisionnement en eau, et comme un moteur pour la réduction de la pauvreté, la sécurité alimentaire et le développement économique. • Pas d'approche politique spécifique pour le développement des eaux souterraines dans les zones rurales. • Pas de programme national de gestion des eaux souterraines et mise en œuvre relativement peu coordonnée de la gestion des eaux souterraines. • Insuffisance des financements et des investissements dans le développement des ressources en eau	Bon

Annexe H : Résumé de l'évaluation

SADC-GMI Composante de mise en œuvre	SADC-GMI Documents et / ou Projets abordant cette composante	Constatations générales et enseignements tirés	Évaluation de l'exhaustivité de la couverture des enjeux
B : Capacité institutionnelle	Analyse des lacunes et plan d'action pour le Zimbabwe	***Principales constatations et enseignements tirés*** • Absence de politique et de législation explicites sur les eaux souterraines, y compris les aquifères transfrontaliers. • Des institutions faibles et sous-capacitaires et des liens institutionnels faibles. • Absence d'intégration des eaux de surface et des eaux souterraines • Absence d'institutions de gestion de l'eau au niveau inférieur	Bon
B : Capacité institutionnelle	Feuille de route GW-PLI pour la Tanzanie (2019)	***Contexte*** • Réponses stratégiques aux lacunes identifiées dans la législation, la stratégie, les directives et les cadres institutionnels. ***Constatations et enseignements tirés*** • Une réponse à facettes multiples est nécessaire, y compris des mises à jour des politiques, une législation harmonisée des GW, le renforcement des réglementations, la création d'institutions appropriées, la participation du secteur privé et le renforcement des capacités techniques, de suivi et de gestion de l'information.	Bon
B : Capacité institutionnelle	Rapport sur l'analyse des lacunes régionales et le plan d'action - Final (2019)	***Contexte*** • Vue d'ensemble et rapport intégratif pour le projet d'analyse des lacunes régionales ***Constatations et enseignements tirés*** • Les réformes sectorielles indiquées par le projet sont urgentes et importantes, notamment en raison de la dépendance élevée et croissante vis-à-vis des eaux souterraines. • La région de la SADC dispose d'une abondance de ressources en eaux souterraines, mais de nombreux facteurs entravent le développement et l'utilisation efficaces de ces ressources. • Il s'agit notamment de lacunes politiques, juridiques et institutionnelles, de contraintes en matière de ressources, de compétences et de ressources humaines limitées, de limitations financières et de systèmes de gestion de l'information inadéquats. • La gestion des eaux souterraines dans la plupart des États membres est donc inadéquate pour soutenir la gestion et le développement durables des ressources en eaux souterraines. • Les instruments juridiques et les outils politiques/stratégiques de la SADC, ainsi que la SADC-GMI, constituent des plateformes pour une meilleure gestion régionale des eaux souterraines et pour la gestion des aquifères transfrontaliers.	Bon
B : Capacité institutionnelle	Documents d'orientation (2019)	***Contexte*** • Une série de documents de gestion des eaux souterraines basés sur le projet GMI-PLI	Bon
B : Capacité institutionnelle	Rapport 3.1 - Développement d'une feuille de route politique, juridique et institutionnelle sur le GW	***Constatations et enseignements tirés*** • En s'inspirant de la préparation de la feuille de route de la SADC-GMI PLI, les États membres peuvent réaliser leurs propres feuilles de route. • Les feuilles de route spécifiques devront être fondées sur le contexte, en tenant compte des objectifs et des programmes nationaux, ainsi que du statut politique, juridique et institutionnel actuel. Les feuilles de route ne sont pas "taille unique".	Bon

B : Capacité institutionnelle	Rapport 3.2 - Exploitation et maintenance des systèmes d'eau souterraine	***Constatations et enseignements tirés*** • Les systèmes d'approvisionnement en eau souterraine échouent souvent en raison d'une défaillance de l'infrastructure, et le manque d'exploitation et d'entretien adéquats est un facteur important. • Une O&M réussie comporte de nombreuses facettes, décrites dans le document d'orientation. Les États membres peuvent améliorer leurs propres directives et pratiques d'O&M à l'aide de cet outil.	Bon

Annexe H : Résumé de l'évaluation

SADC-GMI Composante de mise en œuvre	SADC-GMI Documents et / ou Projets abordant cette composante	Constatations générales et leçons apprises	Évaluation de l'exhaustivité de la couverture des enjeux
B : Capacité institutionnelle	Rapport 3.3 - Renforcer la résilience des eaux souterraines	***Constatations et enseignements tirés*** • Les eaux souterraines peuvent jouer un rôle clé dans la résilience de l'eau dans une région sujette aux chocs climatiques, environnementaux, politiques et sociaux. • La résilience de l'eau, et notamment des eaux souterraines, peut être améliorée et gérée de manière ciblée. par le biais d'une variété de mesures énumérées dans la ligne directrice. Les États membres peuvent améliorer la résilience en appliquant cet outil.	Bon
B : Capacité institutionnelle	Rapport 3.4 - Institutionnalisation de la gestion des eaux souterraines	***Constatations et enseignements tirés*** • Les cadres de gouvernance de la gestion de l'eau et les dispositions institutionnelles sont encore largement en développement dans les États membres de la SADC. Du point de vue des eaux souterraines, un effort important de développement institutionnel est encore nécessaire à l'échelle transfrontalière et nationale pour assurer le développement et la gestion durables des eaux souterraines.	Bon
B : Capacité institutionnelle	Rapport 3.5 - Approche stratégique du financement de la gestion des eaux souterraines	***Constatations et enseignements tirés*** • Alors que l'importance des eaux souterraines est bien reconnue, les mécanismes de financement et de perception des revenus des eaux souterraines sont souvent très faibles, voire inexistants. L'exploitation des eaux souterraines est rentable par rapport aux eaux de surface, mais l'obtention de revenus peut être complexe. en raison de la nature souvent à petite échelle et discrète des régimes de GW, et de la fragmentation de la collecte et de l'application des recettes qui en résulte	Bon
B : Capacité institutionnelle	Programme panafricain des eaux souterraines. Note conceptuelle (2019), Résumé Rapport (2019)	***Contexte*** • L'objectif est de coopérer avec le programme panafricain sur les eaux souterraines. ***Constatations et enseignements tirés*** • AMCOW et le Programme Panafricain des Eaux Souterraines sont des partenaires importants dans le domaine de l'eau. domaine de la gestion et du développement. GMI cherche à développer et à améliorer ses relations avec AMCOW.	Bon
C : Connaissance et recherche	Analyse de la situation (2020) : Renforcement/expansion du GIP de la SADC	***Contexte*** • Un suivi du projet SADC GW DataCoM qui s'est terminé en 2019. ***Constatations et enseignements tirés*** • Le développement et l'utilisation des bases de données sont variables selon les États membres. Seule l'Afrique du Sud dispose actuellement d'une base de données accessible aux utilisateurs externes. • Il est difficile de développer et de maintenir des bases de données pour les données spatiales et les séries chronologiques. • Les organisations sont ouvertes au partage des données sur les forages dans la SADC-GIP, mais les informations sur la qualité sont considérées comme sensibles par certains. • Les cartes hydrogéologiques sont dépassées dans la plupart des États. La conversion au format électronique améliorerait l'accès • Le renforcement des capacités est nécessaire pour améliorer la coopération et le partage des données dans la région SADC	Bon

Annexe H : Résumé de l'évaluation

SADC-GMI Composante de mise en œuvre	SADC-GMI Documents et / ou Projets abordant cette composante	Constatations générales et leçons apprises	Évaluation de l'exhaustivité de la couverture des enjeux
C : Connaissance et recherche	Analyse situationnelle (2020) : Mise à jour des archives de littérature grise de la SADC	***Contexte*** • Les archives de la littérature grise facilitent l'accès à des informations qui ne sont pas publiées dans des revues grand public ou dans des publications officielles. ***Constatations et enseignements tirés*** • Projet en phase de démarrage, donc pas de leçons formelles pour le moment. • Enseignements généraux : rendre le système plus accessible ; surveiller le site web ; le portail doit être mis à niveau.	En cours
C : Connaissance et recherche	Rapport de démarrage (2020) : Évaluation de l'intervention prioritaire sur les eaux souterraines	***Contexte*** • L'étude met en évidence l'utilisation de l'eau souterraine pendant les sécheresses, ce qui permet de planifier et de gérer les systèmes d'eau souterraine et de surface. ***Constatations et enseignements tirés*** • Projet en phase de démarrage, leçons à tirer • Les leçons générales sont les suivantes : il est important de partager les ensembles de données du projet ; la disponibilité et la fiabilité des données peuvent être des contraintes de l'étude.	En cours
C : Connaissance et recherche	Rapport de démarrage (2020) : Gestion des ressources en eau dans le Kalahari oriental Karroo TBA	***Contexte*** • Étude de l'aquifère du Kalahari oriental Karoo partagé entre le Botswana et le Zimbabwe ***Constatations et enseignements tirés*** • Projet en phase de démarrage, leçons à tirer • Les leçons générales sont les suivantes : examiner les liens avec d'autres initiatives SADC-GMI (par exemple l'étude TBA de Tuli Karoo et la base de données de littérature grise).	En cours
C : Connaissance et recherche	Rapport final (2019) : État de la collecte et de la gestion des données sur les eaux souterraines dans les États membres de la SADC - Renforcement des capacités pour la collecte et la gestion des données.	***Contexte*** • Evaluation complète de l'état de la collecte de données sur les eaux souterraines dans la SADC ***Constatations et enseignements tirés*** • La collecte de données sur les eaux souterraines est largement fragmentée et incohérente. • Les systèmes et procédures pour initier et guider la collecte de données GW sont souvent absents, tout comme les systèmes pour stocker les données et pour évaluer la qualité et la fiabilité des données. Les bases de données sont souvent locales et ne sont pas reliées aux bases de données nationales. • L'abstraction est rarement contrôlée systématiquement • La capacité de surveillance et de collecte de données sur les GW est souvent limitée dans les institutions de gestion de l'eau.	Bon

Annexe H : Résumé de l'évaluation

SADC-GMI Composante de mise en œuvre	SADC-GMI Documents et / ou Projets abordant cette composante	Constatations générales et leçons apprises	Évaluation de l'exhaustivité de la couverture des enjeux
C : Connaissance et recherche	Ibid (2019) : SADC Cadre pour la collecte et la gestion des données sur les eaux souterraines	***Contexte*** • Le projet vise à fournir des structures d'organisation et de planification pour la collecte et la gestion des données sur les eaux souterraines. ***Constatations et enseignements tirés*** • Des données solides et systématiquement collectées sur les eaux souterraines sont essentielles pour la formulation de la politique des eaux souterraines et pour le développement et la gestion des ressources. • Des méthodes et des bases de données communes favorisent le partage des informations sur les eaux souterraines. Ce partage est particulièrement important dans les contextes transfrontaliers. • Les données peuvent être collectées en grande partie par des organisations nationales, mais les organisations transfrontalières telles que les organisations régionales et la SADC-GMI sont bien placées pour diriger et soutenir l'harmonisation des données transfrontalières.	Bon
C : Connaissance et recherche	Session conjointe des parties prenantes (2018) : Gestion conjointe de l'eau dans le système aquifère transfrontalier de la rivière Shire.	***Contexte*** • Atelier visant à présenter le projet Shire et à planifier la collaboration à venir. ***Constatations et enseignements tirés*** • Les principaux obstacles à la collaboration dans ce contexte sont le manque d'harmonisation des données, l'absence de volonté politique et l'absence d'engagement de la part du gouvernement. la volonté, les différentes priorités nationales, l'absence de collecte de données et de pratiques de suivi et le financement limité.	Bon
C : Connaissance et recherche	Document de recherche (2018) : L'adaptation au changement climatique dans la région de la SADC - un focus sur les eaux souterraines.	***Contexte*** • Recherche sur la perception des eaux souterraines et sur la manière dont les eaux souterraines peuvent améliorer la résilience au changement climatique. ***Constatations et enseignements tirés*** • De nombreux pays de la SADC sont vulnérables à la sécheresse • Une petite proportion des ressources en eau souterraine disponibles est utilisée dans de nombreux pays de la SADC. Un potentiel important pour l'irrigation des eaux souterraines a été découvert. Avec l'infrastructure et le soutien appropriés, l'irrigation des eaux souterraines pourrait se développer de manière significative.	Bon
C : Connaissance et recherche	Rapport préliminaire (2019) : Recherche collaborative dans le Tuli Karoo TBA	***Contexte*** • Rapport sur l'analyse diagnostique transfrontalière de l'aquifère et du système d'eau de surface de Tuli Karoo ***Constatations et enseignements tirés*** • Le risque de variabilité climatique dans le système Tuli Karoo est clair et partagé avec de nombreuses autres régions d'Afrique. • Un écosystème sain est essentiel à la viabilité de ce système partagé, l'eau jouant un rôle majeur. L'exploitation minière et l'assainissement inadéquat ont un impact sur la qualité de l'eau • La Commission du cours d'eau du Limpopo est un outil de promotion de la coopération	Bon

Annexe H : Résumé de l'évaluation

SADC-GMI Composante de mise en œuvre	SADC-GMI Documents et / ou Projets abordant cette composante	Constatations générales et leçons apprises	Évaluation de l'exhaustivité de la couverture des enjeux
D : Développement des infrastructures	Suivi de l'évaluation de l'impact des projets pilotes	***Contexte*** • Une étude de suivi des interventions pilotes dans le bassin du fleuve Limpopo ***Constatations et enseignements tirés*** • L'engagement des parties prenantes et l'appropriation par la communauté, l'exploitation et la gestion des projets d'eau souterraine est un élément essentiel de la durabilité. Le renforcement des capacités est nécessaire, et le suivi et le soutien post-projet sont importants. • Les sources d'énergie renouvelables doivent être envisagées, en particulier dans les zones rurales. • Dans certains cas, les rendements insuffisants et les infrastructures incomplètes peuvent être dus à la mauvaise qualité de l'eau. compréhension technique et gestion limitée de l'entrepreneur. Une évaluation et un rapport de clôture de la construction sont requis.	Bon
D : Développement des infrastructures	TOR et rapport technique (non daté) : Développement d'un manuel de formation sur l'exploitation et la maintenance (O&M)	***Contexte*** • L'objectif de l'étude est de développer un manuel d'O&M des eaux souterraines et de guider une formation appropriée. ***Constatations et enseignements tirés*** • Une O&M réussie nécessite une participation et une coopération étendues. L'O&M est facilitée si les actifs GW sont considérés comme faisant partie d'un système plus large. • Une bonne O&M favorisera la durabilité des infrastructures, tandis qu'une O&M médiocre ou faible peut être à l'origine de la défaillance du système. Les causes typiques d'échec sont la participation et l'appropriation limitées de la communauté et la détérioration du système. Cette dernière peut provoquer le mécontentement de la communauté et une mauvaise gouvernance supplémentaire. • Une approche durable de l'O&M peut consister à confier la gestion du système à des agences ou à des institutions, en utilisant éventuellement les directives techniques, financières et administratives du gouvernement. • Le renforcement des capacités d'O&M est nécessaire dans de nombreuses circonstances. Ce renforcement des capacités doit être considéré comme un processus d'amélioration continue.	En cours
D : Développement des infrastructures	Rapport technique (2020) : Manuel de formation sur la préparation de propositions pour accéder au financement d'infrastructures pour les eaux souterraines	***Contexte*** • Projet visant à faciliter l'accès des États membres au financement des eaux souterraines, grâce à des propositions de financement efficaces. ***Constatations et enseignements tirés*** • Les sources de financement de GW sont essentiellement regroupées dans les mécanismes multilatéraux de financement du développement et dans les fonds bilatéraux. Le financement est généralement acheminé par les gouvernements nationaux. • Les subventions sont principalement axées sur la gouvernance des eaux souterraines, l'investissement dans les infrastructures grises et vertes et l'investissement dans les mécanismes de gestion et de conservation écologiques. • La plupart des bailleurs de fonds recherchent l'appropriation par le pays, la résilience climatique, l'accent mis sur les pauvres, l'optimisation des ressources et la mobilisation des partenaires du secteur privé.	Bon

Annexe I : Lacunes et opportunités identifiées dans l'analyse des lacunes régionales (2019)

Lacunes et opportunités identifiées dans l'analyse des lacunes régionales (2019).

Pilier du cadre régional pour l'eau	Politique/Stratégie/Protocole/Plan	Lacunes	Opportunités/possibilités de renforcer le cadre politique
Mentions légales	Le Protocole révisé sur les cours d'eau partagés en 2000	La définition des "cours d'eau partagés" impose des limites à la manière dont les aquifères et les systèmes aquifères partagés au niveau international peuvent être réglementés.	Bien qu'il n'existe pas d'instrument mondial ou d'ensemble de normes coutumières pour guider la SADC dans la création d'un cadre juridique régissant la régulation des aquifères transfrontaliers, il existe un ensemble de travaux émergents réalisés par des juristes, des experts techniques et des praticiens, qui ont pris la forme d'orientations, de projets de dispositions et de dispositions types, qui peuvent offrir à la SADC une compréhension des normes fondamentales à prendre en compte pour aller de l'avant.
		Le Protocole limite la prise en compte des aquifères qui sont hydrologiquement reliés à une eau de surface (comme une rivière ou un lac).	
		Il existe des considérations supplémentaires et uniques qui doivent guider la création de tout régime juridique international efficace régissant les aquifères et les systèmes aquifères partagés ; elles nécessitent des interventions réglementaires spécifiques adaptées au contexte des eaux souterraines qui représentent des lacunes importantes dans la législation internationale, régionale et spécifique aux bassins qui régit actuellement les cours d'eau partagés.	
		Il n'existe pas d'instrument mondial, convenu au niveau international, ni même d'ensemble de normes coutumières dont on puisse dire qu'elles représentent les règles régissant le comportement des États en matière d'aquifères partagés.	
Politique	La politique régionale de l'eau	Fortement axé sur les eaux de surface, avec des lacunes considérables en ce qui concerne la gestion et le développement des eaux souterraines.	Idéalement, la politique devrait être révisée en s'efforçant de remédier à ses limites en matière de gestion et de développement des eaux souterraines. Plus généralement, la politique est dépassée dans la mesure où elle ne reflète pas les développements les plus récents dans la compréhension de questions telles que le changement climatique, l'importance des objectifs internationaux de développement, l'importance des eaux souterraines en termes de développement socio-économique, le rôle des eaux souterraines dans le maintien des écosystèmes et l'importance des aquifères transfrontaliers. L'amendement de la politique régionale est compris comme un processus à plus long terme et, en tant que tel, devrait être un objectif à plus long terme de la SADC-GMI, en collaboration avec la Division de l'eau de la SADC.
		Ne fournit pas d'orientations politiques plus explicites sur le développement ou la cogestion des ressources en eaux souterraines.	
		Fournit peu d'indications sur la compréhension du changement climatique et de son importance en termes de développement socio-économique.	
		Référence limitée aux limites de l'aquifère ou à la situation où les limites de l'aquifère traversent les limites du bassin.	
		Ne fait aucune référence aux dispositions institutionnelles spécifiques à la gestion des eaux souterraines.	
		Il n'y a aucune reconnaissance de la valeur des connaissances indigènes et de l'utilisation d'approches permettant de les exploiter.	

Annexe I : Analyse des lacunes

Pilier du cadre régional pour l'eau	Politique/Stratégie/Protocole/Plan	Lacunes	Opportunités/possibilités de renforcer le cadre politique
Stratégie	La stratégie régionale de l'eau	a été élaboré avant que le rôle et l'importance des accoucheuses traditionnelles ne soient pleinement compris.	Il existe de nombreux mécanismes innovants qui ont été mis en œuvre pour l'utilisation conjointe et qui doivent être pris en compte à l'avenir. Il existe des réseaux d'eaux souterraines et des partenariats qui ont été établis dans la région pour mettre en œuvre la stratégie de l'eau et il est possible de construire une infrastructure de connaissances cohérente grâce aux réseaux existants. Une stratégie régionale de l'eau actualisée doit prendre en compte les options et les infrastructures de résilience des eaux souterraines afin de s'adapter aux conséquences du changement climatique liées à l'eau, telles que la sécheresse. Les progrès technologiques, associés à une meilleure compréhension des systèmes aquifères, rendent concevable la mise en œuvre d'une série de mesures permettant une utilisation durable des ressources en eau souterraine.
		La gouvernance des eaux souterraines et les cadres institutionnels permettant de traiter les TBA sont absents dans la SADC et doivent être pris en considération.	
		Une mise à jour de la stratégie régionale de l'eau est nécessaire pour prendre en compte le rôle futur des TBA.	
		Les besoins des États insulaires en matière de ressources en eau souterraine ne sont pas explicitement intégrés.	
		Une stratégie actualisée est nécessaire pour traiter l'approvisionnement en eau dans les zones urbaines, mais aussi pour tenir compte des aspects uniques des villes côtières.	
		Bien que la nécessité de surveiller les eaux souterraines ait été identifiée, sa mise en œuvre pratique n'a pas eu lieu.	
		Il est nécessaire d'intégrer une infrastructure de surveillance des eaux souterraines pour gérer les aquifères nationaux et transfrontaliers. Les systèmes de surveillance doivent prendre en compte l'alerte précoce et les seuils de déclenchement.	
		La compréhension des écosystèmes dépendants des eaux souterraines (GDE) et de leur rôle dans le fonctionnement de l'environnement est limitée.	
		Le rôle des eaux souterraines dans l'atténuation de la sécheresse n'a pas été pleinement pris en compte.	
Planification	Le RSAP IV	Il est nécessaire d'améliorer les régimes de gestion conjonctive des ressources en eau.	La révision régionale du RSAP IV et le développement du RSAP V permettront de renforcer l'approche de la gestion et du développement conjoints des eaux de surface et souterraines, tout en développant des programmes qui renforcent la gouvernance des ressources en eaux souterraines.
		Actuellement, les ressources en eaux de surface et en eaux souterraines sont encore gérées efficacement comme deux ressources distinctes et le développement d'approches plus intégrées n'est pas encore assez répandu.	

Annexe I : Analyse des lacunes

Pilier du cadre régional pour l'eau	Politique/Stratégie/Protocole/Plan	Lacunes	Opportunités/possibilités de renforcer le cadre politique
Institutionnel	Diverses relations et partenariats institutionnels	Il n'existe actuellement que neuf organismes de bassin (OB) et aucun n'a été créé spécifiquement pour la gestion des aquifères transfrontaliers.	La poursuite de l'implication de la SADC-GMI sera importante pour soutenir une approche plus coordonnée de la gestion des eaux souterraines dans toute la région par l'échange de connaissances, le développement des capacités et des réseaux et l'amélioration de la coordination.
		Il n'y a que peu de programmes et d'études spécifiques aux eaux souterraines qui émergent des instruments de planification et des études techniques de soutien, en conséquence, notre compréhension des aquifères transfrontaliers n'est que limitée (Pietersen et al., 2018).	
		Le cadre institutionnel de la recherche dans la région n'est pas bien établi.	
		Il n'existe aucune institution spécialisée dans les eaux souterraines (autre que la SADC-GMI qui a un mandat spécifique) qui s'occupe de la gestion directe et du développement des aquifères transfrontaliers.	
		Le cadre institutionnel ne fournit qu'une clarté limitée quant aux différents cadres de rapport aux niveaux régional et national, et entre les différentes institutions régionales. Il en résulte un manque de clarté et de coordination concernant les programmes et projets en cours.	
		un manque d'échange de données et d'informations entre les institutions et entre les États membres du cours d'eau partagé	
		L'engagement avec les parties prenantes est souvent perçu comme mal coordonné, insuffisamment financé et avec un manque de clarté quant au rôle que ces acteurs importants peuvent jouer. Il existe peu d'orientations à cet égard et celles-ci doivent être renforcées.	
		Il n'existe pas de véritable plate-forme institutionnelle pour l'échange de connaissances et d'expériences techniques dans la région.	

Annexe J : Aperçu du référentiel de bonnes pratiques pour les ONG

Lignes directrices de référence en matière de bonnes pratiques

Capacité organisationnelle

Une étude des services publics de l'eau en Afrique a révélé que « bien que la réforme institutionnelle soit un processus graduel, des changements considérables peuvent être effectués en quelques mois, sous réserve d'une bonne combinaison de leadership et d'engagement envers un objectif commun ». (Leçon de la Nairobi Water and Sewerage Utility, Water Utilities in Africa : Case Studies of Transformation and Market Access, 2007/révisé en 2009).

Les études de cas de cet examen mettent toutes l'accent sur des structures institutionnelles qui fonctionnent bien et sur des processus de gestion interne solides pour améliorer les performances, et la littérature sur le développement organisationnel couvre également ce point de manière extensive. Un deuxième enseignement tiré de ces études de cas est le bénéfice tiré d'une « approche orientée vers l'entreprise », indiquant que les organisations qui fonctionnent avec cet état d'esprit se concentrent sur la responsabilisation du personnel, la créativité et l'innovation.

En outre, le rôle des partenariats est apparu comme un facteur de réussite dans ces études de cas. Les partenariats et les relations avec les instituts de recherche, les universités et le secteur privé sont souvent reconnus comme offrant un canal pour le développement de nouvelles idées et solutions aux problèmes.

Bonnes pratiques en matière de gestion des organismes sans but lucratif

Les entreprises à but non lucratif (NPC) sont confrontées à de nombreux défis critiques pour répondre aux attentes croissantes de leurs parties prenantes dans un environnement opérationnel de plus en plus complexe. Une NPC doit être bien gouvernée et rendre des comptes de manière à être perçue comme telle. Ceci est d'une importance capitale si elles veulent relever avec succès les défis créés par :

- Réduction du financement provenant des sources traditionnelles, telles que les gouvernements, les entreprises et les donateurs privés ;
- La concurrence d'autres NPC confrontés à des difficultés de financement similaires ;
- Une demande accrue de services, suite à la réduction des effectifs ou à la suppression de programmes par les gouvernements ;
- La nécessité de gérer des entités plus complexes et sophistiquées, à mesure que leur taille et leur complexité organisationnelles augmentent ;
- Des changements subtils dans les exigences de financement, ce qui rend difficile de rester fidèle aux objectifs de base ; et
- Une responsabilité et des attentes accrues de la part d'un nombre croissant de parties prenantes, qui peuvent avoir des attentes contradictoires vis-à-vis du NPC.

Types d'organisations à but non lucratif

Les organisations à but non lucratif (NPO) sont courantes dans le monde entier. Elles se caractérisent par le fait qu'elles ne cherchent pas à réaliser des bénéfices, ce qui leur permet d'éviter ou de limiter leur exposition à l'impôt. La législation et la réglementation fiscales relatives aux NPO diffèrent d'un pays à l'autre, tout comme les définitions des NPO. Au Royaume-Uni, par exemple, le système fiscal britannique reconnaît trois types de NPO (SMP Fundessentials, 2012) :

- Les organisations caritatives, qui sont largement exonérées d'impôts ;
- les clubs sportifs amateurs communautaires, qui bénéficient d'un allégement fiscal limité ; et
- Les autres organismes à but non lucratif (encore divisés en de nombreuses catégories), qui sont dans de nombreux cas assujettis à l'impôt.

Aux États-Unis, l'Internal Revenue Code reconnaît environ 30 types d'organisations exonérées d'impôts (Sherlock et Gravelle, 2009). Il s'agit notamment d'organisations caritatives, d'organisations d'aide sociale, de syndicats, d'associations commerciales, de sociétés fraternelles et d'organisations politiques.

La législation sud-africaine reconnaît trois types de NPO : les associations bénévoles, les trusts et les sociétés à but non lucratif. Ces dernières étaient auparavant appelées sociétés de la section 21, mais ce titre n'existe plus (NGO Pulse, 2017).

Un important corpus international de littérature sur les NPO contient de multiples exemples de conseils et de lignes directrices à l'intention des NPO. L'un des plus succincts (Murphy, 2016) énumère les pratiques de gouvernance et commerciales suivantes que les NPO « ne peuvent pas se permettre de négliger » :

- **Gouvernance et surveillance du conseil d'administration.** Les conseils d'administration des NPO doivent être absolument clairs sur les rôles, les responsabilités et l'autorité. Les membres du conseil d'administration doivent posséder un éventail approprié de compétences, et un renforcement ciblé des capacités doit être entrepris si nécessaire ;
- **Planification stratégique.** Des plans stratégiques solides sont essentiels pour les NPO. Ils doivent s'étendre sur deux à cinq ans, être guidés par des visions et des missions globales, et couvrir les domaines de risque et d'opportunité. Des objectifs clairs sont importants, de préférence issus d'un consensus ;
- **Gestion des finances et des flux de trésorerie.** Les NPO doivent envisager et gérer les finances, par le biais de budgets, de prévisions et de contrôles. La gestion des flux de trésorerie et des réserves est importante lorsque les sources de financement sont limitées ;
- **Gestion des donateurs et des contributions.** La collecte de fonds est un domaine essentiel de la gouvernance des NPO, qui nécessite un investissement dans les personnes et les processus. Il est important d'avoir une vision à long terme, car l'accès au financement des donateurs et son obtention peuvent prendre plusieurs mois. La stratégie doit inclure la création de partenariats stratégiques ;
- **Utilisation de la technologie.** L'investissement dans les technologies de l'information devrait être une composante de la planification stratégique. Des systèmes et applications informatiques appropriés faciliteront la saisie, le stockage et la diffusion des informations ;
- **Mise en réseau et analyse comparative.** Les responsables des NPO peuvent apprendre beaucoup en partageant leurs expériences de pratiques commerciales avec leurs pairs. Des organisations similaires peuvent être utilisées pour établir des repères sectoriels et identifier les pratiques efficaces ;
- **Développement du personnel.** Le capital humain est une ressource essentielle pour la plupart des NPO, en particulier lorsque la réalisation de la mission remplace la réalisation de bénéfices. Il est important de s'assurer et de développer les compétences nécessaires, et un plan de succession devrait être mis en place pour les personnes clés.
- **Le marketing.** Le marketing contribue à éduquer le public et à construire la marque de la NPO, ainsi qu'à générer des fonds. Dans certains cas, il peut être nécessaire de faire appel à des experts extérieurs. Le marketing passif (par exemple, les sites web) doit être accompagné de la promotion de conversations proactives.

La gouvernance et les NPO

Certains éléments de la littérature sur les NPO soulignent que si la gouvernance est importante dans toutes les entreprises commerciales et à but non lucratif, elle l'est particulièrement dans ce dernier cas, où les organisations travaillent à des missions plutôt qu'à des objectifs lucratifs précis. Dans ce contexte, de nombreuses organisations à but non lucratif n'accordent pas à la gouvernance l'importance requise. Selon un commentateur sud-africain des organisations à but non lucratif, "la gouvernance peut faire ou défaire votre organisation".

Les lacunes en matière de gouvernance peuvent nuire à la réputation d'une NPC, réduire sa capacité à collecter des fonds et entraver sa capacité à atteindre ses objectifs. De plus en plus, les gouvernements et les bailleurs de fonds privés et d'entreprise demandent aux NPC de fournir des informations sur leur système de gouvernance afin de démontrer que l'argent qu'ils donnent est bien dépensé et utilisé aux fins prévues.

En résumé, l'objectif de la bonne gouvernance est de faire en sorte que l'organisation atteigne ses objectifs en étant capable de déployer ses meilleurs efforts pour mettre en œuvre ses stratégies et faire le meilleur usage de ses ressources.

La bonne gouvernance d'entreprise est un concept complexe avec des éléments tangibles, mesurables et non mesurables qui montrent l'intention de « faire la bonne chose ». L'évaluation de la gouvernance d'entreprise pour la SADC-GMI sera basée sur les principes suivants :

Annexe J :Aperçu du référentiel de bonnes pratiques pour les

Annexe K : Cadre juridique du contrat de la SADC-GMI

Cadres juridiques et accords contractuels de la SADC-GMI

Titre	Rôle	Bref aperçu
Régional		
Protocole révisé de la SADC sur les cours d'eau partagés dans la Communauté de développement de l'Afrique australe (2000)	Le cadre juridique régissant les eaux transfrontalières dans la SADC. Les États membres de la SADC sont signataires	Le Protocole vise à favoriser une coopération plus étroite autour de la gestion des cours d'eau partagés dans la région de la SADC. Entre autres choses, le Protocole décrit les mécanismes institutionnels de la SADC responsables de la mise en œuvre du Protocole. La Division de l'eau de la SADC est chargée de coordonner les initiatives régionales dans le cadre du protocole.
Politique régionale de l'eau de la SADC (2005)	Le cadre politique pour la gestion et le développement des ressources en eau dans les États membres de la SADC.	La politique vise à fournir un cadre pour la gestion et le développement durables, intégrés et coordonnés des ressources en eau nationales et transfrontalières dans la région de la SADC.
Stratégie régionale de l'eau de la SADC (2006)	Stratégie de développement et de réduction de la pauvreté dans la SADC, par la planification, le développement et la gestion intégrés de l'eau.	La stratégie régionale pour l'eau donne effet à la politique. La Politique aborde le « quoi » des questions relatives à l'eau au niveau régional, et la Stratégie le "comment". Le document aborde la stratégie pour les questions régionales importantes (y compris, par exemple, l'eau et la réduction de la pauvreté) et clarifie les processus de mise en œuvre.
Plan indicatif régional révisé de développement stratégique de la SADC 2015-2020 (2015)	Plans visant à réaliser le potentiel de l'eau en tant que moteur et catalyseur du développement socio-économique.	Le RISDP révisé met à jour le plan original de 2003. Il cherche à approfondir le programme d'intégration de la SADC, en vue d'accélérer l'éradication de la pauvreté et d'autres objectifs de développement. Il présente, entre autres, des stratégies pour financer le RISDP révisé.
SADC-GMI		
Mémorandum d'incorporation de la SADC-GMI (2011)	Document officiel définissant les conditions d'enregistrement et de fonctionnement de la SADC-GMI conformément à la loi sur les sociétés (2008).	La législation sud-africaine sur les sociétés a été modifiée en 2011. En vertu de la nouvelle législation, les organisations à but non lucratif (NPO) qui étaient auparavant enregistrées en vertu de la section 21 de la loi sur les sociétés sont devenues des sociétés à but non lucratif (NPC). Les mémorandums d'incorporation (MoI) ont remplacé les statuts, mais les exigences générales des statuts restent inchangées. Entre autres, le protocole d'accord de la SADC-GMI comprend des règles pour le conseil d'administration et les pouvoirs et devoirs des membres du conseil.
Accord de projet entre l'agent pour le FEM et le CIWA et l'Université du Orange Free State	Accord de subvention entre la Banque mondiale (agissant en tant qu'agent du FEM et de la CIWA) et l'Université du Free State.	L'accord de subvention énonce les articles généraux qui sous-tendent l'accord, ainsi que les dispositions pour la mise en œuvre du projet SADC-GMI. Ces dispositions comprennent le rôle de la Direction de la SADC pour les infrastructures et les services (et par conséquent la Division de l'eau de la SADC) et la création d'une unité de gestion pour accueillir la SADC-GMI. L'accord porte également sur la lutte contre la corruption, les garanties environnementales et sociales, ainsi que sur le suivi, les rapports et l'évaluation du projet.
Accord de niveau de service entre la SADC-GMI et l'Université du Free State	Accord en vertu duquel l'UFS fournit des services d'hébergement à la SADC-GMI.	En vertu de l'accord, l'UFS doit fournir des services conformes aux bonnes pratiques industrielles, donner la priorité à la durabilité et à la préservation de l'environnement (en particulier des eaux souterraines), et se conformer aux politiques, procédures et pratiques de GMI. L'UFS doit fournir une équipe de gestion suffisamment compétente et qualifiée.

Annexe L : Recommandations détaillées en matière de gouvernance et de finances

Recommandations détaillées en matière de gouvernance et de finances

Domaines de la gouvernance et de la performance financière	Zone mesurable ou non mesurable	Description	
Culture éthique	Incommensurable	Le conseil d'administration est composé de membres qualifiés et expérimentés. La diversité de leurs antécédents et de leurs centres d'intérêt donne l'assurance qu'un comportement éthique et l'intention d'atteindre les objectifs institutionnels seront une priorité. Les lignes directrices approuvées en matière de gestion financière mettent l'accent sur le comportement éthique du personnel, des consultants et des membres du conseil d'administration.	
Participation / inclusion	Incommensurable	Les membres du conseil d'administration sont une représentation équitable de la direction, des États membres et de l'institution hôte (UFS). Diversité culturelle et ethnique bien équilibrée	
	Mesurable	Grâce aux interactions avec les membres du conseil et aux entrevues, la participation active des membres du conseil est évidente et rassurante. Le manque d'accès aux rapports du conseil, aux procès-verbaux des réunions, aux registres de présence, au partage de l'information et à l'exécution des obligations fiduciaires des membres du conseil remet en question l'efficacité du conseil et la surveillance de la gouvernance de l'institution.	
Transparence	Incommensurable	Le personnel semble être coopératif et prêt à partager des informations sur demande. Des entrevues individuels et un partage supplémentaire de l'information confirmeront la transparence de la gestion et des opérations de la SADC-GMI.	
	Mesurable	Rapport Politique Opérations Conformité	Le personnel et la direction développent activement des processus et des politiques pour soutenir la gestion de la SADC-GMI. Le personnel est coopératif et fournit des informations et des rapports sur demande.
		Planification	La documentation stratégique, la planification des scénarios et la budgétisation sont bien faites et partagées. Cependant, les questions abordées dans les documents stratégiques précédents ne sont pas activement améliorées. .
Bonne performance	Mesurable	Rapport Politique	L'absence de rapports et de politiques intégrés rend difficile la mesure de la performance et le respect des exigences de financement (MOU et SLA). Doit être amélioré si la SADC-GMI veut fonctionner de manière autonome.
		Conformité	La conformité de base est assurée par : Rapports sur les projets Déclarations vérifiées Soumission des exigences fiduciaires
		Stratégie et risque	Le risque lié à l'évolution de l'environnement financier et à la viabilité de SADC-GMI est reconnu et traité de manière proactive. Il existe une discordance entre l'allocation des fonds et les composantes de l'objectif stratégique.
Responsabilité / contrôle	Mesurable	Des politiques, procédures et garanties internes ont été approuvées et doivent être mises en œuvre pour garantir la responsabilité, la mesure et le contrôle, car cette fonction est actuellement remplie par l'UFS.	

Annexe L Recommandations en matière de gouvernance et de finances

Domaines de la gouvernance et de la performance financière	Zone mesurable ou non mesurable	Description	
Respecter l'État de droit	Mesurable	Audit et fiscalité	Exigences minimales remplies
		Rapports du conseil d'administration	Au travers des discussions et des interactions, il ressort que les bonnes pratiques et la gouvernance d'entreprise sont en place. Toute la documentation n'était pas disponible pour confirmation.
Bonne pratique	Incommensurable	Analyse comparative et engagement avec les pairs	Construire une réputation et sensibiliser aux questions de gestion de l'eau dans la région de la SADC.
	Mesurable	Politiques, procédures, gouvernance d'entreprise	Cette fonction est actuellement remplie par l'UFS, mais le GMI de la SADC est en train de développer des politiques, des processus et des procédures pour devenir autonome.

Annexe M : Analyse coûts-bénéfices

Analyse coûts-bénéfices de la SADC GMI

L'analyse coûts-bénéfices visant à déterminer le meilleur emplacement pour la SADC-GMI a été réalisée par Mme Retha Eastes avec le soutien de l'équipe SRK. Les aspects suivants de l'analyse coûts-bénéfices ont été décrits en détail dans le rapport principal :

- Méthodologie
- Sites et options d'hébergement envisagés
- Avantages de chaque site et de chaque option d'hébergement

Cette annexe contient une description détaillée des éléments suivants :

- Coûts liés au fonctionnement organisationnel de la SADC-GMI
- Les calculs pour les différentes options en USD et en Rand
- Les calculs de la valeur actuelle nette
- Résumé des conclusions
- Prochaines étapes

Les coûts :

Besoins en espace de bureau :

Taille du bureau 1	**Nombre total**	**Total m^2**
Taille du bureau 2	1	20
Taille du bureau 3	3	36
Salle du conseil	1	16
Entrepôt	1	24
Bureau et réception partagés en espace ouvert	1	6
Cuisine	1	24
Salle de bain partagée	1	8
Total (Approx.)		134 m^2
Parking		10

Exigences en matière de services financiers :

Services financiers/professionnels et soutien	
Service	**Détail/Exigences**
Supervision financière et rapprochements	Moyens de 370 transactions financières par mois - Grand livre Compte
Estimation : nombre total d'heures de soutien nécessaires par mois/année	Passation de marchés (réquisitions et appels d'offres) : 48 heures Examen des salaires (traitements, remboursements, indemnités journalières de subsistance) : 4 heures Examen de tous les paiements quotidiens (nationaux et internationaux) : 4 heures - 1ère approbation : 48 heures - 2ème approbation : 20 heures TVA et EMP 201- (examen et soumission au SARS) : 6 heures IFR, réunions, etc. : 16 heures **Total des heures mensuelles moyennes : 142 *** **Assistance à l'audit de fin d'exercice : 60* heures**
Services et soutien complets en matière de paie	8 Employés
Rapports statutaires mensuels/annuels, paiements et soumission	TVA Fiscalité des entreprises Fiscalité des salaires
Sélection des fournisseurs et inscriptions	10 par mois
Processus de passation de marchés	Compilation et adjudication des appels d'offres et des RFQ : 10 par mois

Autre	Agent public nommé Audit interne Approbation et libération de tous les paiements Virements bancaires internationaux Soutien général à l'audit externe

Résumé des coûts

Coût	UFS	Bloemfontein Commercial	CSIR	UP	IWMI	Commercial
LOCATION DE BUREAUX	Montant contractuel actuel	Montant des loyers des propriétés commerciales pour Brandwag et Westdene. L'espace disponible est limité et la qualité peut ne pas répondre aux exigences du client.	Les options de location de propriétés commerciales pour diverses zones de Pretoria ont été examinées et comparées. Des options de qualité, abordables et répondant aux normes et exigences du client sont disponibles. Les taux moyens de R130 p/m² sont une bonne indication des espaces de bureaux commerciaux de catégorie A avec un classement vert. Compte tenu de la taille, de la qualité des installations, de la proximité de l'UP, du CSIR et de l'IWMI ainsi que de la facilité d'accès aux autoroutes, au Gautrain et aux aéroports internationaux, le Hilcrest Office park à Lynnwood est une bonne indication des installations et de la disponibilité.			
LOCATION DU LIEU DE FORMATION LOCATION DE SALLES DE CONFÉRENCE	Actuellement, la SADC-GMI n'utilise pas d'installations fournies à des tarifs avantageux à l'UFS et toutes les installations sont achetées à des tarifs commerciaux standard. L'impact d'éventuelles économies ou de coûts supplémentaires est considéré comme neutre.					
UTILITAIRES	Inclus dans le taux actuel	Les taux commerciaux par m² indiqués par les agents de location sont utilisés. R 25 p/m^2				
NETTOYAGE ET ENTRETIEN DES BUREAUX	Inclus dans le taux actuel	Les taux commerciaux par m² indiqués par les agents de location sont utilisés : R 15 p/m².				
COÛT EMPLOYÉ	Après un examen attentif et des discussions, il a été confirmé que les scénarios envisagés n'auront pas d'impact sur les coûts de personnel et qu'ils sont considérés comme neutres.					
LA SOUS-TRAITANCE DE SERVICES	Montant contractuel actuel	Engagé avec 4 fournisseurs de services potentiels : Coût et prestation de services basés sur les volumes de transactions, les services nécessaires, les heures de travail des professionnels. Tous les services sont basés sur les moyennes mensuelles des 24 derniers mois, l'évaluation des compétences et l'analyse des besoins. Des détails et des profils complets peuvent être fournis. Le coût final sera basé sur le partage d'informations plus détaillées et les négociations, mais les tarifs commerciaux fournis sont une bonne indication de l'estimation des coûts et peuvent être utilisés pour négocier les conditions avec les organisations hôtes potentielles et actuelles.				
FRAIS DE RÉINSTALLATION	Ne s'applique pas	1 mois de salaire pour tous les employés permanents (sous réserve de l'approbation du conseil d'administration)				
COÛT DU RETRANCHEMENT COÛT DE RECRUTEMENT	Après un examen attentif et des discussions, il a été confirmé que les scénarios envisagés n'auront pas d'impact sur les coûts de personnel et qu'ils sont considérés comme neutres.					
TOUS LES VOLS BLM/JHB	Coût basé sur 2 ans (2018, 2019) dépenses moyennes	Ne s'applique pas				
AUTRE						

LOGEMENT DU PERSONNEL JHB	Coût basé sur 2 ans (2018, 2019) dépenses moyennes	Ne s'applique pas				
Coût supplémentaire identifié au cours du processus d'entretien	UFS	Bloemfontein Commercial	CSIR	UP	IWMI	Commercial
Renforcement des capacités et développement de nouvelles compétences et expériences pour assurer la continuité.	Ne s'applique pas	Service de soutien professionnel : 15 heures par mois@ R 1500 pour 6 mois				
Dépenses d'investissement pour le mobilier de bureau et les équipements supplémentaires	Ne s'applique pas	R 15 000 par poste de travail : R 150 000				
Aménagement et personnalisation des magasins. Scénario le plus défavorable envisagé	Ne s'applique pas	R 20 p/m^2 sur 24 mois				
Relocalisation du mobilier de bureau	Ne s'applique pas	Estimation : R 4 500	Estimation : R 21 000			

Analyse coûts-bénéfices

Option 1 - 6 ZAR

	OPTION 1			OPTION 2			OPTION 3 & 4 & 5 & 6		
HOST	UFS			COMMERCIAL			HILLCREST OFFICE PARK, CSIR, UP, IWMI		
LOCATION	FREESTATE			FREESTATE			GAUTENG		
FOOTPRINT	83,5			150			140		
INCLUSIVE MONTHLY RENT/SQM	R 166			R 178			R 170		
NUMBER OF STAFF	8			8			8		
EXCHNAGE RATE USED ZAR/$	R 18,50			R 18,50			R 18,50		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
BENEFITS									
TECHNICAL SUPPORT									
FINANCIAL SUPPORT									
OPERATIONAL SUPPORT									
OTHER									
LOCATION	5			6			1		
TOTAL									
RANKING	5			6			1		
COST IMPACTING CBA									
OFFICE LEASE	R 166 500	R 166 500	R 166 500	R 248 400	R 267 030	R 287 057	R 218 400	R 234 780	R 252 389
TRAINING VENUE LEASE	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -
CONFERENCE VENUE LEASE	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -
UTILITIES	R -	R -	R -	R 45 000	R 48 375	R 52 003	R 42 000	R 45 150	R 48 536
OFFICE CLEANING AND MAINTENANCE	R -	R -	R -	R 27 000	R 29 025	R 31 202	R 25 200	R 27 090	R 29 122
EMPLOYEE COST		R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -
SUB CONTRACTING OF FINANCIAL SERVICES	R 1 509 600	R 1 509 600	R 1 509 600	R 942 000	R 991 926	R 1 044 498	R 942 000	R 991 926	R 1 044 498
ASSISTANCE EXTERNAL AUDIT	R -	R -	R -	R 58 500	R 61 601	R 64 865	R 58 500	R 61 601	R 64 865
EXTERNAL AUDIT	R -	R -	R -	R 60 000	R 63 180	R 66 529	R 60 000	R 63 180	R 66 529
RELOCATION COSTS (OFFICE FURNITURE)	R -	R -	R -	R 4 500	R -	R -	R 21 000	R -	R -
RETRENCHMENT COST	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -
RECRUITMENT COST	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -
ALL FLIGHTS BLM/JHB	R 149 729	R 157 665	R 166 021	R 149 729	R 157 665	R 166 021	R -	R -	R -
STAFF ACCOMMODATION & OTHER JHB	R 189 540	R 199 586	R 210 164	R 189 540	R 199 586	R 210 164	R -	R -	R -
FINANCIAL STAFF CAPACITY BUILDING	R -	R -	R -	R 150 000	R -	R -	R 150 000	R -	R -
CAPEX - OFFICE FURNITURE	R -	R -	R -	R 150 000	R -	R -	R 150 000	R -	R -
SHOPFITTING & CUSTOMISATION *	R -	R -	R -	R 36 000	R 36 000	R -	R 33 600	R 33 600	R -
TOTAL	R 2 015 369	R 2 033 350	R 2 052 285	R 2 060 669	R 1 854 387	R 1 922 339	R 1 700 700	R 1 457 327	R 1 505 938
TOTAL NPV	R 5 797 267			R 5 555 417			R 4 442 834		
RANKING	6			5			1		

Analyse coûts-bénéfices

Option 1 - 6 USD

	OPTION 1			OPTION 2			OPTION 3 & 4 & 5 & 6		
HOST	UFS			COMMERCIAL			HILLCREST OFFICE PARK, CSIR, UP, IWMI		
LOCATION	FREESTATE			FREESTATE			GAUTENG		
FOOTPRINT	83,5			150			140		
INCLUSIVE MONTHLY RENT/SQM	R 9			R 10			R 9		
NUMBER OF STAFF	8			8			8		
EXCHNAGE RATE USED ZAR/$	R 18,50			R 18,50			R 18,50		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
BENEFITS									
TECHNICAL SUPPORT									
FINANCIAL SUPPORT									
OPERATIONAL SUPPORT									
OTHER									
LOCATION	5			6			1		
TOTAL									
RANKING	5			6			1		
COST IMPACTING CBA									
OFFICE LEASE	USD 9 000	USD 9 000	USD 9 000	USD 13 427	USD 14 434	USD 15 517	USD 11 805	USD 12 691	USD 13 643
TRAINING VENUE LEASE	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
CONFERENCE VENUE LEASE	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
UTILITIES	USD -	USD -	USD -	USD 2 432	USD 2 615	USD 2 811	USD 2 270	USD 2 441	USD 2 624
OFFICE CLEANING AND MAINTENANCE	USD -	USD -	USD -	USD 1 459	USD 1 569	USD 1 687	USD 1 362	USD 1 464	USD 1 574
EMPLOYEE COST	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
SUB CONTRACTING OF FINANCIAL SERVICES	USD 81 600	USD 81 600	USD 81 600	USD 50 919	USD 53 618	USD 56 459	USD 50 919	USD 53 618	USD 56 459
ASSISTANCE EXTERNAL AUDIT	USD -	USD -	USD -	USD 3 162	USD 3 330	USD 3 506	USD 3 162	USD 3 330	USD 3 506
EXTERNAL AUDIT	USD -	USD -	USD -	USD 3 243	USD 3 415	USD 3 596	USD 3 243	USD 3 415	USD 3 596
RELOCATION COSTS	USD -	USD -	USD -	USD 243	USD -	USD -	USD 1 135	USD -	USD -
RETRENCHMENT COST	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
RECRUITMENT COST	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
ALL FLIGHTS BLM/JHB	USD 8 093	USD 8 522	USD 8 974	USD 8 093	USD 8 522	USD 8 974	USD -	USD -	USD -
STAFF ACCOMMODATION & OTHER JHB	USD 10 245	USD 10 788	USD 11 360	USD 10 245	USD 10 788	USD 11 360	USD -	USD -	USD -
FINANCIAL STAFF CAPACITY BUILDING	USD -	USD -	USD -	USD 8 108	USD -	USD -	USD 8 108	USD -	USD -
CAPEX - OFFICE FURNITURE	USD -	USD -	USD -	USD 8 108	USD -	USD -	USD 8 108	USD -	USD -
SHOPFITTING & CUSTOMISATION *	USD -	USD -	USD -	USD 1 946	USD 1 946	USD -	USD 1 816	USD 1 816	USD -
TOTAL	USD 108 939	USD 109 911	USD 110 934	USD 111 388	USD 100 237	USD 103 910	USD 91 930	USD 78 774	USD 81 402
TOTAL NPV	USD 313 366			USD 300 293			USD 240 153		
RANKING	6			5			1		

Analyse coûts-bénéfices

Option B1 - 3 ZAR

Indique un autre emplacement pour Gauteng et les implications financières possibles.

	OPTION B1			OPTION B2			OPTION B3		
HOST	CENTURION - ROUTE 21 CORPORATE PARK			MIDRAND GAUTRAIN STATION OFFICE BLOCK			MELROSE CORPORATE PARK/JHB		
LOCATION	GAUTENG			GAUTENG			GAUTENG		
FOOTPRINT	144			143			140		
INCLUSIVE MONTHLY RENT/SQM	R 170			R 190			R 225		
NUMBER OF STAFF	8			8			8		
EXCHNAGE RATE USED ZAR/$	R 18,50			R 18,50			R 18,50		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
BENEFITS									
TECHNICAL SUPPORT									
FINANCIAL SUPPORT									
OPERATIONAL SUPPORT									
OTHER									
LOCATION	2			3			4		
TOTAL									
RANKING	2			2			3		
COST IMPACTING CBA									
OFFICE LEASE	R 225 024	R 241 901	R 260 043	R 257 400	R 276 705	R 297 458	R 352 800	R 379 260	R 407 705
TRAINING VENUE LEASE	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -
CONFERENCE VENUE LEASE	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -
UTILITIES	R 43 200	R 46 440	R 49 923	R 42 900	R 46 118	R 49 576	R -	R -	R -
OFFICE CLEANING AND MAINTENANCE	R 25 920	R 27 864	R 29 954	R 25 740	R 27 671	R 29 746	R 25 200	R 27 090	R 29 122
EMPLOYEE COST	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -
SUB CONTRACTING OF FINANCIAL SERVICES	R 942 000	R 991 926	R 1 044 498	R 942 000	R 991 926	R 1 044 498	R 942 000	R 991 926	R 1 044 498
ASSISTANCE EXTERNAL AUDIT	R 58 500	R 61 601	R 64 865	R 58 500	R 61 601	R 64 865	R 58 500	R 61 601	R 64 865
EXTERNAL AUDIT	R 60 000	R 63 180	R 66 529	R 60 000	R 63 180	R 66 529	R 60 000	R 63 180	R 66 529
RELOCATION COSTS (OFFICE FURNITURE)	R 21 000	R -	R -	R 21 000	R -	R -	R 21 000	R -	R -
RETRENCHMENT COST	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -
RECRUITMENT COST	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -
ALL FLIGHTS BLM/JHB	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -
STAFF ACCOMMODATION & OTHER JHB	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -	R -
FINANCIAL STAFF CAPACITY BUILDING	R 150 000	R -	R -	R 150 000	R -	R -	R 150 000	R -	R -
CAPEX - OFFICE FURNITURE	R 150 000	R -	R -	R 150 000	R -	R -	R 150 000	R -	R -
SHOPFITTING & CUSTOMISATION *	R 34 560	R 34 560	R -	R 34 320	R 34 320	R -	R 33 600	R 33 600	R -
TOTAL	R 1 710 204	R 1 467 471	R 1 515 812	R 1 741 860	R 1 501 520	R 1 552 672	R 1 793 100	R 1 556 657	R 1 612 718
TOTAL NPV	R 4 470 877			R 4 568 111			R 4 725 866		
RANKING	2			3			4		

Valeur actuelle nette

L'impact des avantages et des économies de coûts est illustré sur une période de trois ans : 2021 - 2023. Pour aider la direction à quantifier l'implication sur une période plus longue, en tenant compte de la valeur temporelle de l'argent, les montants futurs sont actualisés au taux d'inflation SA projeté de 5,3 % pour cette période.

Cela nous permet de déterminer la valeur d'une dépense ou d'une économie future à une date précise (janvier 2021) et de comparer ensuite les options alternatives.

	OPTION 1	OPTION 2	OPTION 3 & 4 & 5 & 6	OPTION B1	OPTION B2	OPTION B3
HOST	UFS	COMMERCIAL	HILLCREST OFFICE PARK,	CENTURION - ROUTE 21	MIDRAND GAUTRAIN	MELROSE CORPORATE
LOCATION	FREESTATE	FREESTATE	GAUTENG	GAUTENG	GAUTENG	GAUTENG
FOOTPRINT	83,5	150	140	144	143	140
INCLUSIVE MONTHLY RENT/SQM	R 166	R 178	R 170	R 170	R 190	R 225
NUMBER OF STAFF	8	8	8	8	8	8
EXCHNAGE RATE USED ZAR/$	R 18,50	R 18,50	R 18,50	R 18,50	R 18,50	R 18,50
BENEFITS						
TOTAL						
RANKING	5	6	1	2	2	3
COST IMPACTING CBA						
TOTAL NPV	R 5 797 267	R 5 555 417	R 4 442 834	R 4 470 877	R 4 568 111	R 4 725 866
RANKING	6	5	1	2	3	4

Sur la base de la valeur actuelle nette du coût - l'option avec la valeur la plus basse recevra le meilleur classement. Bien que la différence entre les valeurs puisse être marginale, il est clair que Pretoria devrait être sérieusement considérée comme une base préférentielle.

Analyse de sensibilité

Une analyse de sensibilité sera effectuée pour tester différents scénarios qui pourraient présenter un risque pour la durabilité du projet, afin d'évaluer l'impact possible sur l'organisation et la manière dont cela pourrait influencer l'analyse coûts-bénéficeset la décision.

Les scénarios seront discutés avec le client et la CBA nécessaire sera effectuée et présentée.

Résumé des conclusions

Avantages :

Les avantages d'être accueilli par les institutions sélectionnées - UFS, IWMI, CSIR et UP - ne peuvent être quantifiés. Toutes les personnes interrogées ont confirmé leur intérêt à poursuivre et à développer leurs relations actuelles ou à commencer à construire de nouveaux réseaux et relations de travail avec la SADC-GMI.

La « valeur » ou le bénéfice de ces relations symbiotiques est soumis et dépend des individus impliqués, des valeurs partagées et des ressources disponibles.

Compte tenu de l'emplacement, de l'accès aux aéroports internationaux et de la proximité des parties prenantes, le quartier Lynnwood/Hillcrest/Hatfield de Pretoria est une forte possibilité. Les différents modes de transport, l'accès facile aux autoroutes ainsi que les hôtels, les installations de formation et de conférence sont conformes aux exigences de la SADC-GMI. Des installations de qualité, conformes aux normes écologiques internationales, avec des tarifs compétitifs et des contrats de location flexibles, ajoutent à l'attrait.

L'UFS a indiqué qu'elle ne serait peut-être pas en mesure de mettre des locaux supplémentaires à la disposition de la SADC-GMI, ce qui pourrait nécessiter un déménagement vers une propriété commerciale à Bloemfontein. Les recherches effectuées indiquent qu'il pourrait y avoir un manque d'espace de bureau approprié disponible à des taux compétitifs.

L'UFS a indiqué que l'expérience en matière de finances et de gouvernance d'entreprise acquise au cours des quatre dernières années est considérable et qu'une perte de cette expertise pourrait être préjudiciable à la SADC-GMI. Le risque est atténué en prenant des dispositions supplémentaires pour le renforcement des capacités du personnel pour une période transitoire.

Ces risques et les stratégies d'atténuation seront soigneusement examinés avant qu'une décision finale ne soit prise, mais ils ne doivent pas éclipser la décision stratégique, soutenue par la direction et le conseil d'administration de la SADC-GMI ainsi que par les membres du secrétariat de la SADC interrogés. De déplacer la SADC-GMI à Gauteng.

L'étape suivante consistera à entamer des négociations intensives avec l'organisation hôte éventuelle et à évaluer la valeur partagée, les objectifs alignés et les possibilités de partage de la technique et de la recherche.

La quantification des relations symbiotiques et de la valeur du partage à incorporer dans la CBA ajoutera ensuite de la profondeur à la CBA et aidera au classement final et à la prise de décision.

Les coûts :

Les différentes dépenses et les coûts qui pourraient avoir un impact sur le CBA ont fait l'objet de recherches, d'accords et de quantifications approfondies. Les informations fournies peuvent être utilisées comme ligne de base pour les négociations avec les éventuelles organisations hôtes.

Au fur et à mesure que des détails sont disponibles grâce à l'engagement de l'organisation hôte, une analyse coûts-bénéfices détaillée peut être réalisée pour chacune des options disponibles et le classement peut être élargi pour inclure les coûts et les avantages de chaque organisation individuelle.

Des descriptions détaillées et des négociations sur les niveaux de service et les dispositions contractuelles de soutien sont nécessaires pour étayer une décision finale.

Conclusion

Compte tenu des informations disponibles, La CBA penche en faveur d'un déplacement stratégique du bureau de la SADC-GMI de Bloemfontein vers Gauteng et Pretoria en particulier.

La motivation finale et le soutien aux changements stratégiques seront soumis à la mise en œuvre des structures de soutien et des contrôles nécessaires pour atténuer tout risque qui pourrait menacer la durabilité de la SADC-GMI ainsi que la capacité de l'organisation à demander et à obtenir des financements.

.

Annexe F2 : Résultats du questionnaire pour les partenaires