



**PLAN D'ACTION
INSTITUTIONNEL 2023/24
(PLANS OPÉRATIONNELS ET BUDGETS ANNUELS
CONSOLIDÉS)**

Secrétariat de la SADC

Mars 2023

Table des matières

1.	INTRODUCTION	7
1.1	Contexte stratégique des exercices annuels de planification et de budgétisation	7
1.2	Projets prioritaires.....	8
1.3	Aperçu des résultats attendus	9
2.	DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL ET COMMERCE	10
2.1	Mandat	10
2.2	Objectif stratégique	10
2.3	Résultats	10
2.4	Projets prioritaires.....	11
2.5	Domaines clés de résultats	12
2.6	Leçons apprises	12
2.7	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24	13
2.8	Répartition des ressources :	19
3.	FINANCE, INVESTISSEMENT ET DOUANES	19
3.1	Mandat	19
3.2	Objectif stratégique	19
3.3	Résultats	19
3.4	Projets prioritaires.....	20
3.5	Domaines clés de résultats	21
3.6	Leçons apprises	21
3.7	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24	22
3.8	Répartition des ressources :	27
4.	INFRASTRUCTURE	28
4.1	Mandat	28
4.2	Objectif stratégique	28
4.3	Résultats	28
4.4	Projets prioritaires.....	29
4.5	Domaines clés de résultats	30
4.6	Leçons apprises	30
4.7	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24	31
4.8	Répartition des ressources :	35
5.	ORGANE DE COOPÉRATION EN MATIÈRE DE POLITIQUE, DE DÉFENSE ET DE SÉCURITÉ	36
5.1	Mandat	36
5.2	Objectif stratégique	36
5.3	Résultats	36

5.4	Projets prioritaires.....	37
5.5	Domaines clés de résultats	37
5.6	Leçons apprises	37
5.7	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24	38
5.8	Répartition des ressources :	45
6.	DIRECTION DE L'ALIMENTATION, DE L'AGRICULTURE ET DES RESSOURCES NATURELLES.....	46
6.1	Mandat.....	46
6.2	Objectif stratégique.....	46
6.3	Résultats	47
6.4	Projets prioritaires.....	47
6.5	Domaines clés de résultats	48
6.6	Leçons apprises	49
6.7	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24	49
6.8	Répartition des ressources :	57
7.	DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET HUMAIN	57
7.1	Mandat.....	57
7.2	Objectif stratégique.....	58
7.3	Résultats	58
7.4	Projets prioritaires.....	58
7.5	Domaines clés de résultats	59
7.6	Leçons apprises	60
7.7	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24	61
7.8	Répartition des ressources :	66
8.	PLANIFICATION DE POLITIQUES ET MOBILISATION DES RESSOURCES	67
8.1	Mandat.....	67
8.2	Objectif stratégique.....	67
8.3	Résultats	68
8.4	Projets prioritaires.....	68
8.5	Domaines clés de résultats	69
8.6	Leçons apprises	70
8.7	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24	72
8.8	Répartition des ressources :	76
9.	UNITÉ DU GENRE ET DU DÉVELOPPEMENT	76
9.1	Mandat.....	76
9.2	Objectif stratégique.....	77
9.3	Résultats	77
9.4	Projets prioritaires.....	77

9.5	Domaines clés de résultats	77
9.6	Leçons apprises	78
9.7	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24	78
9.8	Répartition des ressources :	81
10.	RÉDUCTION DE RISQUES DE CATASTROPHES	81
10.1	Mandat	81
10.2	Objectif stratégique	82
10.3	Résultats	82
10.4	Projets prioritaires	82
10.5	Domaines clés de résultats	82
10.6	Leçons apprises	83
10.7	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24	84
10.8	Répartition des ressources :	88
11.	BUREAU DE LIAISON DE LA SADC AUPRÈS DE L'UNION AFRICAINE ...	88
11.1	Mandat	88
11.2	Objectif stratégique	88
11.3	Résultats	88
11.4	Projets prioritaires	89
11.5	Domaines clés de résultats	89
11.6	Leçons apprises	89
11.7	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24	89
11.8	Répartition des ressources :	91
12.	FINANCES	91
12.1	Mandat	91
12.2	Objectif stratégique	91
12.3	Résultats	91
12.4	Projets prioritaires	91
12.5	Domaines clés de résultats	91
12.6	Leçons apprises	92
12.7	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24	92
12.8	Répartition des ressources :	93
13.	RESSOURCES HUMAINES ET ADMINISTRATION	94
13.1	Mandat	94
13.2	Objectif stratégique	94
13.3	Résultats	94
13.4	Projets prioritaires	94
13.5	Domaines clés de résultats	94
13.6	Leçons apprises	95
13.7	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24	95

13.8	Allocation de ressources	97
14.	AUDIT INTERNE ET GESTION DES RISQUES	97
1.1	Mandat	97
1.2	Objectif stratégique	98
1.3	Résultats	98
1.4	Projets prioritaires.....	99
1.5	Domaines clés de résultats	99
1.6	Leçons apprises	99
1.7	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24	101
1.8	Répartition des ressources :	103
15.	UNITÉ DES AFFAIRES JURIDIQUES	103
2.1	Mandat	103
2.2	Objectif stratégique	103
2.3	Résultats	103
2.4	Projets prioritaires.....	104
2.5	Domaines clés de résultats	104
2.6	Leçons apprises	104
2.7	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24	104
2.8	Répartition des ressources :	106
16.	UNITÉ DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION.....	106
3.1	Mandat	106
3.2	Objectif stratégique	106
3.3	Résultats	107
3.4	Projets prioritaires.....	107
3.5	Domaines clés de résultats	107
3.6	Leçons apprises	107
3.7	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24	108
3.8	Répartition des ressources :	109
17.	COMMUNICATION ET RELATIONS PUBLIQUES	110
4.1	Mandat	110
4.2	Objectif stratégique	110
4.3	Résultats	110
4.4	Projets prioritaires.....	110
4.5	Domaines clés de résultats	111
4.6	Leçons apprises	111
4.7	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24	112
4.8	Répartition des ressources :	113
18.	UNITÉ D'APPROVISIONNEMENT.....	113

5.1	Mandat	113
5.2	Objectif stratégique	114
5.3	Résultats	114
5.4	Projets prioritaires.....	114
5.5	Domaines clés de résultats	114
5.6	Leçons apprises	114
5.7	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24	115
5.8	Répartition des ressources :	116
19.	UNITÉ D'APPROVISIONNEMENT EX ANTE	116
6.1	Mandat	116
6.2	Objectif stratégique	117
6.3	Résultats	117
6.4	Projets prioritaires.....	117
6.5	Domaines clés de résultats	117
6.6	Leçons apprises	117
6.7	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24	118
6.8	Répartition des ressources :	119
20.	TRIBUNAL ADMINISTRATIF DE LA SADC.....	120
7.1	Mandat	120
7.2	Objectif stratégique	120
7.3	Résultats	120
7.4	Projets prioritaires.....	120
7.5	Domaines clés de résultats	120
7.6	Leçons apprises	120
7.7	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24	120
7.8	Répartition des ressources :	121
ANNEXE 1 : PLANS OPÉRATIONNELS ET BUDGETS ANNUELS 203/24		123

1. INTRODUCTION

1. Tous les ans, le Secrétariat publie un Plan d'action institutionnel annuel, qui consolide les résultats annuels à réaliser par le Secrétariat durant un exercice financier spécifique. Le Plan est approuvé en août par le Conseil des ministres de la SADC afin de permettre la réalisation des résultats fixés au cours de l'exercice financier suivant de la SADC, c.à.d. du 1er avril au 31 mars.

1.1 Contexte stratégique des exercices annuels de planification et de budgétisation

- 1.1.1 Le Traité de la SADC est le principal instrument juridique donnant mandat au Secrétariat de formuler le Plan d'action institutionnel de la SADC. Son article 14 fixe les fonctions majeures du Secrétariat, notamment celle d'assurer la planification stratégique et la gestion des programmes de la SADC ainsi que le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des politiques et programmes régionaux.
- 1.1.2 La fonction de planification qui est dévolue au Secrétariat est exposée de façon plus détaillée dans la Politique de la SADC en matière d'élaboration, de planification, de suivi et d'établissement de rapports sur les stratégies (Politique SPMER), approuvée par le Conseil des ministres de la SADC en février 2012 et révisée en mars 2020. Comme le veut l'approche de la gestion axée sur les résultats (approche RBM), la Politique prévoit l'élaboration d'une série d'instruments, notamment : une Vision à long terme de la SADC, une Stratégie décennale intermédiaire, une Stratégie quinquennale à moyen terme, des mises à jour annuelles de la Stratégie et des **Plans d'action institutionnels annuels**.
- 1.1.3 La mise en œuvre de ces documents stratégiques est en cours actuellement. La Vision à long terme (Vision 2050 de la SADC) et la Stratégie décennale intermédiaire (RISDP 2020/2030) furent approuvées par le Sommet en août 2020. Par la suite, la Stratégie quinquennale à moyen terme (MTS) 2020/21/2024/25 fut approuvée par le Conseil en août 2021. Les mises à jour annuelles de la Stratégie et les plans d'action institutionnels annuels sont approuvés par le Conseil tous les ans. La Stratégie annuelle actualisée version 2023/24 fut approuvée par le Conseil en août 2022.
- 1.1.4 Le présent Plan d'action institutionnel a pour objectif de réaliser les résultats fixés dans le RISDP 2020/2030 au titre du pilier fondamental : Paix, sécurité et bonne gouvernance ainsi que des trois autres piliers suivants :
 - (i) Pilier I : Développement industriel et intégration des marchés.
 - (ii) Pilier II : Développement des infrastructures en appui à l'intégration régionale.
 - (iii) Pilier III : Développement du capital social et humain ; et
 - (iv) Questions transversales, à savoir : Genre, Jeunesse, Environnement et changement climatique et Gestion des risques de catastrophes.
- 1.1.5 Le Plan d'action institutionnel livrera également les autres résultats poursuivis par les politiques et stratégies sectorielles spécifiques. Les politiques et les stratégies sectorielles précitées sont la Stratégie et la Feuille de route de la SADC pour l'industrialisation (2015-2063), le Plan directeur de développement des infrastructures régionales de la SADC (RIDMP) (2012-2027), la Politique agricole régionale de la SADC (PAR) et le Plan régional d'investissement agricole de la SADC (RAIP) : 2017-2022. Le Plan d'action institutionnel tient compte de la mise en œuvre des décisions prises par le Conseil et le Sommet, de la performance accomplie par le Secrétariat

dans l'exécution du Plan en cours, des recommandations d'audit et des plans de gestion des risques.

- 1.1.6 Le présent Plan d'action institutionnel repose sur le principe d'une augmentation budgétaire zéro pour ce qui est de la composante du budget à financer par les États membres. Le Secrétariat continuera de réduire les coûts en diminuant les interactions en présentiel, sauf pour les réunions du Sommet et du Conseil. Certaines réunions ministérielles et techniques se tiendront en format hybride. Le Secrétariat continue d'explorer des approches innovantes, de mettre en œuvre les leçons et les opportunités tirées du mode de fonctionnement pendant la pandémie de la COVID-19 et d'entreprendre des analyses pour éclairer la mise en œuvre optimale du PIA.

1.2 Projets prioritaires

- 1.2.1 Réuni les 13 et 14 août 2022, le Conseil a chargé le Secrétariat de convoquer une réunion du Comité des Hauts fonctionnaires de la SADC afin de rationaliser et de redéfinir les priorités parmi les activités inscrites dans le Plan de mise en œuvre du RISDP 2020-2030 et de lui faire rapport sur la question en mars 2023.
- 1.2.2 Pour exécuter cette directive du Conseil, le Secrétariat a, en collaboration avec des partenaires stratégiques, passé en revue de façon rigoureuse les piliers arrêtés dans le RISDP 2020-2030 et a, à l'issue de cet exercice, développé et/ou priorisé des activités et des projets régionaux significatifs, porteurs d'impacts élevés. Les projets ont été éclairés par les études et les travaux de recherche entrepris ainsi que par les cadres, les stratégies et les politiques que le Secrétariat a développés au fil des années.
- 1.2.3 Pour déterminer les projets prioritaires, plusieurs critères ont été retenus, dont ceux indiqués ci-après :
- (i) la dimension régionale, à savoir la nécessité qu'un projet se déroule dans deux ou plusieurs États membres de la SADC ;
 - (ii) Les projets de pays individuel ayant un impact régional et dont les avantages seraient partagés par les pays voisins grâce à des effets transfrontaliers positifs ;
 - (iii) La nécessité pour que les projets en question soient alignés stratégiquement sur le RISDP 2020-2030 en ce sens que les résultats qu'ils génèrent en termes de développement contribuent de façon significative à la réalisation des objectifs et des résultats poursuivis par le RISDP 2020-2030 ;
 - (iv) La prise en compte des impacts intersectoriels potentiels et des synergies entre les secteurs.
- 1.2.4 Outre les projets sectoriels spécifiques relevant des divers piliers du cadre du RISDP 2020-2030, plusieurs autres projets de nature trans-sectorielle ont également été identifiés dans des domaines tels que l'alerte précoce, la migration, les TIC, la cybersécurité, la mobilisation des ressources, les postes-frontières à guichet unique qui sont communs à tous les piliers et sont considérés comme étant des éléments d'intégration stratégique. Par conséquent, l'approche « intersectorielle, intégrée ou nexus » est utilisée pour créer des programmes institutionnels, par opposition à l'approche sectorielle cloisonnée par secteur. Ces programmes institutionnels poursuivront des objectifs multiples et nécessiteront une coordination et une cohérence efficaces entre les différents secteurs et parties prenantes afin d'assurer une mise en œuvre effective.

1.2.5 Par conséquent, une liste rationalisée des activités prioritaires figurant dans le Plan de mise en œuvre du RISDP 2020-2030 a été établie et présentée à la réunion des Hauts fonctionnaires tenue le 21 novembre 2022 pour qu'ils en prennent note. Par ailleurs, les projets du RISDP 2020-2030 classés prioritaires ont été soumis pour être examinés et validés par les experts techniques et les hauts fonctionnaires du 21 au 23 février 2023. Tous les projets identifiés contribuent à la mise en œuvre du RISDP 2020-2030 et sont alignés sur ses objectifs stratégiques et ses résultats selon les différents piliers.

1.2.6 Les Directions et Unités ont intégré certains des projets classés prioritaires et porteurs d'impacts dans le Plan d'action institutionnel annuel sur base de la disponibilité de ressources financières et de la capacité à mener à bien ces interventions en 2023/24.

1.3 Aperçu des résultats attendus

1.3.1 Un budget total de 98 811 924 USD soutient les activités de programme, ce montant ne comprenant pas des émoluments s'élevant à 24 934 417 USD. Sur ce montant total affecté aux activités de programme, 57 825 004 USD sont financés par les États membres et 40 986 920 USD, par les partenaires internationaux à la coopération (PIC).

1.3.2 Le tableau 1 ci-dessous résume le nombre de résultats annuels à livrer au cours de l'exercice 2023-24 en utilisant les ressources combinées allouées par les États membres (EM) et par les partenaires internationaux de coopération (PIC). Des renseignements détaillés sont fournis sur les secteurs, les programmes et les services institutionnels, notamment en ce qui concerne les rubriques suivantes : mandat, objectifs stratégiques, résultats attendus, projets classés prioritaires, domaines clés de résultats, leçons apprises en 2022/23, axe principal poursuivi en 2023/24 et répartition des ressources. La chaîne des résultats est détaillée à l'annexe 1.

Tableau 1 : Résultats attendus des activités directes et budgets prévisionnels y afférents, avril 2023 - mars 2024

Délai de livraison des produits annuels par trimestre										
Période opérationnelle annuelle 2023-24										
Direction/Unité	Délai de livraison des produits annuels					Responsabilités relatives à la réalisation des produits annuels		Estimations des dépenses (USD) ¹		
	T1	T2	T3	T4	Résultats immédiats annuels	Secrétariat	Responsabilité partagée avec les EM	EM	PIC	Total
Organe de coopération en matière de politique, de défense et de sécurité	10	6	18	18	52	6	46	32 090 497	8 274 247	40 364 744
RPTC	1	1	0	4	6	3	3	1 198 052	0	1 198 052
Développement industriel et commerce	2	4	6	21	33	9	24	790 385	6 387 917	7 178 302
Direction Finance, investissement et douanes	2	5	7	20	34	1	33	242 969	11 547 817	11 790 786
Infrastructures	3	3	11	15	32	2	30	492 273	3 591 913	4 084 186
Développement social et humain	5	9	14	5	33	0	33	599 026	0	599 026
GSHD-VIH et sida	1	0	2	0	3	1	2	1 600 000	0	1 600 000
Unité du genre	2	1	3	3	9	4	5	114 488	0	114 488

¹ Les estimations de dépenses excluent les émoluments du personnel s'élevant à 24 934 417 USD.

Délai de livraison des produits annuels par trimestre										
Alimentation, agriculture et ressources naturelles	8	5	14	18	45	10	35	371 298	8 032 277	8 403 575
Centre de ressources phytogénétiques de la SADC (SPGRC)	1	0	1	4	6	3	3	555 904	0	555 904
Planification des politiques et mobilisation des ressources	2	3	5	17	27	19	8	613 906	932 328	1 546 234
Réduction des risques de catastrophe	1	0	3	11	15	15	0	1 256 500	535 269	1 791 769
Audit interne et gestion des risques	1	3	4	5	13	9	4	212 316	0	212 316
Unité des services juridiques	2	7	2	3	14	14	0	186 067	0	186 067
Tribunal administratif de la SADC	2	1	1	4	8	8	0	95 553	0	95 553
Communication et relations publiques	0	1	0	3	4	4	0	212 316	279 032	491 348
Bureau de liaison de la SADC à la CUA	3	4	3	4	14	0	14	25 378	0	25 378
Direction des ressources humaines et de l'administration	1	0	1	17	19	16	3	12 705 223	752 000	13 457 223
Finance	1	2	1	2	6	6	0	635 335	0	635 335
Technologies de l'information et de la communication	4	5	4	5	18	18	0	833 614	654 120	1 487 734
Unité d'approvisionnement	1	1	3	1	6	6	0	46 037	0	46 037
Unité d'approvisionnement ex ante	0	1	2	2	5	5	0	40 351	0	40 351
Transferts vers les comptes spéciaux	0	0	0	0	0	0	0	2 907 515	0	2 907 515
TOTAL	53	62	105	182	402	159	243	57 825 004	40 986 920	98 811 924

2. DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL ET COMMERCE

2.1 Mandat

2.1.1 La Direction du développement industriel et du commerce (Direction IDT) a pour mandat de faciliter les interventions visant les objectifs suivants : libéraliser et intégrer le commerce, assurer le développement de l'industrie tout en veillant à sa compétitivité et à sa diversification ; accroître les investissements industriels ; rehausser la productivité de l'industrie tout en veillant sa conformité aux meilleures pratiques internationales et aux normes reconnues dans le monde. Dans l'exercice de ce mandat, elle a pour responsabilité de coordonner les initiatives régionales conduites dans les domaines suivants : politique et compétitivité industrielle ; normes, qualité, évaluations et métrologie le développement des chaînes de valeur régionales ; science, technologie et innovation (STI) ; et intégration des marchés.

2.2 Objectif stratégique

2.2.1 Les objectifs stratégiques de la Direction du développement industriel et du commerce sont les suivants :

- (i) Développer une économie régionale industrialisée qui repose sur un environnement compétitif et favorable, doté d'infrastructures et de compétences nécessaires et qui exploite de façon durable ses ressources naturelles en tirant parti des avantages qu'offrent la science, la technologie et l'innovation et ;
- (ii) Approfondir l'intégration du marché régional qui est connecté aux marchés continentaux et mondiaux.

2.3 Résultats

2.3.1 Les résultats stratégiques à atteindre par la Direction du développement industriel et du commerce sont les suivants :

- (i) Environnement plus compétitif et plus facilitateur, y compris en ce qui concerne les infrastructures, les compétences et l'innovation ;
- (ii) Croissance du développement industriel et chaînes de valeur centrée davantage sur les secteurs suivants : agroalimentaire, enrichissement des minéraux, produits pharmaceutiques, textiles et habillement, maroquinerie et services ;
- (iii) Renforcement des capacités technologiques régionales par le biais de la science, de la technologie et de l'innovation ;
- (iv) Croissance du commerce intra- et extra-SADC des biens et des services ; et
- (v) Croissance du commerce des services dans la SADC.

2.4 Projets prioritaires

2.4.1 Dans la poursuite des objectifs liés au pilier 1, les projets majeurs à exécuter afin d'accélérer la mise en œuvre du RISDP 2020-2030 sont les suivants :

- (i) Faciliter davantage le commerce transfrontalier dans la SADC : Ce projet vise à permettre aux marchandises de traverser de façon plus fluide les frontières et de soutenir l'activité économique dans la région en accélérant la mise en œuvre des instruments et des cadres existants (levée des obstacles non tarifaires (ONT) au commerce, concept du poste-frontière à guichet unique (OSBP), cadre pour un régime simplifié de commerce, cadre pour le certificat d'origine électronique, cadre pour les opérateurs économiques agréés (OEA), régime de garantie régionale de la caution douanière, concept de gestion coordonnée des frontières, et interconnexion douanière et lutte contre la fraude douanière).
- (ii) Réviser et simplifier les règles d'origine concernant des produits spécifiques (hydrocarbures, etc.) : Le but visé est de permettre aux marchandises de traverser de façon plus fluide les frontières et, ainsi, d'accroître le commerce.
- (iii) Développer des structures ayant vocation à résoudre les obstacles non techniques au commerce (OTC) dans les États membres concernés : Ce projet vise à renforcer les mécanismes régionaux actuels par le moyen de la décentralisation et, ainsi, à réduire les délais d'exécution pour résoudre les OTC.
- (iv) Développer et mettre en œuvre un plan régional de développement industriel visant à promouvoir les matières premières originaires de la SADC dans la production : Le but visé est d'accroître et de maximiser l'utilisation transfrontalière des matières premières et, ainsi, d'accroître la valeur ajoutée et de créer davantage d'emplois.
- (v) Créer une Unité régionale de coordination de la Vision minière régionale (VMR) et la rendre opérationnelle, chargée de coordonner la mise en œuvre de la VMR, de son plan d'action et des projets de dimension régionale.
- (vi) Renforcer la capacité des pôles industriels, des organisations de producteurs et des associations industrielles dans les chaînes de valeur prioritaires : Ce projet va dans le sens de l'objectif (iii) du Programme agricole régional (PAR), à savoir engager le dialogue de façon adéquate avec les petits exploitants agricoles, qui composent la majorité de la filière agricole régionale, afin de s'assurer qu'ils participent aux chaînes de valeur nationales et régionales.

2.5 Domaines clés de résultats

2.5.1 Les domaines clés de résultats de la Direction sont les suivants :

- (i) Accroissement des échanges commerciaux intra et extra-SADC grâce à l'intégration des marchés, à la facilitation des échanges et à la coopération douanière, ainsi qu'à la conclusion et à la mise en œuvre d'accords commerciaux internationaux ;
- (ii) Amélioration de la compétitivité qualitative des biens et des services grâce aux cadres régionaux en matière d'infrastructures de qualité soutenant le commerce, l'industrie et l'investissement pour favoriser la protection des consommateurs et de l'environnement.
- (iii) Diversification et expansion des secteurs compétitifs de production dans la région ;
- (iv) Développement des chaînes de valeur régionales ; et
- (v) Science, technologie et innovation (STI)

2.6 Leçons apprises

2.6.1 Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2022/23) et passés sont notamment les suivantes : De façon générale, la Direction a subi les impacts induits par la perte de membres du personnel clés, dont le Directeur et deux Fonctionnaires de programme principaux durant l'exercice. Cette perte de personnel, ainsi que les retards accusés dans le recrutement, ont non seulement affecté la mise en œuvre des programmes, mais accru également la charge de travail des autres fonctionnaires. Il est important de noter que l'effectif complet de la Direction s'élève à 23 (14 postes permanents et 9 postes flexibles), dont 10 seulement sont pourvus actuellement.

- (i) **Obstacles techniques au commerce (OTC) / Mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS)** : Un certain nombre de problèmes ont été rencontrés, qui ont retardé l'exécution des activités annuelles menées dans les domaines des normes, de l'assurance qualité, de l'accréditation et de la métrologie (SQAM) et des questions sanitaires et phytosanitaires (SPS) et compromis, ainsi, les travaux du Secrétariat. Ces problèmes ont révélé les lacunes accusées en termes d'infrastructures fonctionnelles de qualité et de la capacité dans ces dernières de répondre efficacement aux urgences.
- (ii) **Commerce** : Dans la mise en œuvre du Protocole commercial, certains États membres n'ont pu aller de l'avant dans l'application des décisions prises par le Comité des ministres du commerce (CMT) sur la consolidation de la zone de libre-échange (ZLE) et, notamment, sur la non-soumission par la République démocratique du Congo (RDC) d'une feuille de route pour son adhésion au Protocole commercial, et sur les retards accusés par l'Angola pour finaliser ses engagements tarifaires dans le cadre de ce même Protocole. Sur une note positive, grâce aux démarches menées par les Hauts responsables de l'institution, le nombre requis de ratifications du Protocole sur le commerce des services de la SADC a été atteint, ce Protocole entrant en vigueur en janvier 2022.
- (iii) **Chaînes de valeur** : Les principaux problèmes rencontrés étaient liés au débordement des activités menées au cours de l'exercice financier 2021-22 sur

celui de 2022-23. Parmi figuraient deux contrats majeurs pour la conduite d'études cartographiques des chaînes de valeur dans les secteurs des minéraux et de l'agro-transformation pour une valeur combinée dépassant les 700 000 USD. Ce fait est à mettre en relation avec la nécessité d'accélérer la mise en œuvre des programmes financés par l'UE suite aux retards accusés durant la phase de démarrage en raison des restrictions imposées sur les voyages depuis l'apparition de la COVID-19, ces facteurs nuisant, par ricochet, à la capacité de l'équipe de mettre en œuvre les activités programmées pour 2022/23.

- (iv) **Compétitivité industrielle** : Le retard enregistré dans le recrutement d'un Fonctionnaire en charge du programme Industrie a affecté la coordination de la mise en œuvre de la Stratégie et de la feuille de route de la SADC pour l'industrialisation 20152063 (SISR 2015-2063). Actuellement, l'Unité ne dispose que d'un seul fonctionnaire. Cet état des choses a eu une incidence négative sur la mise en œuvre de certaines activités, telles que l'octroi d'une aide aux États membres pour qu'ils alignent leurs politiques nationales sur la SISR. L'Unité a dû faire appel à l'aide d'experts de la GIZ, qui sont intervenus dans certains domaines.
- (v) **Science, technologie et innovation (STI)** : Les ressources humaines limitées dont dispose l'Unité demeure un problème majeur, vu que l'Unité STI est piloté par un seul fonctionnaire, à savoir le Fonctionnaire principal de programme chargé de la STI. Le rôle important que joue le volet STI dans la facilitation du développement et de la compétitivité industriels est de plus en plus élevé. Ce constat est également évident si l'on tient compte des nouveaux domaines d'intérêt stratégique sur lesquels misent les partenaires internationaux de coopération, qui sont axés sur la transformation numérique et la STI.

2.7 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24

2.7.1 Les principaux axes d'intervention au cours du prochain exercice financier sont les suivants :

- (i) **Obstacles techniques au commerce (OTC) / Mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS)** : Identification et harmonisation des mesures SPS et des questions SPS touchant au commerce dans la région ; évaluation des normes et des besoins en évaluation de la conformité le long de chaînes de valeur sélectionnées ; traduction des normes harmonisées à l'échelle régionale ; harmonisation des normes et alignement des normes nationales et régionales sur les normes internationales ; élaboration d'un cadre en vue d'échantillonner les produits importés dans la SADC au point d'entrée ; renforcer la capacité des organismes d'évaluation de la conformité des États membres en matière d'évaluation annuelle ; aider les PME à mieux comprendre l'élaboration et l'application des normes et des règlements techniques de la SADC ; et discussions avec le secteur privé sur les questions concernant les OTC dans la SADC par l'entremise des structures de coopération en matière d'OTC de la SADC.
- (ii) **Commerce de biens et de services** : Élaborer une politique et une loi modèle régionales en matière de concurrence ; Faciliter l'adhésion des États membres restants à la zone de libre-échange (ZLE) de la SADC ; Réviser l'annexe VII sur le sucre ; Réviser les règles d'origine relatives aux textiles et à l'habillement, et à la farine ; Diffuser le mécanisme de suivi et de règlement des obstacles non tarifaires (ONT). Élaborer une stratégie de promotion des exportations ; Développer un mécanisme en ligne de suivi et d'évaluation (S&E) du Protocole commercial de la SADC ; Encourager les États membres à ratifier l'Accord

tripartite sur la ZLE et faciliter cette ratification ; Encourager, soutenir et faciliter la mise en œuvre de l'Accord sur la zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) par les États membres de la SADC ; Engager des discussions avec les États membres et les sensibiliser à l'importance de ratifier le Protocole sur le commerce des services ; Assister les États membres à négocier les questions de la phase II dans le cadre du Protocole de la SADC sur le commerce des services et autres négociations sectorielles.

- (iii) **Chaînes de valeur** : Analyser les produits fabriqués dans la région afin d'éclairer la sélection des chaînes de valeur prioritaires ; Élaborer un cadre et un plan directeur pour les pôles industriels régionaux destinés à soutenir les chaînes de valeur régionales ; Renforcer les capacités institutionnelles des acteurs des chaînes de valeur et améliorer l'environnement réglementaire en vue de soutenir le développement des chaînes de valeur régionales ; Finaliser la révision du Protocole sur les mines.
- (iv) **Compétitivité industrielle** : Faciliter et soutenir la ratification du Protocole sur l'industrie par les États membres ; Faciliter le dialogue entre secteur public et secteur privé autour des questions de développement industriel. Faciliter l'officialisation du partenariat et de la collaboration entre secteur public et secteur privé dans la région ; Renforcer la capacité des parties prenantes à améliorer la compétitivité et le potentiel de développement des exportations des PME. Soutenir les États membres dans la révision des politiques industrielles.
- (v) **Science, technologie et innovation (STI)** : Améliorer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du Protocole sur la STI et faire rapport sur la question ; Mettre en œuvre les programmes de renforcement des capacités des Hauts fonctionnaires et des experts en matière de politiques et de gouvernance de la STI ; Revoir les politiques industrielles en matière de STI ; Faciliter la signature de la Charte sur l'Organisation de la SADC pour les femmes dans la science, l'ingénierie et la technologie (WISETO) par les États membres ; Finaliser le projet de Plan d'action pour la Charte sur la WISETO et élaborer une feuille de route pour sa mise en opération ; Mettre en œuvre des programmes visant à renforcer les capacités des États membres en matière de politiques de propriété intellectuelle ; Finaliser le projet de modèle de cadre pour la conduite de la recherche et du développement et des enquêtes sur l'innovation.

Tableau 2 : Résultats attendus de la Direction Développement industriel et commerce (IDT) pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif spécifique du RISDP (Résultat)	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
Développement industriel et commerce				
Amélioration de la qualité et de la compétitivité des marchandises et des services par le biais de cadres réglementaires régionaux de soutien au commerce, à l'industrie et à l'investissement en vue de protéger les consommateurs et l'environnement.	Consolidation la ZLE de la SADC.	Projet 1 : Programme de facilitation du commerce (projet en cours)	Les Protocoles de la SADC sur le commerce et le commerce des services et leurs annexes sont effectivement mis en œuvre	Résultat 1 pour 2023-24 : Accroissement des normes régionales harmonisées concernant la plupart des marchandises échangées qui sont alignées sur les normes internationales.
		Programme 8 Projet 3 : Renforcement des capacités et sensibilisation aux normes requises et aux mesures SPS pour les produits		Résultat 2 pour 2023-24 : Accroissement des compétences techniques de États membres et des institutions en matière de rapprochement des règlements techniques en vue réduire les obstacles au commerce.
		Programme 6 Projet 6 : Soutenir l'harmonisation des politiques et des réglementations, la normalisation et les procédures de contrôle de la qualité et de commerce des produits agricoles (semences, engrais, mesures SPS, etc.)	N/D	Résultat 3 pour 2023-24 : Identification et harmonisation des mesures SPS affectant le commerce dans la région.
		Programme 8 Projet 4 : Opérationnalisation des comités nationaux OTC/SPS, des points d'information nationaux OTC/SPS (NEP) [Nouveau]		Résultat 4 pour 2023-24 : Amélioration des compétences des organismes d'évaluation de la conformité (OEC) dans la région.
		Programme 8 Projet 4 : Opérationnalisation des comités nationaux OTC/SPS, des points d'information nationaux OTC/SPS (NEP) [Nouveau]		Résultat 5 pour 2023-24 : Revue et actualisation du plan de travail de mise en œuvre des structures OTC et SPS.
Accroissement du commerce intra et extra-SADC grâce à l'intégration du marché, à la facilitation du commerce, à la coopération douanière, à la conclusion et à la mise en œuvre des accords commerciaux au niveau international.	Augmentation des échanges régionaux intra et extra-SADC des biens et services.		Mise en œuvre du Plan d'action chiffré de la Stratégie de promotion des exportations de l'APE UE-SADC	Augmentation de la capacité et des moyens des structures/comités institutionnels de l'APE UE-SADC pour coordonner les progrès dans la mise en œuvre de l'accord.
			Élaboration et mise en œuvre d'un Cadre régional pour la politique de concurrence et d'une loi type	Élaboration d'une politique régionale de protection des consommateurs et d'une loi type et leur soumission au TNF pour examen
		Programme 8 Projet 5 : Amélioration de la facilitation du commerce à	Préparation d'un calendrier de réduction progressive des tarifs pour consolider la ZLE	Préparation d'un calendrier de réduction progressive des tarifs pour consolider la ZLE

Période opérationnelle annuelle 2023-24

Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif spécifique du RISDP (Résultat)	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
		travers les frontières de la SADC		
		Programme 8 Projet 5 : Amélioration de la facilitation du commerce à travers les frontières de la SADC	L'annexe VII sur le sucre du Protocole de la SADC sur le commerce a été révisée et soumise au TNF pour examen	L'annexe VII sur le sucre du Protocole de la SADC sur le commerce a été révisée et soumise au TNF pour examen
		Programme 8 Projet 1 : Développer des structures pour régler les OTC dans les États membres concernés [Nouveau projet].	Un mécanisme de suivi et de règlement des OTC est développé et diffusé dans les États membres de la SADC.	Un mécanisme de suivi et de règlement des OTC est développé et diffusé dans les États membres de la SADC.
		Programme 8 Projet 5 : Amélioration de la facilitation du commerce à travers les frontières de la SADC	Élaboration de l'annexe sur les mesures de sauvegarde de la SADC et sa soumission au TNF pour examen.	Élaboration de l'annexe sur les mesures de sauvegarde de la SADC et sa soumission au TNF pour examen.
		Programme 8 Projet 5 : Amélioration de la facilitation du commerce à travers les frontières de la SADC	Mise en œuvre de l'accord tripartite de la zone de libre-échange COMESA-EAC-SADC par les États membres de la SADC	Mise en œuvre de l'accord tripartite de la zone de libre-échange COMESA-EAC-SADC par les États membres de la SADC
		Programme 8 Projet 5 : Amélioration de la facilitation du commerce à travers les frontières de la SADC	Mise en œuvre de l'accord de la ZLECAf par les États membres de la SADC	Mise en œuvre de l'accord de la ZLECAf par les États membres de la SADC
	Hausse du commerce des services dans la région de la SADC :	Programme 8 Projet 5 : Amélioration de la facilitation du commerce à travers les frontières de la SADC	Élaboration du Plan de mise en œuvre du Protocole sur le commerce des services de la SADC	Élaboration du Plan de mise en œuvre du Protocole sur le commerce des services de la SADC
Diversification et expansion des secteurs compétitifs de production dans la région.	Amélioration de l'environnement compétitif et favorable, qui comprend les infrastructures, les compétences et l'innovation		Mise en œuvre du Protocole sur l'industrie au plus tard en 2030	Élaboration d'un Protocole complet sur la ratification de l'industrie et d'une stratégie et d'une feuille de route pour la mise en œuvre du Protocole afin de l'utiliser dans le processus de ratification.
				Élaboration d'une feuille de route pour la convocation du Groupe de travail ministériel (MTF) et du Forum du développement industriel (IDF) sur l'industrialisation.
			Renforcement du processus de mise en œuvre de la Stratégie pour l'industrialisation de la SADC et sa Feuille de route	Un rapport consolidé est produit sur la mise en œuvre du programme d'industrialisation, de même qu'un rapport sur la célébration de la 7 ^e Semaine de l'industrialisation de la SADC.
			Renforcement et formalisation du dialogue public-privé	Élaboration du plan de mise en œuvre et de sa feuille de route pour le dialogue avec le secteur privé concernant les questions de grande importance sur l'industrialisation et le commerce
			Le Pilier industriel tripartite prévue dans le cadre de l'ALE tripartite SADC-CAE- COMESA et d'autres pays en	Opérationnalisation du Pilier industriel tripartite dans le cadre de la ZLET et des initiatives d'industrialisation de la ZLECAf

Période opérationnelle annuelle 2023-24

Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif spécifique du RISDP (Résultat)	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
			développement est mise en œuvre.	
Science, Technologie et Innovation	Renforcement des capacités technologiques régionales par la science, la technologie et l'innovation		Mise en œuvre et suivi du Protocole sur la science, la technologie et l'innovation	Élaboration du rapport sur la mise en œuvre du Protocole sur la STI et sa soumission à l'examen des ministres
			Révision et mise à jour du Protocole sur la science, la technologie et l'innovation afin de prendre en compte le paysage contemporain et la trajectoire future préparés conformément à l'Agenda 2063 et aux ODD sur la STI.	Révision et mise à jour du Protocole sur la science, la technologie et l'innovation
			Élaboration et mise en œuvre des instruments et programmes régionaux pour l'innovation et le transfert de technologies	Lancement et mise en œuvre de programmes régionaux de recherche, d'innovation et de transfert de technologies
			Mise en œuvre du Cadre régional pour la propriété intellectuelle par le biais de programmes régionaux d'appui	Mise en œuvre du programme de renforcement des capacités en matière de droits à la propriété intellectuelle
			Création et opérationnalisation de l'Organisation des femmes de la SADC œuvrant dans le domaine des sciences, de l'ingénierie et de la technologie	Élaboration d'un Plan de mise en œuvre pour l'opérationnalisation de l'Organisation des femmes de la SADC dans le domaine des sciences, de l'ingénierie et de la technologie
			Élaboration et mise en œuvre de la Stratégie régionale sur la quatrième révolution industrielle qui tient compte de la Déclaration de la SADC de 2018 sur la quatrième révolution industrielle	Élaboration du projet de Stratégie régionale et de Plan d'action sur la quatrième révolution industrielle et la transformation numérique et sa soumission pour examen.
			Élaboration et approbation d'un modèle régional de cadre et de lignes directrices pour la réalisation d'enquêtes sur la recherche, le développement et l'innovation	Production du rapport régional sur les investissements en matière de STI
Développement des chaînes de valeur régionales	Renforcement du développement industriel et des chaînes de valeur, axés sur les secteurs de l'agroalimentaire, de la valorisation des minéraux et des produits pharmaceutiques, du textile et de l'habillement, de la maroquinerie et du secteur des services.	Projet 10 Établissement et opérationnalisation de l'Unité de coordination de la vision minière régionale	Révision du Protocole sur l'exploitation minière afin de renforcer et de soutenir la mise en œuvre de la vision minière de la SADC	Évaluation de la structure institutionnelle pour la coordination de la vision minière régionale
		Projet 10 Établissement et opérationnalisation de l'Unité de coordination de la vision minière régionale		Révision du Protocole minier et sa soumission au MTF
		Projet 2 Renforcement des capacités des groupes agrégés, des organisations de producteurs et des associations industrielles	Les pôles industriels régionaux sont renforcés en tant que base pour améliorer la compétitivité des chaînes de valeur régionales	Élaboration d'un Plan directeur régional pour la chaîne de valeur du groupe agrégé industriel et sa soumission au Forum de développement industriel pour adoption

Période opérationnelle annuelle 2023-24

Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif spécifique du RISDP (Résultat)	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
		dans les chaînes de valeur prioritaires		
		Mise en œuvre du projet de soutien à l'industrialisation et aux secteurs productifs (SIPS) - Renforcement des capacités de production de médicaments et de vaccins dans la Région.	Réduction au minimum de l'environnement réglementaire et politique qui constitue un obstacle au développement de la chaîne de valeur régionale	Élaboration de plans d'action nationaux pour l'adaptation d'un modèle régional d'environnement réglementaire et politique dans les chaînes de valeur prioritaires.
		Mise en œuvre du projet de soutien à l'industrialisation et aux secteurs productifs (SIPS) - Renforcement des capacités de production de médicaments et de vaccins dans la Région.		Renforcement des capacités des organismes de réglementation et des institutions/associations régionales de soutien par l'amélioration des systèmes et des processus afin de garantir l'amélioration des résultats politiques et réglementaires.
		Mise en œuvre du projet de soutien à l'industrialisation et aux secteurs productifs (SIPS) - Renforcement des capacités de production de médicaments et de vaccins dans la Région.		Soutien à l'opérationnalisation de ZAZIBONA et SPPS par le biais du développement des capacités institutionnelles.
		Mise en œuvre du projet de soutien à l'industrialisation et aux secteurs productifs (SIPS) - Renforcement des capacités de production de médicaments et de vaccins dans la Région.		SIPS - Coordination du programme

2.8 Répartition des ressources :

2.8.1 La proposition de répartition des ressources à la Direction est présentée ci-après.

Tableau 3 : Allocation des ressources à la Direction IDT pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24			
DOMAINE CLÉ DE RÉSULTATS	EM	PIC	TOTAL
Développement industriel et commerce			
Diversification et expansion des secteurs compétitifs de production dans la région.	153 699	0	153 699
Ressources humaines - développement industriel	1 518 271	0	1 518 271
Accroissement du commerce intra et extra-SADC grâce à l'intégration du marché, à la facilitation du commerce, à la coopération douanière, à la conclusion et à la mise en œuvre des accords commerciaux au niveau international.	243 720	1 119 858	1 363 578
Développement des chaînes de valeur régionales	38 840	1 359 593	1 398 433
Amélioration de la qualité et de la compétitivité des marchandises et des services par le biais de cadres réglementaires régionaux de soutien au commerce, à l'industrie et à l'investissement en vue de protéger les consommateurs et l'environnement.	93 300	1 658 466	1 751 766
Science, Technologie et Innovation	260 826	2 250 000	2 510 826
Développement industriel et commerce	2 308 656	6 387 917	8 696 573
TOTAL GÉNÉRAL	2 308 656	6 387 917	8 696 573

3. FINANCE, INVESTISSEMENT ET DOUANES

3.1 Mandat

3.1.1 La Direction Finance, investissement et douanes (FIC) a pour mandat de faciliter les échanges et la libéralisation financière et la création d'un environnement favorable à l'investissement, contribuant ainsi à une intégration économique régionale plus approfondie, à une croissance inclusive et à l'éradication de la pauvreté.

3.2 Objectif stratégique

3.2.1 Les objectifs stratégiques de la Direction FIC sont les suivants :

- (i) Approfondir l'intégration du marché régional qui est connecté aux marchés continentaux et mondiaux ;
- (ii) Accroissement de l'intégration des marchés financiers, de la coopération monétaire et de l'investissement ;
- (iii) Accroître la stabilité et la convergence macroéconomiques.
- (iv) Œuvrer en faveur d'un financement durable du Programme d'intégration régionale.

3.3 Résultats

3.3.1 Les résultats à atteindre par la Direction FIC sont les suivants :

- (i) Accroissement du commerce régional intra- et extra-SADC et du commerce mondial de biens et de services ;
- (ii) Approfondissement de l'intégration financière, élargissement de l'inclusion financière et accroissement de la coopération monétaire ;
- (iii) Accroissement de l'investissement direct interne, intrarégional et étranger ;
- (iv) Réalisation de la convergence macroéconomique.
- (v) Multiplication des possibilités de financement innovatrices

3.4 Projets prioritaires

3.4.1 La Direction FIC contribue à la réalisation du pilier I ('Développement industriel et intégration des marchés'). Pour parvenir aux objectifs de ce pilier, elle a identifié dans le RISDP 20202030 les projets majeurs qui seront à mettre en œuvre. Les priorités majeures ont été extraits des 4 programmes et des 10 projets suivants :

- (i) **Programme 4 : Offrir un cadre propice à l'accroissement de l'investissement et de l'industrialisation**, en mettant en œuvre les projets prioritaires suivants :
 - (a) Soutenir les initiatives tendant à améliorer l'environnement des affaires et de l'investissement ; réduire les entraves et les lourdeurs à l'investissement tant étranger qu'intérieur en soutien au développement industriel (en cours) ;
 - (b) Améliorer les régimes fiscaux dans la région afin de favoriser la croissance économique par le biais de la coopération en matière de fiscalité et de questions connexes (en cours).
- (ii) **Programme 8 : Accélérer la mise en œuvre de la zone de libre-échange**, en mettant en œuvre le projet prioritaire suivant :
 - (a) Faciliter davantage le commerce transfrontalier dans la SADC (en cours).
- (iii) **Programme 9 : Intégration des marchés financiers dans la SADC**, en mettant en œuvre les projets prioritaires suivants :
 - (a) Mettre en œuvre le Cadre de mobilisation des ressources afin de financer les programmes et programmes et projets régionaux en cherchant, avant tout, de rendre opérationnel le Fonds de développement régional de la SADC (en cours) ;
 - (b) Développer le marché des capitaux dans la région de la SADC (en cours) ;
 - (c) Développer un marché régional des instruments dérivés sur produits de base (nouveau) ; et
 - (d) Consolidation du projet des systèmes de paiement : Système de règlement brut en temps réel (RTGS) et Système de paiement de transfert compensé sur une base immédiate (TCIB) (en cours).
- (iv) **Programme 10 : Convergence macroéconomique**, en mettant en œuvre les projets prioritaires suivants :

- (a) Renforcer les capacités à formuler et à mettre en œuvre une politique macroéconomique axée sur la stabilité (en cours) ;
- (b) Renforcer le Mécanisme d'évaluation par les pairs et de surveillance macroéconomique (en cours) ;
- (c) Mettre en œuvre le Programme de convergence macroéconomique (en cours).

3.5 Domaines clés de résultats

3.5.1 Les domaines d'intervention de la Direction Finance, investissement et douanes sont alignés sur la Vision 2050 de la SADC, sur le RISDP 2020-2030 et sur la Stratégie et la feuille de route de la SADC pour l'industrialisation 2015-2063, qui visent entre autres à faire progresser le développement industriel et l'intégration des marchés dans la Région. La Direction intervient dans quatre (4) domaines clés de résultats (DCR), à savoir :

- (i) Renforcement du commerce intra et extra SADC grâce à l'intégration des marchés, à la facilitation des échanges, à la coopération douanière et à la conclusion d'accords commerciaux internationaux : Ce DCR est partagé avec la Direction Développement industriel et commerce, car il est axé sur les douanes et sur la facilitation des échanges. Le principal objectif est de renforcer le commerce intra-SADC et extra-SADC grâce à la consolidation de la ZLE de la SADC.
- (ii) Renforcement de la coopération régionale en matière financière et monétaire et mobilisation de financements pour le développement régional : Ce DCR vise à développer et renforcer les marchés financiers et de capitaux grâce à l'amélioration et à l'harmonisation des systèmes, des lois et des procédures bancaires et financiers. Ces efforts permettront d'assurer l'efficacité opérationnelle des banques centrales ainsi que leur indépendance dans la mise en œuvre de la politique monétaire.
- (iii) Réalisation et maintien de la stabilité et de la convergence macroéconomiques. Ce DCR a pour objectif de faciliter la mise en œuvre du Programme de convergence macroéconomique de la SADC afin d'assurer les conditions nécessaires pour une croissance durable tout en faisant progresser le processus d'intégration économique régionale.
- (iv) Promotion d'un environnement propice à l'investissement intra-SADC et à l'investissement direct étranger (IDE), couvrant la coordination fiscale et les questions connexes. L'investissement national et étranger constitue un facteur crucial pour surmonter les contraintes qui pèsent sur l'offre et pour améliorer la compétitivité économique dans la région de la SADC. Dans le cadre de ce DCR, le Programme d'action régional sur l'investissement est en cours de mise en œuvre. La mise en œuvre effective du programme réduira les obstacles à la conduite des affaires dans la Région et entraînera l'accroissement des flux d'investissement dans la SADC.

3.6 Leçons apprises

3.6.1 Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2022/23) et passés sont les suivantes :

- (i) Il est important d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de continuité des activités et un plan d'urgence afin de réduire au minimum les perturbations et d'assurer la continuité des activités en cas d'événements indésirables similaires à ceux liés à la pandémie de COVID-19 et de survenue de catastrophes naturelles.
- (ii) Étant donné que la COVID-19 a affecté les entreprises et perturbé la vie quotidienne de milliards de personnes dans le monde, les réunions programmées ont dû être tenues en mode virtuel.
- (iii) L'imprévisibilité et les incertitudes engendrées par la pandémie ont rendu très difficiles la planification et la mise en œuvre des plans opérationnels. Cependant, cette situation a créé de vastes opportunités pour l'industrie technologique et a mis en évidence l'importance de faire preuve de souplesse et d'adaptabilité, compétences nécessaires pour assurer la réalisation des résultats immédiats même lorsque les conditions se modifient.
- (iv) En raison de la flambée de COVID-19, la mise en œuvre des programmes de développement s'est ralenti considérablement vu que les activités ont été exécutées pour la plupart par vidéoconférence, ce qui a retardé la collecte de données dans les États membres faute de la disponibilité d'informations dans certains cas et de la difficulté à recueillir ces dernières en ligne.

3.7 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24

3.7.1 Conformément aux priorités et aux résultats visés dans le RISDP 2020-2030, aux décisions du Conseil et des comités ministériels et à la lumière des leçons tirées des mises en œuvre antérieures, les axes majeurs d'intervention pour 2023-24 sont les suivants :

- (i) **Améliorer les opérations douanières aux frontières** à travers l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de gestion coordonnée des frontières de la SADC, renforcer les capacités concernant le Cadre du régime commercial simplifié (STR) et réaliser une étude sur le temps nécessaire pour la mainlevée des marchandises (TRS) aux postes-frontières principaux afin d'assurer l'efficacité et l'efficacité du dédouanement des marchandises aux postes frontières des États membres de la SADC ;
- (ii) **Intégrer et automatiser les systèmes et processus douaniers afin d'accélérer le processus de dédouanement des marchandises et de réduire les coûts de transaction.** Le développement d'une interface douanière et d'un cadre de connectivité facilitera la mise en œuvre des instruments douaniers tels que le Cadre pour le certificat d'origine électronique de la SADC (eCoO) et le Régime de garantie régionale du transit douanier de la SADC (RCTG) ;
- (iii) **Harmoniser les instruments douaniers et les mettre en œuvre afin de faciliter le commerce intra et extra SADC.** Entreprendre le renforcement des capacités et la sensibilisation des fonctionnaires des douanes et d'autres parties prenantes aux instruments douaniers. Ces instruments comprennent le Régime de garantie régionale du transit douanier de la SADC (RCTG), le Cadre régional pour les opérateurs économiques agréés (AEO), le Cadre régional pour la coopération entre la douane et les entreprises et d'autres instruments douaniers et de facilitation des échanges internationaux et régionaux convenus.
- (iv) **Assurer le suivi effectif de la mise en œuvre par les États membres des politiques macroéconomiques axées sur la stabilité et renforcer leurs**

capacités en matière de stratégies de gestion et de convergence des politiques macroéconomiques. La Direction FIC continuera à travailler en étroite collaboration avec l'Unité de surveillance macroéconomique de la Direction Planification des politiques et mobilisation des ressources (PPRM) afin d'assurer le déroulement plein et efficace du processus d'évaluation par les pairs à travers les actions suivantes : examiner les évolutions économiques et évaluer les performances enregistrées dans les États membres par rapport aux cibles fixées en matière de convergence macroéconomique ; déterminer si le programme tel qu'il est mis en œuvre satisfait aux orientations et aux objectifs communs établis ; et formuler des conseils sur d'éventuels changements à apporter lorsque les États membres appliquent des mesures de relance face au ralentissement de l'activité économique engendré par la pandémie et les incertitudes découlant de facteurs exogènes, dont le changement climatique et les tensions géopolitiques.

- (v) **Développer et renforcer les marchés financiers et de capitaux** par le moyen des mesures suivantes : optimisation du système de règlement brut en temps réel de la SADC (y compris par la mise en œuvre de transactions de crédit de faible valeur et l'intégration de nouvelles devises dans le système) ; suivi de l'état de l'inclusion financière de la SADC et des progrès accomplis en la matière ; harmonisation des systèmes financiers, des lois et des procédures non bancaires et bancaires ; développement des marchés de capitaux ; harmonisation des lois sur la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LAB/CFT), conformément aux recommandations du Groupe d'action financière (GAFI) ; et développement des instruments nécessaires à la mise en opération du Fonds de développement régional de la SADC.
- (vi) **Promouvoir l'instauration d'un environnement propice aux investissements intra-SADC et aux investissements directs étrangers (IDE).** La Direction FIC continuera à mettre en œuvre le Cadre politique pour l'investissement (IPF), qui vise à améliorer le climat d'investissement dans la Région et à attirer ainsi des investissements plus importants et de meilleure qualité, en aidant les États membres à élaborer des programmes d'action nationaux pour l'investissement (NAPI), destinés à faciliter l'intégration au niveau national de l'IPF de la SADC. Par ailleurs, à la suite de l'approbation de la Stratégie de promotion des affaires et de l'investissement (BIPS) par le MTF en juillet 2021, la Direction FIC élaborera un plan de mise en œuvre de la Stratégie, qui inclura notamment la présentation des projets d'investissement de la SADC dans des forums d'investissement régionaux et internationaux, ainsi que le renforcement des capacités des États membres en matière de promotion des investissements et de développement des entreprises, de repérage des investisseurs, de services aux investisseurs (en amont et en aval), de promotion de l'image et de plaidoyer.

Tableau 4 : Résultats attendus de la Direction Finance, investissement et douanes (FIC) pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
Finance, investissement et douane				
Renforcement de la coopération régionale en matière financière et monétaire et facilitation de la mobilisation régionale du financement pour le développement.	Approfondissement de l'intégration financière, élargissement de l'inclusion financière et accroissement de la coopération monétaire	Consolidation du projet des systèmes de paiement : SADC - Système de paiement à règlement brut en temps réel (RTGS) et compensation des transactions sur une base immédiate (TCIB)	Mise en œuvre de la plateforme multidevises d'un système RTGS (Règlement brut en temps réel) de la SADC et transferts frontaliers RTGS-SADC de crédits de faible valeur	Mise en œuvre de l'initiative multidevises et du système de paiement TCIB (Transfer Cleared on Immediate Basis) du RTGS de la SADC.
		Consolidation du projet des systèmes de paiement : SADC - Système de paiement à règlement brut en temps réel (RTGS) et compensation des transactions sur une base immédiate (TCIB)	Élaboration et approbation des cadres pour la stabilité financière de la SADC	Examen du rapport d'étape sur la transposition du cadre régional sur la résolution des crises transfrontalières et sa soumission au Comité des gouverneurs des banques centrales (CCBG) pour examen.
		Mise en œuvre du Cadre de mobilisation des ressources pour financer les programmes et projets régionaux en mettant l'accent sur l'opérationnalisation du Fonds de développement régional de la SADC	Mise en œuvre de la Feuille de route révisée pour l'opérationnalisation du Fonds de développement régional (FDR) de la SADC	Élaboration des instruments pour l'opérationnalisation du Fonds de développement régional et des finances et de l'investissement et leur soumission aux ministres des finances et de l'investissement lors de leur réunion tenue en juin/juillet 2023.
		Mise en œuvre du Cadre de mobilisation des ressources pour financer les programmes et projets régionaux en mettant l'accent sur l'opérationnalisation du Fonds de développement régional de la SADC	Mise en œuvre du modèle de cadre réglementaire et juridique pour les institutions de financement du développement (IFD) fondé sur les lignes directrices et les normes prudentielles et le système de notation (PSGRS)	Évaluation des institutions financières de développement (IFD) par rapport aux normes, lignes directrices et système de notation prudentiels (PSGRS) et soumission d'un rapport aux ministres des finances et de l'investissement
		Mise en œuvre du Cadre de mobilisation des ressources pour financer les programmes et projets régionaux en mettant l'accent sur l'opérationnalisation du Fonds de développement régional de la SADC	Examen et mise en œuvre de la Stratégie de la SADC sur l'inclusion financière et l'accès des PME aux financements	Élaboration de la Stratégie quinquennale d'inclusion financière et de l'Accès des PME au financement, de la Feuille de route et du Cadre de suivi et d'évaluation
		Mise en œuvre du Cadre de mobilisation des ressources pour financer les programmes et projets régionaux en mettant l'accent sur l'opérationnalisation du Fonds de développement régional de la SADC		Examen de l'indice de libéralisation du contrôle des changes et présentation d'un rapport au comité de contrôle des changes pour approbation.
		Mise en œuvre du Cadre de mobilisation des ressources pour financer les programmes et projets régionaux en mettant		Tous les États membres font l'objet d'un suivi et au moins deux États membres sont évalués par le Groupe d'action financière (GAFI)

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
		l'accent sur l'opérationnalisation du Fonds de développement régional de la SADC		
		Développement du marché des capitaux dans la région de la SADC		Mise en œuvre de la centralisation des marchés obligataires sur le marché secondaire des titres d'État dans les bourses de la région de la SADC
		Développement du marché des capitaux dans la région de la SADC		Développement de l'Indice de développement du marché financier de la SADC
		Développement du marché des capitaux dans la région de la SADC		Développement du modèle opérationnel du système de routeur d'ordres intelligent (ROI)
		Développement du marché des capitaux dans la région de la SADC		Élaboration du cadre régional de la SADC sur les exigences de cotation en bourse
		Développement du marché des capitaux dans la région de la SADC		Une base de données est développée pour suivre les progrès accomplis concernant la performance des Bourses de valeur.
		Développement du marché des capitaux dans la région de la SADC		Élaboration du cadre pour l'établissement de rapports sur le développement durable et l'égalité
		Développement du marché des capitaux dans la région de la SADC		Mise en œuvre du Plan stratégique du CISNA et présentation du rapport aux ministres des finances et de l'investissement
Réalisation et maintien de la stabilité et de la convergence macroéconomiques.	Réalisation de la convergence macroéconomique	Mise en œuvre du programme de convergence macroéconomique	Examen des performances des États membres à la lumière des cibles de la convergence macroéconomique (MEC).	Les performances accomplies par les États membres par rapport aux cibles fixées pour 2022 par le Programme de CME sont évaluées et un rapport sur la question est soumis au Panel d'évaluation par les pairs (PRP).
		Renforcement des activités d'évaluation par les pairs et suivi du programme de convergence macroéconomique		Trois États membres ont été soumis à un examen par les pairs au cours du cycle 2023-2024 par rapport aux objectifs de convergence macroéconomique (MEC)
		Renforcement du mécanisme d'examen par les pairs et de surveillance macroéconomique	Renforcement des activités d'évaluation par les pairs et suivi du programme de convergence macroéconomique	Mise en œuvre effective du projet de stabilité macroéconomique et d'intégration financière (MSFI) et présentation du rapport annuel au Comité directeur
Promotion d'un environnement propice aux investissements intra-SADC et aux investissements directs étrangers (IDE) couvrant la coordination fiscale et les questions connexes.	Augmentation d'investissements directs nationaux, intra-régionaux et étrangers	Amélioration des régimes fiscaux dans la Région afin de faciliter la croissance économique par la coopération en matière de fiscalité et de questions connexes	Renforcement de la coopération en matière de fiscalité et de questions connexes.	Examen de l'état de la signature et de la ratification de l'Accord sur l'assistance en matière fiscale (AATM)
		Amélioration des régimes fiscaux dans la Région afin de faciliter la croissance économique par la coopération en matière de fiscalité et de questions connexes		Examen du réseau des Accords tendant à éviter la double imposition (DTAA) dans la Région

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
		Amélioration des régimes fiscaux dans la Région afin de faciliter la croissance économique par la coopération en matière de fiscalité et de questions connexes	Renforcement de la coopération en matière de fiscalité et de questions connexes.	Examen de la mise en œuvre des lignes directrices sur les incitations fiscales, la TVA et les accises et présentation d'un rapport aux ministres des finances et de l'investissement
		Amélioration des régimes fiscaux dans la Région afin de faciliter la croissance économique par la coopération en matière de fiscalité et de questions connexes		Examen de la mise en œuvre de l'annexe 3 du protocole sur le financement et l'investissement et présentation d'un rapport au sous-comité fiscal
		Soutien à l'amélioration de l'environnement des affaires et de l'investissement ; réduction des obstacles et des contraintes à l'investissement et à l'investissement intérieur étranger pour soutenir le développement industriel		Élaboration du Programme d'action national pour l'investissement (NAPI) et soumission à l'examen du Sous-comité de l'investissement
		Soutien à l'amélioration de l'environnement des affaires et de l'investissement ; réduction des obstacles et des contraintes à l'investissement et à l'investissement intérieur étranger pour soutenir le développement industriel		Élaboration du plan de mise en œuvre de la Stratégie de promotion des affaires et de l'investissement de la SADC (BIPS)
		Mise en œuvre du programme de soutien à l'amélioration de l'environnement des investissements et des entreprises		Mise en œuvre du programme de soutien à l'amélioration de l'environnement des investissements et des affaires
Accroissement du commerce intra et extra-SADC grâce à l'intégration du marché, à la facilitation du commerce, à la coopération douanière, à la conclusion et à la mise en œuvre des accords commerciaux au niveau international.	Augmentation des échanges régionaux intra et extra-SADC des biens et services.		Résultats 1 : Amélioration des opérations douanières aux frontières	Révision des annexes du Protocole sur le commerce relatives aux douanes et leur alignement sur la Convention de Tokyo révisée de l'Organisation mondiale des douanes (OMD) et sur l'Accord de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur la facilitation des échanges.
		Amélioration de la facilitation du commerce à travers les frontières de la SADC		Mise en œuvre effective du programme TFP et présentation du rapport annuel au Comité de pilotage.
		Amélioration de la facilitation du commerce à travers les frontières de la SADC	Amélioration des opérations douanières aux frontières	Mise en œuvre du Cadre du régime commercial simplifié (STR) de la SADC par au moins deux États membres
		Projet 1 : Amélioration de la facilitation du commerce à travers les frontières de la SADC	Résultats 1 : Amélioration des opérations douanières aux frontières	Des stratégies et des lignes directrices nationales sont élaborées pour la gestion coordonnée des frontières (CBM).

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
		Projet 1 : Amélioration de la facilitation du commerce à travers les frontières de la SADC		Réalisation d'une étude sur le temps de dédouanement (TRS) réalisée le long du corridor Nord-Sud et d'autres corridors sélectionnés.
		Projet 1 : Amélioration de la facilitation du commerce à travers les frontières de la SADC	Résultats 2 : Les systèmes et processus douaniers sont automatisés et intégrés.	Mise en œuvre du Cadre du certificat d'origine électronique de la SADC (e-CoO)
		Projet 1 : Amélioration de la facilitation du commerce à travers les frontières de la SADC		Élaboration des directives de vérification de l'origine de la SADC
		Projet 1 : Amélioration de la facilitation du commerce à travers les frontières de la SADC	Résultats 3 : Les instruments douaniers sont harmonisés.	Mise en œuvre du Cadre régional des OEA de la SADC.
		Projet 1 : Amélioration de la facilitation du commerce à travers les frontières de la SADC		Mettre en œuvre le cadre de la SADC pour la coopération entre les Douanes et les entreprises (C2B)
		Projet 1 : Amélioration de la facilitation du commerce à travers les frontières de la SADC		Renforcer les capacités et les compétences techniques des États membres en ce qui concerne les règlements de la SADC relatifs à la garantie de transit douanier régional (RCTG).

3.8 Répartition des ressources :

3.8.1 La proposition de répartition des ressources à la Direction est présentée ci-après.

Tableau 5 : Allocation des ressources à la Direction FIC pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24			
DOMAINE CLÉ DE RÉSULTATS	EM	PIC	TOTAL
Finance, investissement et douane			
Accroissement du commerce intra et extra-SADC grâce à l'intégration du marché, à la facilitation du commerce, à la coopération douanière, à la conclusion et à la mise en œuvre des accords commerciaux au niveau international.	41 620	P3 347 177	3 388 797
Renforcement de la coopération régionale en matière financière et monétaire et facilitation de la mobilisation régionale du financement pour le développement.	115 954	4 487 406	4 603 360
Promotion d'un environnement propice aux investissements intra-SADC et aux investissements directs étrangers (IDE) couvrant la coordination fiscale et les questions connexes.	30 955	2 598 668	2 629 623
Réalisation et maintien de la stabilité et de la convergence macroéconomiques.	54 440	1 114 566	1 169 006
Gestion des ressources humaines - FIC	1 242 504	0	1 242 504
Finance, investissement et douane	1 485 473	11 547 817	13 033 290

Période opérationnelle annuelle 2023-24			
DOMAINE CLÉ DE RÉSULTATS	EM	PIC	TOTAL
TOTAL GÉNÉRAL	1 485 473	11 547 817	13 033 290

4. INFRASTRUCTURE

4.1 Mandat

- 4.1.1 La Direction des Infrastructures a pour mandat de mettre en place des réseaux et des services d'infrastructures transnationaux uniformes, efficaces, homogènes, intégrés, rentables et de qualité, qui consolideront davantage le développement économique, ce qui, à son tour, résultera en la réduction de la pauvreté et la prospérité des citoyens de la SADC. L'objectif global des interventions « Infrastructures de soutien à l'intégration régionale » est d'assurer la disponibilité et l'accès universel à des systèmes d'infrastructure suffisants, intégrés, efficaces et rentables, ainsi que la fourniture de services durables. Ces interventions sont axées sur les domaines suivants : énergie, technologies de l'information et de la communication (TIC), transports, eau et météorologie.
- 4.1.2 Les liens transversaux appelés à établir des synergies, tels qu'exposés dans le RISDP 2020-2030, seront établis à travers la collaboration dans les domaines tels que le genre, la jeunesse, la science, la technologie et l'innovation (STI), la santé, l'environnement et les changements climatiques et la gestion des risques de catastrophes.

4.2 Objectif stratégique

- 4.2.1 Les objectifs stratégiques poursuivis par la Direction des Infrastructures sont les suivants :
- (i) Développer des infrastructures et des réseaux régionaux de qualité, interconnectés, intégrés et homogènes ;
 - (ii) D'améliorer les capacités de conceptualisation, de conception, de construction, d'entretien et d'exploitation des infrastructures et services régionaux ; et
 - (iii) Accroître l'accès à des infrastructures et à des services de coût abordable.

4.3 Résultats

- 4.3.1 Les résultats à atteindre par la Direction des Infrastructures sont décrits ci-après :
- (i) Des infrastructures et des réseaux régionaux intégrés et interconnectés de qualité qui favorisent la circulation des personnes, des biens, des services et des connaissances ;
 - (ii) Des marchés régionaux compétitifs élargis qui sont diversifiés et répondent aux besoins de la région SADC ;
 - (iii) Une capacité accrue de développer, d'exploiter et d'entretenir les infrastructures et services régionaux nécessaires pour assurer une durabilité progressive ; et
 - (iv) Des infrastructures et des services régionaux diversifiés, financièrement abordables et physiquement accessibles à tous.

4.4 Projets prioritaires

4.4.1 Ci-dessous sont énumérés certains des projets d'infrastructures prioritaires porteurs d'impacts élevés qui seront à mettre en œuvre durant l'exercice financier 2023/24.

- (i) Mise en œuvre des projets inscrits dans le Plan d'action à court terme II du RIDMP (STAP II) pour les secteurs de l'énergie, des TIC, de la météorologie, des transports et de l'eau ;
- (ii) Mise en œuvre du Programme des corridors SMART ;
- (iii) Mise en œuvre du nouveau Programme de facilitation des transports et du transit ;
- (iv) Mise en place d'un mécanisme de financement destiné à soutenir la participation des fournisseurs locaux aux projets d'infrastructures, ainsi qu'un dispositif servant de passerelle entre les structures nationales et les projets régionaux ;
- (v) Mise en œuvre du Programme visant la création d'un marché unique pour le transport aérien en Afrique (SAATM) ;
- (vi) Projet de développement et de restauration de l'aquifère transfrontalier de Ramotswa avec l'appui du Fonds de l'eau de la SADC ;
- (vii) Renforcement des centres d'excellence (CdE), des centres de spécialisation (CdS) et des organisations sous-régionales s'occupant d'infrastructures, les efforts étant centrés sur le renforcement des capacités de l'Institut de gestion des eaux souterraines (GMI) de la SADC et des organisations de bassin fluvial (RBO) ;
- (viii) Mise en œuvre du 5e Plan d'action stratégique régional pour l'eau (PASR V) ;
- (ix) Plan de connexion bande passante universelle par, y compris le volet « TIC pour tous » ;
- (x) Transporteur régional - Centre de données neutres de la SADC ;
- (xi) Cadre harmonisé de la SADC pour l'évaluation de la cybersécurité ;
- (xii) Équipe régionale d'intervention en cas d'incident informatique (CIRT) ;
- (xiii) Observatoire des TIC de la SADC ;
- (xiv) Réseau partagé de communication par satellite de la SADC ;
- (xv) Programme Intra-ACP sur les services climatiques et les applications connexes (ClimSA) ;
- (xvi) Mise en opération de la phase II du Plan directeur régional pour le gaz de la SADC ;
- (xvii) Élaboration d'un Cadre pour la création et la mise en opération de la Facilité régionale de financement des infrastructures de transport de l'électricité (RTIFF) ;
- (xviii) Élaboration d'un Code de réseau régional de la SADC pour le secteur de la distribution électrique ;
- (xix) Renforcement de l'Association des régulateurs de l'énergie de la région (RERA) afin qu'elle puisse exécuter l'ensemble de ses fonctions ainsi que les centres d'excellence du secteur de l'énergie, à savoir le Centre de la SADC pour les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique (SACREEE) et le Centre régional de formation de Kafue Gorge (KGRTC) ;
- (xx) Détermination et développement d'un portefeuille de grands projets d'énergies renouvelables tant en réseau qu'hors réseau à intégrer dans le réseau régional ;
- (xxi) Harmonisation des normes minimums de performance énergétique pour les appareils de refroidissement dans la région ;
- (xxii) Élaboration d'une Stratégie pour l'hydrogène vert dans le cadre des rapports générés au travers de la mise en œuvre de la Stratégie et du Plan d'action pour les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique (REEESAP) ;
- (xxiii) Harmonisation du texte sur les normes relatives aux combustibles liquides et aux émissions des véhicules plus propres ;

(xxiv) Élaboration d'un cadre stratégique pour l'accès universel à des solutions de cuisson et d'une Stratégie régionale pour la biomasse.

4.5 Domaines clés de résultats

4.5.1 Les domaines de résultats clés de la Direction Infrastructures sont les suivants :

- (i) Approvisionnement adéquat en énergie dans la Région ;
- (ii) Promotion de la fourniture des infrastructures et services de transport adéquats, intégrés et efficaces
- (iii) Accès universel aux technologies de l'information et des communications (TIC) abordables
- (iv) Promotion d'une gestion efficace et efficiente des cours d'eau partagés et d'un meilleur développement des infrastructures stratégiques de l'eau
- (v) Fourniture d'informations météorologiques et climatiques opportunes et crédibles.
- (vi) Promouvoir des investissements dans le développement des infrastructures régionales.
- (vii) Gestion des ressources humaines de la direction des infrastructures
- (viii) Centre des services climatologiques de la SADC.

4.6 Leçons apprises

4.6.1 Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2022/23) et passés comprennent les nécessités décrites ci-après :

- (i) Il est crucial de soutenir en priorité les États membres qui présentent des candidats de la SADC pour occuper des postes de direction au sein des organisations internationales telles que l'Union internationale des télécommunications (UIT) et l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) afin de protéger de façon stratégique les priorités de la SADC en matière d'infrastructures ;
- (ii) Il est nécessaire de coordonner plus efficacement la gestion des consultants qui élaborent diverses stratégies et divers cadres et programmes à l'intention des États membres de la SADC ;
- (iii) Il est possible de réduire au minimum les perturbations causées par les catastrophes naturelles et les catastrophes sanitaires tels que la COVID-19 pour autant que l'on adopte davantage les technologies et les systèmes de collecte et de suivi à distance de données (par exemple, sur l'eau et la météo) ;
- (iv) En règle générale, les États membres affichent un intérêt fort pour les projets d'infrastructures. Il importe d'investir davantage d'énergie et de temps aux solutions concernant les infrastructures physiques ;
- (v) Les projets exerçant des impacts sur les moyens de subsistance contribuent fortement à démontrer les meilleures pratiques à suivre au sein des communautés et à promouvoir des projets durables de lutte contre la pauvreté.
- (vi) Il est crucial de prendre en compte dans le Plan d'action institutionnel annuel les enjeux surgissant à l'échelle mondiale tels que la transition énergétique et l'économie verte.

- (vii) Les réunions statutaires tripartites sont à tenir comme programmé afin d'éviter les répercussions que leur non-tenue induira sur la mise en œuvre des programmes.
- (viii) Il importe de mettre en place les installations nécessaires pour la mise en œuvre des projets spécialisés afin de remporter le soutien des PIC et des IFD.
- (ix) Il est essentiel de donner priorité aux projets nationaux d'infrastructures qui exercent des impacts régionaux et sont liés aux programmes et projets régionaux ;
- (x) Il est nécessaire d'assurer des interactions et un dialogue réguliers avec les PIC afin de s'attaquer au défaut de concordance entre les priorités des États membres, de la région et des PIC ;
- (xi) Il y a lieu de développer, au sein du Système de gestion intégrée de la SADC (SIMS), un module pour la gestion des fonds fournis par le PIC, en particulier, ceux qui sont gérés dans le cadre de contrats de service d'assistance technique directe.

4.7 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24

4.7.1 Conformément à la Vision 2050 de la SADC, aux priorités et aux résultats attendus du RISDP 2020-2030, aux décisions du Conseil et des comités ministériels, au RIDMP 2027 et aux enseignements tirés des mises en œuvre précédentes, les axes majeurs d'intervention de la Direction des infrastructures pour l'exercice 2023/24 sont les suivants :

- (i) Élaboration, réforme et harmonisation des politiques, des stratégies et des cadres juridiques, institutionnels et réglementaires ;
- (ii) Développement, construction, entretien et réhabilitation des réseaux régionaux d'infrastructures à travers la mise en œuvre du RIDMP ;
- (iii) Mise en place d'institutions régionales (organisations de subsidiarité) et de cadres régionaux (dans les domaines tels que les bassins hydrographiques, les corridors de transport, les pools énergétiques, la météorologie, les organisations régionales de surveillance réglementaire et les centres d'excellence) ; et
- (iv) Renforcement des capacités en vue de la conception, du développement, de la construction, de la mise en œuvre, de l'entretien et de l'exploitation de réseaux et services, de programmes et de projets d'infrastructures régionales.

Tableau 6 : Résultats de la Direction des Infrastructures pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
Infrastructures				
Fourniture d'énergie suffisante dans la Région.	Infrastructures et réseaux régionaux intégrés et interconnectés de qualité qui facilitent la circulation des personnes, des biens,	Projet 1 : Mise en opération du Mécanisme régional de financement des infrastructures de transmission d'électricité	Élaboration, approbation et opérationnalisation du Mécanisme de financement durable pour la production électricité et expansion du transport d'électricité	Résultat 1 : Un Cadre est élaboré pour la RTIFF est élaboré et est soumis à l'examen des ministres chargés de l'énergie et à l'approbation du Conseil.

Période opérationnelle annuelle 2023-24

Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
	des services et des connaissances.			
		Projet 2 : Mettre en œuvre le plan du Pool énergétique de l'Afrique australe (SAPP).	Élaboration et mise en œuvre des programmes prioritaires régionaux de production et d'expansion de la capacité de transport d'électricité	Résultat 2 : Des projets énergétiques sont élaborés et soumis à l'examen des ministres chargés de l'énergie.
		Projet 3 : Mise en œuvre du Plan directeur régional pour le gaz de la SADC	Élaboration et approbation des stratégies régionales sur les ressources en hydrocarbures	Résultat 3 : La phase II du Plan directeur régional du gaz est développée et est présentée à l'approbation des ministres chargés de l'Énergie et du Conseil.
	Renforcement de la capacité à développer, exploiter et entretenir les infrastructures et services régionaux nécessaires pour assurer une durabilité progressive	Projet 4 Renforcement des centres d'excellence, des centres de spécialisation et des organisations sous-régionales dans le domaine des infrastructures	Création, habilitation et renforcement des organisations subsidiaires régionales pour les secteurs des TIC, de l'énergie, de la météorologie, du transport et de l'eau	Résultat 4 : Un protocole d'accord intergouvernemental sur les stratégies et les cadres du SACREEE pour visant à renforcer ce dernier est élaboré et est soumis à la ratification des États membres.
	Diversification des infrastructures et des services régionaux, financièrement abordables et physiquement accessibles à tous	Projet 5 Mettre en œuvre et revoir la Stratégie et le plan d'action pour les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique (REEESAP).	Mise en œuvre de la Stratégie et du Plan d'action pour les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique (REEESAP)	Résultat 5 : Une Stratégie pour l'hydrogène vert est élaborée, les normes minimums de performance énergétique sont harmonisées et une réserve de grands projets visant les énergies renouvelables est présentée aux structures des ministres chargés de l'Énergie.
		Intégration de la mise en œuvre de la REASAP	Mise en œuvre de la Stratégie et du Plan d'action régionaux pour l'accès à l'énergie (REASAP)	Résultat 6 : Une Stratégie et un Plan d'investissement pour les bio-énergies sont élaborés au profit de la région et sont validés par les Hauts fonctionnaires chargés de l'énergie.
		Mettre en œuvre le Plan d'action à court terme (STAP) II pour le secteur de l'énergie du Plan directeur pour le développement des infrastructures (RIDMP), élaborer des cadres pour l'accès aux infrastructures et les mettre en œuvre.	Élaboration du modèle de lignes directrices de politique énergétique pour les plans énergétiques intégrés et pour les plans de ressources intégrés	Résultat 7 : Des stratégies régionales sont élaborées et finalisées en matière d'énergie électrique, de pétrole et de gaz, de réglementation de l'énergie et d'énergies renouvelables et sont présentées pour adoption par les ministres chargés de l'énergie conformément au Protocole de la SADC sur l'énergie.
Promotion de la fourniture des infrastructures et services de transport adéquats, intégrés et efficaces	Infrastructures et réseaux régionaux intégrés et interconnectés de qualité qui facilitent la circulation des personnes, des biens, des services et des connaissances.	i. Mise en œuvre du Programme des corridors SMART ii. Mise en œuvre de la section Transport du STAP II du RIDMP	Révision du Plan régional de revitalisation des chemins de fer et son approbation	Examen du Plan de revitalisation des chemins de fer régionaux et sa soumission pour adoption aux ministres chargés du transport
			Harmonisation des politiques, stratégies et initiatives à l'appui des infrastructures et des services de transport frontaliers	Révision du Protocole sur le transport, les communications et la météorologie et son approbation par les ministres chargés du transport

Période opérationnelle annuelle 2023-24

Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
		Mise en œuvre du Programme des corridors SMART	Élaboration, approbation et mise en œuvre des cadres stratégiques pour les transports et la facilitation des échanges sur les corridors de la SADC	Développement des instruments de gouvernance, d'institutions et élaboration de plans d'action pour les corridors régionaux de développement de transport SMART et leur révision et adoption par les groupes agrégés ministériels de corridors respectifs.
		Mise en œuvre du Programme du marché unique du transport aérien africain (SAATM)	Les normes et pratiques recommandées de l'OACI (SARP) sont adoptées et mises en œuvre.	Renforcement de la capacité de la mission permanente de la SADC auprès de l'OACI pour qu'elle fasse pression pour une position commune de la SADC sur les normes et les pratiques recommandées de l'OACI dans les domaines de la navigation aérienne, de la sécurité et de la sûreté aériennes, de l'environnement, de l'aviation et des politiques de transport aérien.
		i. Mise en œuvre du Programme des corridors SMART ii. Mise en œuvre de la section Transport du STAP II du RIDMP ; iii. Mise en œuvre du Programme du marché unique du transport aérien africain (SAATM)	Harmonisation des politiques, stratégies et initiatives à l'appui des infrastructures et des services de transport frontaliers	Élaboration des politiques du transport, des cadres réglementaires et stratégiques et des programmes communs de la SADC et leur soumission aux ministres de la SADC responsables du transport pour adoption
			Adoption et mise en œuvre des cadres directifs, normatifs, stratégiques et réglementaires et des systèmes de réseaux d'infrastructures régionales du transport	Mise en œuvre des produits finaux du projet TTTFP et clôture du projet
Accès universel aux technologies de l'information et des communications (TIC) abordables		Équipe régionale de réponse aux incidents informatiques (CIRT) et Centre des opérations de sécurité (SOC) de la SADC	Le Cadre relatif à l'Équipe régionale de réponse aux incidents informatiques (CIRT) est mis en œuvre et le Cadre juridique harmonisé de la SADC concernant la cybersécurité est révisé et actualisé.	Création d'une équipe régionale de réponse aux incidents informatiques (CIRT) et d'un Centre des opérations de sécurité (SOC) pour sécuriser le cyberspace de la SADC.
			Élaboration d'un Cadre de la SADC pour l'inclusion numérique pour tous (Connectivité universelle de la SADC)	Élaboration de la Stratégie de transformation numérique de la SADC (DTS) et de son Plan d'action et leur présentation pour approbation par les ministres responsables des TIC.
		Plan à large bande de la SADC pour une connectivité universelle incluant les TIC pour tous.		Création et suivi de la Transformation et interconnexion des points d'échange Internet (IXP) avancés de la SADC
		Mise en œuvre du Plan d'action à court terme (STAP) II du Plan directeur de développement de l'infrastructure régionale (RIDMP) 2023-2027 - Plan sectoriel TIC - SADC numérique 2027		Consolidation des positions/priorités harmonisées de la SADC et leur présentation à la CMR-23 de l'UIT et à d'autres forums

Période opérationnelle annuelle 2023-24

Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
	Diversification des infrastructures et des services régionaux, financièrement abordables et physiquement accessibles à tous	Réseau partagé de communications par satellite de la SADC	Développement et opérationnalisation du réseau régional de communication par satellite en orbite géostationnaire (GSO) de la SADC	Un proposition multi-pays de la SADC est élaborée pour le créneau satellite prévu dans le Plan pour le service de radiodiffusion par satellite et un Accord bilatéral pour le créneau satellite prévu par le Plan pour le service de radiodiffusion par satellite fixe est rédigé et présenté à la CMR 2023 de l'UIT afin de restaurer les créneaux satellite nationaux au profit des États membres.
		Mise en œuvre du Plan d'action à court terme (STAP II) du Plan directeur de développement de l'infrastructure régionale (RIDMP) 2023-2027 - Plan sectoriel TIC - SADC numérique 2027	Élaboration d'un Cadre de la SADC pour l'inclusion numérique pour tous (Connectivité universelle de la SADC)	Élaboration de stratégies régionales sur la transformation numérique, les télécommunications d'urgence et les positions communes de la SADC sur les TIC et leur présentation aux ministres des TIC pour approbation
Promotion d'une gestion efficace et efficiente des cours d'eau partagés et d'un meilleur développement des infrastructures stratégiques de l'eau	Infrastructures et réseaux régionaux intégrés et interconnectés de qualité qui facilitent la circulation des personnes, des biens, des services et des connaissances.	Projet 3 : Mise en œuvre du cinquième Plan d'action stratégique régional pour l'eau (RSAP V)	Élaboration et mise en œuvre de la Stratégie régionale pour le suivi et l'établissement de rapports sur l'approvisionnement en eau et l'assainissement (WASH)	Résultat 5 : Des stratégies régionales et des modèles innovants de financement de l'eau sont développés et présentés à l'approbation des ministres.
	Renforcement de la capacité à développer, exploiter et entretenir les infrastructures et services régionaux nécessaires pour assurer une durabilité progressive	Projet 1 : Renforcer les infrastructures des centres d'excellence, des centres de spécialisation et des organisations sous-régionales.	Adoption du Protocole régional sur les principes des cours d'eau partagés dans l'Accord de coopération des bassins fluviaux.	Résultat 1 : Les capacités des organisations de bassin fluvial (OBF) de la SADC sont renforcées et des cadres sont établis pour leur gouvernance institutionnelle.
		Projet 1 : Renforcer les infrastructures des centres d'excellence, des centres de spécialisation et des organisations sous-régionales.	Création, renforcement et dotation en capacités d'organisations subsidiaires régionales pour les secteurs des TIC, de l'énergie, de la météorologie, du transport et de l'eau	Résultat 2 : La mise en œuvre de quatre (4) projets concernant la conservation des nappes d'eaux souterraines est lancée dans le cadre de la phase II du Programme de gestion des eaux souterraines de la SADC.
	Diversification des infrastructures et des services régionaux, financièrement abordables et physiquement accessibles à tous	Projet 2 : Mise en œuvre du Plan du secteur de l'eau de la Phase II du Plan d'action à court terme (STAP II) du RIDMP	Installation et mise en œuvre des infrastructures transfrontalières d'approvisionnement en eau et d'assainissement en vue d'une meilleure résilience au climat	Résultat 3 : Les projets de construction de Lomasha/Namaacha et de Kazungula sont lancés et les projets concernant l'aquifère de Ramotswa et l'approvisionnement en eau à Livingstone sont évalués.
		Projet 2 : Mise en œuvre du Plan du secteur de l'eau de la Phase II du Plan d'action à court terme (STAP II) du RIDMP		Résultat 4 : Des projets de la SADC concernant l'eau, l'énergie et l'alimentation sont conçus et mis en œuvre et des rapports sur leur état d'avancement sont soumis aux ministres sectoriels.
Fourniture d'informations météorologiques et climatiques opportunes et crédibles.	Infrastructures et réseaux régionaux intégrés et interconnectés de qualité qui facilitent la circulation des personnes, des biens, des services et des connaissances.	Mise en œuvre du Plan du secteur de la météorologie du STAP II du RIDMP	Désignation du Centre de services climatiques (CSC) de la SADC comme Centre climatique régional (CCR) de l'Organisation météorologique mondiale	Développement de plateformes d'interface utilisateur 2023-2024 aux niveaux régional et national pour améliorer l'accès aux services climatiques et leur diffusion, et faciliter l'amélioration de ces services pour les utilisateurs

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
		Mise en œuvre du Plan du secteur de la météorologie du STAP II du RIDMP	Désignation du Centre de services climatiques (CSC) de la SADC comme Centre climatique régional (CCR) de l'Organisation météorologique mondiale	Mise en œuvre des résultats et du budget des services climatiques intra-ACP 2023-2024, conformément au plan de mise en œuvre logique du projet
		Mise en œuvre du Plan du secteur de la météorologie du STAP II du RIDMP	Désignation du Centre des services climatologiques de la SADC (CSC) comme Centre climatologique régional (CCR) de l'Organisation météorologique mondiale	Renforcement de la capacité des États membres de la SADC en 2023-2024 à générer et à appliquer des informations et des produits climatiques
	Renforcement de la capacité à développer, exploiter et entretenir les infrastructures et services régionaux nécessaires pour assurer une durabilité progressive	Mise en œuvre du Plan du secteur de la météorologie du STAP II du RIDMP	Création de produits de surveillance météorologique et climatique régionaux pour adopter des solutions à long terme aux événements météorologiques et climatiques défavorables récurrents	Opérationnalisation du système d'information sur les services climatiques (CSIS) 2023-2024 au Centre des services climatiques (CSC) et dans les États membres
	Diversification des infrastructures et des services régionaux, financièrement abordables et physiquement accessibles à tous	Mise en œuvre du Plan du secteur de la météorologie du STAP II du RIDMP	Prise de décision fondée sur le climat et intégration des services climatiques dans les secteurs socioéconomiques et les processus politiques	Développement d'un système d'aide à la décision 2023-2024 dans la région SADC et intégration des services climatiques dans les processus politiques au niveau régional
		Mise en œuvre du Plan du secteur de la météorologie du STAP II du RIDMP	Prise de décision fondée sur le climat et intégration des services climatiques dans les secteurs socioéconomiques et les processus politiques	Mise en œuvre des stratégies régionales 2023-2024 sur le Programme de météorologie et leur soumission à l'approbation des ministres responsables de la météorologie
Promotion de l'investissement dans le développement des infrastructures régionales	Infrastructures et réseaux régionaux intégrés et interconnectés de qualité qui facilitent la circulation des personnes, des biens, des services et des connaissances.	Renforcement du Fonds de préparation et d'élaboration de projets de la SADC	Mise en place d'une réserve complète de projets d'infrastructures, assortie d'études de faisabilité détaillées	Résultat 1 : Une filière de projets, assortis d'études complètes de faisabilité est développée pour mise en œuvre par les États membres de la SADC.
		Finalisation et mise en œuvre du Plan d'action à court terme II du RIDMP (2022-2027)		Résultat 2 : Le STAP II (2022-2027) du RIDMP est approuvé et diffusé aux États membres de la SADC pour mise en œuvre.

4.8 Répartition des ressources :

4.8.1 La proposition de répartition des ressources à la Direction est présentée ci-après.

Tableau 7 : Allocation des ressources à la Direction des infrastructures pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24			
DOMAINE CLÉ DE RÉSULTATS	EM	PIC	TOTAL
Infrastructures			
Accès universel aux technologies de l'information et des communications (TIC) abordables	76 735	0	76 735
Fourniture d'énergie suffisante dans la Région.	67 149	0	67 149

Promotion de la fourniture des infrastructures et services de transport adéquats, intégrés et efficaces	139 000	34 000	173 000
Promotion d'une gestion efficace et efficiente des cours d'eau partagés et d'un meilleur développement des infrastructures stratégiques de l'eau	42 064	0	42 064
Fourniture d'informations météorologiques et climatiques opportunes et crédibles.	25 000	3 557 913	3 582 913
Promotion de l'investissement dans le développement des infrastructures régionales	142 325	0	142 325
Gestion des Ressources humaines des infrastructures.	1 067 090	0	1 067 090
Infrastructures	1 559 363	3 591 913	5 151 276
Centre des services climatologiques			
Gestion des ressources humaines du Centre de services climatologiques	417 032	0	417 032
Centre des services climatologiques	417 032	0	417 032
TOTAL GÉNÉRAL	1 976 396	3 591 913	5 568 309

5. ORGANE DE COOPÉRATION EN MATIÈRE DE POLITIQUE, DE DÉFENSE ET DE SÉCURITÉ

5.1 Mandat

5.1.1 L'Organe de politique, défense et sécurité ('l'Organe') a pour mandat de faciliter la promotion et la consolidation de la paix et de la sécurité dans la région.

5.2 Objectif stratégique

5.2.1 Le mandat de l'Organe s'articule autour de trois (3) objectifs définis dans le Plan stratégique indicatif de développement régional (RISDP) 2020-2030.

- (i) Renforcer les systèmes de prévention, de gestion et de règlement des conflits, assortis de systèmes d'alerte rapide qui soient capables de repérer et de suivre les menaces politiques, sécuritaires et socioéconomiques ;
- (ii) Renforcer la coopération politique, la démocratie, la bonne gouvernance, l'État de droit, les droits de l'homme et la sécurité humaine ; et
- (iii) Améliorer le système de défense et de sécurité collectives, afin de protéger l'intégrité territoriale de la Région.

5.3 Résultats

5.3.1 L'Organe réalisera les objectifs stratégiques en poursuivant les neuf résultats suivants :

- (i) Amélioration des systèmes d'alerte précoce, cette amélioration permettant de cibler et de suivre les menaces politiques, sécuritaires et socioéconomiques et d'y répondre rapidement ;
- (ii) Renforcement des capacités régionales en matière de médiation, de prévention des conflits et de diplomatie préventive ;

- (iii) Conduite d'une coopération politique de haut niveau entre les États membres ;
- (iv) Consolidation de la démocratie et gouvernance inclusive dans la Région ;
- (v) Renforcement des cadres régionaux de lutte contre la criminalité transnationale organisée ;
- (vi) Renforcement de la sécurité humaine dans les États membres, une attention particulière étant prêtée aux populations les plus vulnérables et marginalisées ;
- (vii) Renforcement de la capacité de la Force en attente de la SADC à protéger l'intégrité territoriale de la Région et à conduire des opérations humanitaires et des opérations de soutien à la paix complexes et multidimensionnelles ;
- (viii) Accroissement de la sécurité maritime dans la région ;
- (ix) Promotion d'un niveau élevé d'engagement des femmes et des jeunes dans les domaines de la défense et des opérations de soutien à la paix.

5.4 Projets prioritaires

5.4.1 L'Organe donnera priorité aux projets suivants, prévus dans le RISDP 2020-2030 à la section 'Résultats et priorités' et dans le document d'évaluation des menaces sécuritaires établi en 2020 ou arrêtés dans les décisions prises par le Conseil et par les comités ministériels sectoriels :

- (i) Système d'alerte rapide ;
- (ii) Projet de gestion des conflits et des reconstructions et de développement après-conflit (PCRD) ;
- (iii) Démocratie, élections et bonne gouvernance ;
- (iv) Participation des femmes et des jeunes à la vie politique et aux processus décisionnels ; Représentation et participation ;
- (v) Gestion de la criminalité transnationale organisée ;
- (vi) Gestion du terrorisme ;
- (vii) Projet de la SADC en matière de migration ;
- (viii) Renforcement de la capacité de la Force en attente de la SADC à mener des opérations de soutien à la paix (OSP) et des opérations humanitaires.
- (ix) Participation des femmes aux initiatives de paix et de sécurité.

5.5 Domaines clés de résultats

5.5.1 L'Organe mettra en œuvre le Plan opérationnel annuel en poursuivant les domaines clés suivants de résultats :

- (i) Politique et diplomatie
- (ii) Défense
- (iii) Sécurité de l'État
- (iv) Sécurité publique
- (v) **Police**
- (vi) Centre régional de formation en maintien de la paix (RPTC)

5.6 Leçons apprises

5.6.1 Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2022/23) et passés sont notamment les suivantes :

- (i) Il y a lieu d'assurer une collaboration inter-Directions et un dialogue avec les parties prenantes afin de rehausser l'efficacité de la mise en œuvre, même si les ressources sont limitées.
- (ii) L'absence de ressources d'urgence limite le financement des activités imprévues dans les secteurs de la paix et de la sécurité, lesquels sont volatils.
- (iii) Il est essentiel de collaborer avec les partenaires internationaux de coopération (PIC) et d'autres institutions dotées d'un mandat similaire au niveau régional, continental et mondial afin de pouvoir mobiliser des ressources et des compétences techniques.
- (iv) Il importe de renforcer les capacités afin de concevoir un dispositif de type « cellule pensante », ayant pour attribution de fournir à la Haute direction des connaissances cruciales et des informations en temps réel sur les conflits tant inter qu'intraétatiques.
- (v) Il est nécessaire que le Secrétariat de la SADC soit représenté aux forums internationaux afin d'y affirmer les positions régionales communes adoptées par les États membres.
- (vi) Le conflit qui sévit en Europe a changé le visage politique du monde. La SADC doit demeurer saisie de ce changement de même que des incidences qu'il induit sur le plan de la paix et de la sécurité dans la région.
- (vii) Le déploiement de la Force en attente de la SADC a mis en exergue le fait que les règles et règlements qui sont fixés pour la conduite des opérations de la SADC doivent être suffisamment flexibles pour qu'elle soit à la hauteur de la situation lorsqu'elle celle-ci est anormale.

5.7 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24

5.7.1 Durant l'exercice 2023/2024, les chantiers de la Direction de l'Organe seront centrés sur les interventions suivantes :

- (i) **Alerte rapide** : Doter le Système régional d'alerte rapide (REWS) des moyens voulus pour pouvoir recueillir et analyser efficacement et continuellement les données et les informations sur les menaces régionales ; fournir aux consommateurs des produits sur les menaces sécuritaires, politiques, sociales et économiques potentielles de façon à permettre à la région d'y répondre de façon adaptée et de prévenir les conflits.
- (ii) **Gestion des conflits et reconstruction et développement après-conflit (PCRD)** : Développer des projets ou les renforcer dans le but d'éliminer la violence en s'attaquant aux causes profondes des conflits, en empêchant la reprise des conflits et en jetant les bases requises pour une transformation pacifique.
- (iii) **Démocratie, élections et bonne gouvernance** : Favoriser l'adoption d'une culture de démocratie et de bonne gouvernance : Mener des évaluations par les pairs parmi les États membres ; offrir une assistance en matière électorale et promouvoir les politiques inclusives afin d'accroître la participation des femmes, des jeunes et d'autres groupes marginalisés ; renforcer les capacités en matière

d'éducation civique, de mobilisation sociale et de bonne gouvernance ; rendre opérationnel le mécanisme de dialogue avec les acteurs non étatiques ; et renforcer les mécanismes régionaux de lutte contre la corruption.

- (iv) **Gestion de la criminalité transnationale organisée (CTO) :** Mettre en œuvre une approche système entière coordonnée cherchant, entre autres, à prévenir la CTO (braconnage, narcotrafic, traite de personnes et passage illégal de migrants). Combattre le trafic d'armes légères et de petit calibre, la traite des humains, le trafic de armes légères, la piraterie et la cybercriminalité ; réduire la peur des citoyens envers la criminalité par le moyen d'approches robustes, consistant à étudier le parcours emprunté par la CTO et à déterminer des moyens adaptés pour la combattre.
- (v) **Gestion du terrorisme et de l'extrémisme violent** Doter le Centre régional de lutte contre le terrorisme (RCTC) des compétences, des connaissances et des capacités qu'il faut pour qu'il remplisse un rôle de conseil en matière de lutte contre le terrorisme et l'extrémisme violent : cette intervention consistera, entre autres, à formuler rapidement des stratégies et des plans d'action nationaux de lutte contre le terrorisme, à effectuer des recherches, à analyser les informations et à les diffuser aux parties prenantes pertinentes, dont les centres nationaux de lutte contre le terrorisme et les partenaires régionaux et internationaux, à renforcer les capacités des centres nationaux de lutte contre le terrorisme et à développer la capacité à contrer la propagation de la radicalisation en agissant sur les réseaux sociaux, sur Internet, dans les centres d'apprentissage et dans les prisons.
- (vi) **Gouvernance de la migration :** Mettre en œuvre une gouvernance holistique de la migration afin d'en gérer efficacement les diverses facettes, de tirer avantage de gains en développement qu'elle procure et de surmonter les défis y afférents éventuels. Dans ce contexte, il s'agira, pour réaliser les objectifs visés en matière de migration et de développement, d'assurer la cohérence politique intersectorielle et de mettre en œuvre des stratégies concernant la migration tant régulière que mixte, c.à.d. le Cadre régional pour une politique migratoire.
- (vii) **Renforcement de la capacité de la Force en attente de la SADC à mener des opérations de soutien à la paix (OSP) et des opérations humanitaires :** Doter la Force en attente des compétences, des connaissances et des capacités requises autant pour mener des opérations de soutien à la paix que pour répondre aux catastrophes humanitaires.
- (viii) **Participation des femmes aux initiatives de paix et de sécurité :** Favoriser la participation et l'implication égales des femmes et des jeunes dans le maintien et la promotion de la paix et de la sécurité en élaborant et en mettant en œuvre des plans d'action nationaux conformément à la résolution 1325 du Conseil de sécurité de l'ONU ; renforcement des capacités des médiateurs femmes ; intégrer les femmes dans les efforts de secours et de redressement ; mettre en œuvre les protocoles, cadres, politiques et résolutions touchant à la thématique 'Femmes, Paix et Sécurité ; et mettre en œuvre la Stratégie régionale concernant les femmes, la paix et la sécurité.

Tableau 8 : Résultats attendus de l'Unité des affaires juridiques pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif spécifique visé par le RISDP Résultat	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
Organe de coopération en matière de politique, de défense et de sécurité				
Politique et diplomatie	Renforcement de l'engagement politique en faveur de la démocratie et des principes de bonne gouvernance au sein des États membres			Les États membres qui organisent des élections sont sensibilisés à l'adhésion aux Principes et lignes directrices révisés de la SADC régissant les élections démocratiques (2021).
				Renforcement de la capacité des organes de gestion électorale des États membres afin de garantir l'intégrité électorale.
	Renforcement des capacités régionales en matière de médiation, de prévention des conflits et de diplomatie préventive		Élaboration d'un plan d'action sur la mise en œuvre des décisions et des résolutions du CMO, du Conseil et du Sommet.	Préserver l'histoire et la mémoire institutionnelle de la SADC.
	Renforcement des capacités régionales en matière de médiation, de prévention des conflits et de diplomatie préventive	Projet de gestion des conflits et de reconstruction et développement post-conflit de la SADC	N/D	Stratégie de cohésion sociale et de résilience des États membres élaborée et examinée par le CMO
		Projet de gestion des conflits et de reconstruction et développement post-conflit de la SADC	Mise sur pied du POE et du GRM	Missions de médiation déployées dans les pays en conflit
		Démocratie, élections et bonne gouvernance	Renforcement des capacités des organisations de jeunes et de femmes afin qu'elles puissent contribuer de manière significative à la prévention, à la gestion et à la résolution des conflits aux niveaux national et régional	Renforcement des capacités des organisations de jeunes et de femmes afin qu'elles puissent contribuer de manière significative à la prévention, à la gestion et à la résolution des conflits aux niveaux national et régional
		Démocratie, élections et bonne gouvernance	Renforcement des institutions nationales de prévention des conflits, y compris les mécanismes informels qui peuvent favoriser le dialogue, la médiation et la réconciliation.	Renforcement des capacités des institutions régionales et nationales, y compris des mécanismes informels, et création de nouvelles institutions pour prévenir, résoudre et arbitrer les conflits.

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif spécifique visé par le RISDP Résultat	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
		Démocratie, élections et bonne gouvernance	N/D	Mise au point d'un outil de suivi des conflits pour être utilisé par le Secrétariat et soumis à l'examen du CMO en 2024.
	Coopération politique de haut niveau entre les États membres		Aucune	La publication de Hashim Mbita a été traduite en Kiswahili et imprimée pour préserver l'histoire et la mémoire institutionnelle de la SADC.
				Élaboration du Projet de cadre régional sur les centres d'excellence en matière de gouvernance, d'état de droit et de droits de l'homme et sa soumission à l'approbation du CMO
				Élaboration du Projet de cadre régional sur le baromètre régional sur la gouvernance, l'état de droit et les droits de l'homme et sa soumission au CMO aux fins d'approbation
				Rédaction du Cadre de politique étrangère de la SADC, définissant les valeurs communes auxquelles les États membres devront souscrire et orientant leurs positions communes en matière de politique étrangère
				Commémoration de la Journée de la libération de l'Afrique australe
				Suivi de la mise en œuvre de la Stratégie du SEAC pour la prévention des conflits liés aux élections dans les États membres et présentation des progrès accomplis au CMO.
		Démocratie, élections et bonne gouvernance	Opérationnalisation du Mécanisme en l'honneur des fondateurs de la SADC	Lancement du Concours de dissertation et bourses d'études annuelles dans le cadre de l'opérationnalisation du Mécanisme en l'honneur des fondateurs de la SADC
	Consolidation de la démocratie et de la gouvernance inclusive dans la Région	N/D	Élargissement de la participation politique, notamment l'implication stratégique des acteurs non étatiques	Finalisation des lignes directrices pour le Mécanisme de dialogue avec les acteurs non étatiques et leur soumission à l'examen du CMO en 2024
		N/D	N/D	Consignation des décisions et/ou recommandations du CMO, du Conseil et du Sommet et leur adoption
	Renforcement de l'architecture de paix et de sécurité de la SADC dans les domaines de la prévention et de la résolution des conflits et de la sécurité publique et humaine	N/D		Mise en œuvre des activités de coordination du programme SPSS conformément au Plan de mise en œuvre des projets.
Défense	Renforcement de la défense collective régionale			Élaboration d'un projet de doctrine de défense régionale globale et sa soumission à l'examen du Sous-comité de défense.
	Renforcement des capacités de la Force en attente de la SADC	Renforcement des capacités de la Force en attente de la SADC pour le soutien à la paix (OSP) et les opérations humanitaires	Mise en place et opérationnalisation du dépôt logistique régional de la Force en attente de la SADC	Lancement de la construction des bâtiments du dépôt logistique régional de la Force en attente de la SADC et des infrastructures de soutien.

Période opérationnelle annuelle 2023-24

Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif spécifique visé par le RISDP Résultat	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
	Adoption et mise en œuvre d'un Cadre régional de sécurité maritime		Sensibilisation accrue au domaine de la sécurité maritime	Amélioration de l'information et de la sensibilisation des États membres côtiers à la sécurité maritime.
			Opérationnalisation de la Stratégie régionale intégrée de sécurité maritime et mise en œuvre de son Plan d'action dans les États membres	Opérationnalisation du Plan d'action de la Stratégie régionale intégrée de sécurité maritime
	Renforcement des capacités de la Force en attente de la SADC pour lui permettre de sauvegarder l'intégrité territoriale de la Région et de mener des opérations complexes et multidimensionnelles de soutien à la paix et d'aide humanitaire.			Augmentation de la capacité de la Force en attente de la SADC pour une opération pluridimensionnelle de soutien à la paix en République du Mozambique.
				Mise en opération du Centre régional de coordination des mouvements/Centre d'opérations conjoint (RMCC/JOC) pour la coordination des missions de la Force en attente de la SADC.
				Opérationnalisation du Centre d'opérations humanitaires de la SADC (SHOC) pour la coordination de l'aide d'urgence et humanitaire de la SADC
Sécurité de l'État	Amélioration des systèmes d'alerte précoce, conduisant à une surveillance efficace et à une réponse rapides et ciblées aux menaces politiques, sécuritaires et socio-économiques			Le Centre régional d'alerte précoce de la SADC et les centres régionaux d'alerte précoce sont connectés au Système régional d'alerte précoce (REWS)
				Renforcement de la surveillance et du suivi des menaces régionales
			Augmentation de la capacité des États membres à observer et à suivre les indicateurs de l'insécurité, notamment les facteurs structurels et les facteurs qui déclenchent et accélèrent les conflits, les catastrophes et les pandémies.	Renforcement de la capacité des agents à contrer les menaces traditionnelles et émergentes
				Soumission de l'état des menaces annuelles pour la sécurité régionale à l'examen du Sous-comité de la sécurité de l'État (SSC)
				Soumission de l'état des menaces annuelles pour la sécurité régionale à l'examen du Sous-comité de la sécurité de l'État (SSC)

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif spécifique visé par le RISDP Résultat	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
				Élaboration de projets de stratégies nationales de lutte contre le terrorisme dans trois (3) États membres
Sécurité publique	Consolidation de la démocratie et de la gouvernance inclusive dans la Région	Démocratie, élections et bonne gouvernance	Mise en œuvre d'un programme standardisé de lutte contre la corruption	Élaboration de modules d'enquête pour le programme de lutte contre la corruption et leur présentation au Comité ministériel de l'organe pour approbation
				Renforcement des connaissances et des compétences des États membres sur les nouvelles tendances en matière de lutte contre la corruption
				Suivi et rapport des progrès réalisés dans la mise en œuvre des programmes de lutte contre la corruption de la Région et présentation des recommandations pour adoption par le CMO.
				Examen du rapport sur les besoins du Centre régional de partage de l'information et du Rapport d'étude sur l'intégration de la lutte contre la corruption et la gouvernance dans la préparation aux catastrophes et les réponses aux pandémies et leur approbation par le Sous-comité de lutte contre la corruption
	Renforcement des cadres régionaux de lutte contre la criminalité transnationale organisée	Gestion de la criminalité transnationale organisée	Révision de la Stratégie de répression et de lutte contre le braconnage (LEAP) et sa mise en œuvre	Suivi de la mise en œuvre de la Stratégie LEAP et rapport d'avancement soumis au Sous-comité de la sécurité publique
	Renforcement de la sécurité humaine dans les États membres, en particulier pour les populations les plus vulnérables et marginalisées	Gestion de la criminalité transnationale organisée	Mise en œuvre du Plan d'action stratégique des services des maisons de correction, des prisons et des services pénitentiaires	Suivi des progrès accomplis dans la mise en œuvre du Plan d'action stratégique des services des maisons de correction, des prisons et des services pénitentiaires et établissement d'un rapport à l'intention du CPSC 2023
				Examen et approbation par le CPSC du projet de lignes directrices relatives aux informations concernant le bus régional de partage entre des maisons de correction, des prisons et des services pénitentiaires et des lignes directrices régionales sur la réinsertion des auteurs de violence sexuelle et sexiste
		Projet de migration de la SADC	Mise en œuvre du Cadre régional de politique migratoire	Renforcement des capacités des agents pénitentiaires en matière de réhabilitation et de réintégration des délinquants.
			Mise en œuvre du Cadre régional de politique migratoire	Évaluation des tendances migratoires de la Région et leur soumission à l'examen du Sous-comité de sécurité publique
				Finalisation de l'harmonisation des modèles d'enquête sur les données migratoires, du Refugee Law Reader et des rapports sur l'immigration et leur soumission à l'examen du Sous-comité de la sécurité publique
				Finalisation de la proposition pour l'UNIVISA et sa soumission au CMO pour adoption.

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif spécifique visé par le RISDP Résultat	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
	Renforcement des mesures visant à prévenir et à éliminer la violence fondée sur le genre	Promouvoir la mise en œuvre du Cadre d'action pour lutter contre la violence sexiste de la SADC	Renforcement des institutions des services répressifs, de la justice et d'autres secteurs afin d'offrir pour un meilleur accès à la justice et à des services efficaces pour les victimes et les survivants de la violence fondée sur le sexe	Renforcement de la capacité des universitaires, des chefs traditionnels, des chefs religieux et des principaux prestataires de services à mener la prévention et la réponse à la violence sexuelle et sexiste (SGBV)
				Élaboration d'une Stratégie régionale de réinsertion des auteurs de SGBV et sa présentation au Sous-comité correctionnel/pénitentiaire pour approbation
				Gestion efficace et efficiente des DRC concernant la GBV
Police	Renforcement des cadres régionaux de lutte contre la criminalité transnationale organisée	Gestion de la criminalité transnationale organisée	Examen et mise en œuvre du Protocole sur le contrôle des armes à feu, des munitions et autres matériels connexes	Examen des progrès de la mise en œuvre du Protocole sur les armes à feu, les munitions et autres matériels connexes, et sa soumission à l'examen du CMO
		Gestion de la criminalité transnationale organisée	Mise en œuvre de la Stratégie de prévention et de lutte contre la criminalité transnationale organisée	Examen des progrès dans la mise en œuvre de la Stratégie visant à prévenir et à combattre la criminalité transnationale organisée et sa soumission à l'examen du CMO
		Gestion de la criminalité transnationale organisée	Renforcement des opérations conjointes de la SARPCCO	Réalisation d'opérations conjointes transfrontalières sur la criminalité transnationale organisée de la SARPCCO
		Gestion de la criminalité transnationale organisée	Mise en œuvre du Protocole sur la lutte contre les drogues illicites	Examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre du Protocole sur la lutte contre les drogues illicites
		Gestion de la criminalité transnationale organisée	Renforcement des capacités humaines et techniques régionales et nationales pour prévenir, détecter et enquêter sur la criminalité transnationale organisée et en faire répondre les responsables.	Renforcement de la capacité technique régionale et nationale à prévenir, détecter et enquêter sur la criminalité transnationale organisée.
		Gestion de la criminalité transnationale organisée		Examen des décisions sur les questions stratégiques et politiques régionales pour le secteur de la police et leur adoption par le Sous-comité des chefs de police.
		Gestion de la criminalité transnationale organisée		Réunion des organes techniques de la SARPCCO pour examiner les progrès réalisés dans la mise en œuvre des décisions stratégiques des chefs de police.
Centre régional de formation au maintien de la paix (RPTC)				
Renforcement des capacités en matière d'opérations de soutien à la paix (OSP)	Renforcement des capacités de la Force en attente de la SADC pour lui permettre de sauvegarder l'intégrité territoriale de la Région et de mener des opérations complexes et multidimensionnelles de			Interventions de renforcement des capacités en matière de maintien de la paix et d'opérations humanitaires menées conformément à la Stratégie régionale du RPTC

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif spécifique visé par le RISDP Résultat	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
	soutien à la paix et d'aide humanitaire.			
				Gestion et coordination des fonctions opérationnelles du RPTC
				Les décisions statutaires et de gestion du Secrétariat de la SADC sont intégrées dans les systèmes de gouvernance et de gestion du RPTC
				Augmentation de la sensibilisation et des connaissances des ambassadeurs résidents et des PCN sur la force d'intervention de la SADC
		N/D		Établissement et opérationnalisation du Conseil consultatif du RPTC
Acquisition et remplacement des actifs du RPTC	Amélioration de la fourniture d'actifs immobilisés au RPTC		N/D	Remplacement et entretien des actifs du RPTC, conformément à la Politique de remplacement des actifs de la SADC

5.8 Répartition des ressources :

5.8.1 La proposition de répartition des ressources à la Direction est présentée ci-après.

Tableau 9 : Allocation des ressources à la Direction des infrastructures pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24			
DOMAINE CLÉ DE RÉSULTATS	EM	PIC	TOTAL
Organe de coopération en matière de politique, de défense et de sécurité			
Politique et diplomatie	3 000 639	3 702 687	6 703 326
Défense	28 825 345	924 800	29 750 145
Sécurité de l'État	105 779	528 000	633 779
Sécurité publique	110 132	724 300	834 432
Police	48 602	2 394 460	2 443 062
Gestion des ressources humaines - ORGANE	2 087 379	0	2 087 379
Organe de coopération en matière de politique, de défense et de sécurité	34 177 876	8 274 247	42 452 123

Période opérationnelle annuelle 2023-24			
DOMAINE CLÉ DE RÉSULTATS	EM	PIC	TOTAL
RPTC			
Gestion des ressources humaines - RPTC	532 352	0	532 352
Acquisition et remplacement des actifs du RPTC	527 200	0	527 200
Renforcement des capacités en matière d'opérations de soutien à la paix (OSP)	670 852	0	670 852
RPTC	1 730 404	0	1 730 404
TOTAL GÉNÉRAL ORGANE de coopération en matière de politique, défense et sécurité & (RPTC)	35 908 280	8 274 247	44 182 527

6. DIRECTION DE L'ALIMENTATION, DE L'AGRICULTURE ET DES RESSOURCES NATURELLES

6.1 Mandat

6.1.1 L'objectif global de la Direction Alimentation, agriculture et ressources naturelles (FANR) est de promouvoir la production et la productivité agricoles et la sécurité alimentaire au niveau des ménages, national et régional et de promouvoir l'utilisation efficiente et la conservation de l'environnement et des ressources naturelles ainsi que la région en tant que destination touristique unique. Le mandat de la Direction FANR découle de la Politique agricole régionale (PAR) et du Plan directeur régional de développement des infrastructures (RIDMP)

6.2 Objectif stratégique

6.2.1 Les objectifs stratégiques de la Direction de l'alimentation, de l'agriculture et des ressources naturelles sont les suivants :

- (i) Transformer le secteur agricole pour qu'il pratique une gestion durable de l'environnement et de ses ressources naturelles ;
- (ii) Développer les économies bleue, verte et circulaire et veiller à ce qu'elles demeurent durablement interconnectées, intégrées et compétitives au profit de tous les citoyens de la SADC.
- (iii) Approfondir l'intégration des marchés régionaux et assurer leur connexion aux marchés continentaux et mondiaux.
- (iv) Renforcer les mesures d'adaptation au changement climatique et d'atténuation de ses effets.

- (v) Veiller à l'utilisation et à la conservation durables des ressources naturelles et à la gestion efficace de l'environnement.

6.3 Résultats

6.3.1 Pour l'exercice financier 2023/2024, le Plan opérationnel annuel cible les résultats suivants, tel qu'articulé dans le RISDP 2020-2030 :

- (i) Amélioration du secteur productif agricole.
- (ii) Gestion améliorée de l'environnement et utilisation durable des ressources naturelles.
- (iii) Développement durable des économies bleue, verte et circulaire dans la SADC.
- (iv) Renforcement de la coopération et de la coordination régionale en matière de tourisme.
- (v) Amélioration des approches sectorielles visant à développer la résilience face au changement climatique.
- (vi) Amélioration de la gestion de l'environnement et utilisation durable des ressources naturelles

6.4 Projets prioritaires

6.4.1 Pour l'exercice financier 2023/2024, le Plan opérationnel annuel ciblera les chantiers et projets prioritaires clés énumérés ci-après sur base des conclusions émanant des débats qui se sont déroulés lors de la retraite ministérielle et entérinées par le Conseil des ministres :

- (i) Mettre en œuvre la Politique agricole régionale (PAR) de la SADC ;
- (ii) Adopter des technologies innovantes pour assurer une agriculture intelligente ;
- (iii) Promouvoir l'harmonisation des politiques et des règlements agricoles au niveau tant régional que national ;
- (iv) Consolider les marchés agricoles de la région ;
- (v) Renforcer la résilience des systèmes alimentaires au climat et, à cet égard, encourager l'utilisation des savoirs autochtones ;
- (vi) Développer un Système régional de gestion des informations agricoles et le mettre en œuvre ;
- (vii) Accélérer la mise en œuvre des programmes régionaux de gestion de la faune et de la flore sauvages et de la foresterie ;
- (viii) Renforcer la mise en œuvre du Programme relatif aux aires de conservation transfrontalière 2023-2033 ;
- (ix) Renforcer la recherche et l'innovation en matière de gestion des ressources naturelles et des déchets dans la région de l'Afrique australe ;
- (x) Améliorer la gouvernance des pêches et les corridors du commerce dans le cadre de l'économie bleue dans la région de la SADC ;
- (xi) Mettre en œuvre le Programme intra-ACP de l'Alliance mondiale de lutte contre le changement climatique (AMCC+) ;
- (xii) Mettre en œuvre les stratégies visant à promouvoir les stratégies en faveur des économies verte, bleue et circulaire dans la SADC ;
- (xiii) Promouvoir l'intégration dans les plans nationaux du Programme d'action sous-régionale de lutte contre la désertification de la SADC ainsi que l'Initiative de la Grande muraille verte de la SADC, et réduire l'empreinte carbone dans la région ;
- (xiv) Soutenir le programme visant à améliorer la gestion durable de l'environnement dans la SADC ;
- (xv) Promouvoir la caractérisation morphogénétique et l'analyse du contenu nutritionnel des ressources phylogénétiques conservées au Centre régional de ressources phylogénétiques de la SADC (SPGRC) ;

- (xvi) Faciliter l'adoption et l'utilisation par les États membres du Système d'informations de la SADC en vue de la gestion des données sur les ressources phytogénétiques ;
- (xvii) Renforcer les capacités afin d'améliorer les services touristiques offerts aux clients dans la région.

6.5 Domaines clés de résultats

6.5.1 Les domaines clés de résultats de la Direction de l'alimentation, de l'agriculture et des ressources naturelles sont les suivants :

- (i) ***Production durable, productivité et compétitivité des cultures, de l'élevage, de la foresterie, de la pêche et de la faune sauvage pour soutenir le commerce, l'industrie et la sécurité alimentaire dans la Région*** L'objectif général est de promouvoir des politiques et des programmes qui se traduiront par une amélioration globale de la production, de la protection, de la transformation, du stockage et de l'utilisation des cultures, du bétail, des pêches et de la faune et flore sauvages.
- (ii) ***Accès aux marchés pour les produits agricoles (cultures, bétail et ressources naturelles)*** : Ce domaine d'intervention lance et met en œuvre des programmes visant à promouvoir l'accès aux marchés pour les produits agricoles par la fourniture d'informations sur la commercialisation et par le renforcement de la capacité des États membres à respecter les normes SPS.
- (iii) ***Vulnérabilité sociale et économique dans le contexte de la sécurité alimentaire et nutritionnelle*** : L'objectif visé est de garantir la préparation de la région à lutter contre les catastrophes et d'assurer la sensibilisation sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle étant donné que la région de la SADC est souvent touchée par des catastrophes d'origine naturelle ou humaine, lesquelles sont non seulement la cause de l'insécurité alimentaire et de la famine mais également de la perte des vies humaines et des moyens d'existence ;
- (iv) ***Gestion durable et conservation de la faune et des ressources naturelles transfrontalières dans la Région*** : L'objectif est de faciliter l'élaboration et la mise en œuvre de programmes qui appuient la gestion durable et la conservation de la faune et flore sauvages ainsi que des ressources naturelles transfrontières. Les ressources naturelles comprennent les poissons, les forêts, la faune, ainsi que les aires de conservation transfrontalières (ACT) et les écosystèmes qui garantissent l'existence de ces ressources. Ces ressources naturelles constituent les principaux piliers de la conservation de la biodiversité dans la Région.
- (v) ***Promotion de la Région en tant que destination touristique unique*** : Le but visé est de commercialiser la région de la SADC en tant que destination touristique unique mais à facettes multiples et, ainsi, d'harmoniser les lois touristiques dans la région.
- (vi) ***Gestion durable de l'environnement pour favoriser le développement socioéconomique dans la Région*** : Ce programme vise à répondre aux défis environnementaux dans la région de la SADC en mettant un accent particulier sur la dégradation des sols, la perte de biodiversité, le renforcement des capacités et l'évaluation des impacts des actions humaines. L'accent est mis sur l'harmonisation des politiques environnementales, l'intégration de l'environnement dans les plans de développement régionaux et nationaux, la surveillance et la communication d'informations sur les conditions

environnementales ainsi que la coordination des négociations des accords multilatéraux sur l'environnement.

- (vii) **Renforcement des cadres institutionnels et renforcement des capacités :** L'objectif visé est de promouvoir le développement de réseaux et de dialogues efficaces entre les acteurs agricoles de la Région. Le domaine d'intervention comprend également la formation continue du personnel et le renforcement des capacités pour favoriser la planification et la mise en œuvre effectives des programmes.
- (viii) **Conservation et utilisation des ressources phylogénétiques et zoo génétiques afin d'accroître la production agricole et de maintenir la diversité des espèces au profit des générations actuelles et futures :** Ce projet vise à conserver les ressources phylogénétiques de la région au moyen d'un réseau de Centres nationaux de ressources phylogénétiques (NPGRC). L'objectif visé est de maintenir un Centre régional de ressources phylogénétiques et un réseau des programmes nationaux des ressources phylogénétiques (PGR) afin de soutenir la recherche sur les plantes dans la Région, de conserver des ressources phylogénétiques et végétales indigènes et de former le personnel en matière de ressources phylogénétiques.

6.6 Leçons apprises

6.6.1 Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2022/23) et passés sont notamment les suivantes :

- (i) Avec le recul spectaculaire de la pandémie de COVID-19, les réunions régionales et internationales se sont accrues de façon soudaine et importante tant en présentiel que par vidéoconférence, d'où la nécessité pour la SADC de se concentrer en permanence afin de livrer les résultats attendus dans le Plan opérationnel annuel, comme cela pourrait facilement être reporté sur les travaux des partenaires.

6.7 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24

6.7.1 Durant l'exercice 2023/2024, les chantiers de la Direction FANR seront centrés sur les interventions suivantes :

- (i) **Tourisme :** Mettre en œuvre le Programme touristique régional de la SADC 2020-2030 par le moyen des actions suivantes : (i) Promouvoir l'exécution d'un Programme de formation en matière de service à la clientèle, surtout la clientèle touristique ; (ii) Élaborer des normes minimales régissant les installations, les processus et les services touristiques ; (iii) Mettre en œuvre les dispositions institutionnelles cruciales pour l'exécution du Programme touristique de la SADC ; (iv) Mettre en œuvre de la Stratégie de promotion du tourisme régional autour du thème : 'Afrique australe sans frontières'.
- (ii) **Production, productivité et compétitivité des produits agricoles :** Accélérer la mise en œuvre de la Politique agricole régionale (PAR) par le moyen des actions suivantes : (i) Mettre en œuvre les chaînes de valeur agricoles régionales pertinentes ; (ii) Régler les problèmes concernant ce qui suit : intrants agricoles, mécanisation, intégration dans les programmes nationaux du Cadre pour le nexus eau-énergie-alimentation (EEA), Cadre harmonisé de réglementation semencière de la SADC, Programme régional concernant les engrais, Politique d'irrigation, Stratégies relatives à la santé végétale et animale ainsi que le Programme 'Une seule santé' ; (iii) Élaborer des programmes et des projets

abordant les questions suivantes : alimentation des animaux, conservation des ressources génétiques animales, octroi de soutiens supplémentaires et accélération de la mise en œuvre de la PAR ; (iv) Réviser le Plan de développement de l'élevage 2023-2039 et produire le chapitre concernant la SADC dans le 4e Rapport biennale sur la mise en œuvre du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture en Afrique (PDDAA) en vue d'évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre des engagements de Malabo, conformément aux processus du PDDAA.

- (iii) **Renforcement des capacités institutionnelles** : Faire rapport sur la mise en œuvre de la PAR et du RISDP 2020-2030 aux ministres chargés de l'agriculture, de la sécurité alimentaire, de l'environnement, des ressources naturelles et du tourisme ; (ii) Faciliter le dialogue entre la Direction FANR et les PIC afin de mieux harmoniser leurs travaux et d'en maximiser les impacts ; (iii) Assister aux conférences et aux forums nationaux, régionaux, continentaux et internationaux afin de partager les données d'expérience et de communiquer la position régionale sur la production et la consommation alimentaire, la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, le développement durable du tourisme, l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets.
- (iv) **Génétique des végétaux** : La conservation des ressources phytogénétiques régionales et leur utilisation en vue d'assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle seront assurées par le moyen des actions suivantes : (i) Renforcer les capacités des États membres en matière de conservation et d'utilisation durable des ressources phytogénétiques *in situ* et *ex situ* ; (ii) Aider les États membres à documenter les ressources phytogénétiques et à les diffuser au public ; (iii) Harmoniser les politiques de conservation des ressources phytogénétiques dans la région.
- (v) **Accès aux marchés** : Parmi les actions qui seront entreprises pour soutenir l'accès des produits agricoles aux marchés figurent celles mentionnées ci-après : (i) Définir une position régionale commune sur les mesures sanitaires et phytosanitaires pour les végétaux et le bétail afin de mieux défendre les intérêts de la région ; (ii) Intégrer le Système de gestion des informations sur l'élevage (LIMS) dans le Système de gestion des informations agricoles (AIMS) ; (iii) Diffuser l'AIMS.
- (vi) **Vulnérabilité socioéconomique** : Les travaux prévus consisteront en ce qui suit : (i) Promouvoir la mise en œuvre des Stratégies nationales de sécurité alimentaire et nutritionnelle conformément à la Stratégie régionale correspondante ; (ii) Diffuser la Stratégie régionale de sécurité alimentaire et nutritionnelle et promouvoir sa visibilité ; (iii) Produire le Rapport régional de synthèse sur l'état de vulnérabilité à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle dans la région de la SADC.
- (vii) **Gestion des ressources naturelles** : Dans le cadre du plan de gestion des ressources naturelles, priorité sera accordée aux actions suivantes : (i) Suivre les progrès accomplis dans la mise en œuvre des stratégies de la SADC visant à promouvoir l'utilisation et la protection durables des espèces sauvages et des forêts, notamment au travers du Programme pour les ACTF ; (ii) Intégrer la recherche et l'innovation dans la gestion des déchets et des ressources naturelles ; (iii) Aider les États membres à renforcer leurs capacités en matière de suivi, de surveillance et de contrôle des pêches ; (iv) Faciliter le commerce intrarégional et continental du poisson en harmonisant les politiques concernant les poissons et les produits de la pêche ; Soutenir la gouvernance collaborative des pêches transfrontalières et des ressources génétique ; (vi) Faciliter la mise en œuvre du Protocole sur les pêches.

- (viii) **Environnement et changement climatique** : Les travaux prévus seront axés sur les mesures suivantes : (i) Renforcer la capacité des États membres de la SADC à entreprendre des actions régionales et nationales d'adaptation et d'atténuation pour contrer les effets du changement climatique et, notamment, élaborer des plans d'action nationaux visant la mise en œuvre l'Initiative de la Grande muraille verte dans la région ; (ii) Faciliter l'intégration des stratégies régionales et du Plan d'action de la SADC en faveur des économies verte, bleue et circulaire dans la SADC ; (iii) Rédiger des lignes directrices régionales pour les évaluations d'impact régional et les évaluations environnementales stratégiques en vue de la promotion du développement durable.

Tableau 10 : Résultats attendus de la Direction FANR pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
Alimentation, agriculture et ressources naturelles				
Promotion de la Région en tant que destination touristique unique	Renforcement de la coopération et de la coordination régionale dans les domaines liés au tourisme	(En cours) Déploiement du Programme de formation au service à la clientèle touristique pour le personnel de l'immigration, des douanes et des autres frontières dans la Région.	Promotion du Cadre pour la coordination du développement durable du tourisme régional	Renforcement des capacités des services d'immigration et des autres personnels des postes frontières en matière de service à la clientèle axé sur le tourisme
		(Nouveau) Développement des infrastructures (principalement les frontières) (projet pilote de certaines frontières) sous les Directions FIC et Infrastructure		Élaboration et soumission à la validation du Comité technique du tourisme de lignes directrices sur les normes minimales pour les installations, les processus et les services touristiques
		Participation du secteur privé à la mise en œuvre conjointe du Programme touristique de la SADC.	Engagement adéquat du secteur privé dans la promotion et la commercialisation de la région en tant que destination touristique unique et compétitive.	Mise en place des dispositions institutionnelles pour la mise en œuvre du Programme touristique de la SADC
		(En cours) Institutions de marketing global comme la défunte RETOSA.	Promotion du développement rapide d'un tourisme régional efficace par le biais des TFCA (Aires de conservation transfrontalières) et de l'appui à la conservation des ressources naturelles partagées pertinentes par le biais du tourisme	Élaboration d'une stratégie de marketing touristique régionale pour l'Afrique australe sans limites
		Développement du tourisme culturel et patrimonial autour des zones TFCA [Nouveau]	Promotion du Cadre pour la coordination du développement durable du tourisme régional	Élaboration d'une étude d'analyse et de cartographie de la chaîne de valeur du tourisme dans la région de la SADC
			Renforcement de la résilience de l'industrie du tourisme face aux catastrophes et aux pandémies	Diffusion de la Stratégie de gestion des catastrophes de l'industrie du tourisme

Période opérationnelle annuelle 2023-24

Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
			Promotion du Cadre pour la coordination du développement durable du tourisme régional	Partage de l'Annuaire statistique de la SADC avec les États membres
Vulnérabilité sociale et économique dans le contexte de la sécurité alimentaire et nutritionnelle	Réduction des vulnérabilités sociale et économique dans le domaine de la sécurité alimentaire et nutritionnelle	Renforcement de la résilience climatique des systèmes alimentaires	Mise en œuvre et suivi de la Politique agricole régionale (PAR)	Suivi de la Stratégie régionale de sécurité alimentaire et nutritionnelle (FNSS)
		Renforcement de la résilience climatique des systèmes alimentaires		Production du Chapitre de l'Afrique australe sur les Perspectives mondiales en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle
		Renforcement de la résilience climatique des systèmes alimentaires	Renforcement des Systèmes régionaux et nationaux d'alerte précoce (NEWS) pour la sécurité alimentaire (FS)	Amélioration et élargissement des informations sur le bilan alimentaire
		Renforcement de la résilience climatique des systèmes alimentaires	Garantie et renforcement de l'évaluation régionale et nationale de la vulnérabilité en matière de sécurité alimentaire	Suivi de l'état de la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle dans les pays de la SADC
Gestion durable et conservation de la faune et de la flore sauvages et des ressources naturelles transfrontalières	Adoption et mise en œuvre d'un Cadre régional de sécurité maritime	PROFISHBLUE (Programme d'amélioration de la gouvernance des pêches et des corridors commerciaux de l'économie bleue dans la région de la SADC)	Renforcement et meilleure coordination de la lutte contre la pêche illicite, non déclarée et non réglementée (INN) dans la région de la SADC	Fourniture aux États membres d'une infrastructure pour le suivi et la surveillance des navires au niveau régional et interventions de renforcement des capacités
	Amélioration de la gestion de l'environnement et utilisation durable des ressources naturelles	(En cours) Renforcement de la mise en œuvre du programme régional sur la faune et la flore sauvages et les économies basées sur la faune et la flore sauvages	Promotion du Cadre juridique régional harmonisé pour les ressources naturelles	Diffusion et suivi de la mise en œuvre des stratégies et des lignes directrices de la SADC sur l'utilisation durable et la protection de la faune et de la flore sauvages
		Accélération de la mise en œuvre du programme régional de gestion des forêts [En cours]		Suivi de la mise en œuvre des stratégies de la SADC sur l'utilisation durable et la protection des forêts
		Promotion et renforcement de la mise en œuvre du Programme des aires de conservation transfrontalières, 2023-2033 [En cours]	Gestion et conservation des ressources naturelles transfrontalières de manière durable	Suivi du Programme TFCA
		(En cours) Renforcement de la recherche et de l'innovation dans la gestion des ressources naturelles et des déchets en Afrique australe	Promotion du Cadre juridique régional harmonisé pour les ressources naturelles	Interventions de recherche et d'innovation intégrées dans la gestion des déchets et des ressources naturelles

Période opérationnelle annuelle 2023-24

Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
		PROFISHBLUE (Programme d'amélioration de la gouvernance des pêches et des corridors commerciaux de l'économie bleue dans la région de la SADC)		Harmonisation des politiques relatives au poisson et aux produits de la pêche pour faciliter le commerce intra-régional et continental du poisson
		(En cours) PROFISHBLUE (Programme d'amélioration de la gouvernance des pêches et des corridors commerciaux de l'économie bleue dans la région de la SADC)		Soutien à la gouvernance collaborative des pêches et des ressources génétiques transfrontalières
		PROFISHBLUE (Programme d'amélioration de la gouvernance des pêches et des corridors commerciaux de l'économie bleue dans la région de la SADC)		Développement et mise en œuvre des interventions de sensibilisation et de suivi en faveur de la mise en œuvre du Protocole sur la pêche
Gestion durable de l'environnement pour le développement socio-économique de la Région	Développement des économies bleues, vertes et circulaires durables dans la SADC	(En cours) Stratégies régionales de la SADC pour l'économie verte, bleue et circulaire	Promotion d'un mode de développement efficace dans l'utilisation des ressources, écologique et durable, à faible émission de carbone et d'une société équitable	Suivi de la mise en œuvre de la Stratégie régionale d'économie verte et de son Plan d'action de la SADC dans les États membres
		(En cours) Stratégies régionales de la SADC pour l'économie verte, bleue et circulaire	Promotion de la production durable, consommation et efficacité des ressources	Élaboration de la Stratégie nationale en matière d'économie circulaire alignée sur la Stratégie régionale
	Renforcement des approches sectorielles pour développer la résilience au changement climatique	(En cours) Programme intra-ACP de l'Alliance mondiale pour la lutte contre le changement climatique+	Promotion des mesures d'adaptation au changement climatique et d'atténuation de ses effets dans la Région	Renforcement des capacités des États membres (EM) de la SADC à entreprendre des actions régionales et nationales d'adaptation et d'atténuation en réponse aux impacts du changement climatique.
	Amélioration de la gestion de l'environnement et utilisation durable des ressources naturelles	(En cours) Programme d'action sous-régional de lutte contre la désertification de la SADC, y compris l'initiative de la Grande muraille verte (GGWI) de la SADC, et réduction de l'empreinte carbone dans la région de la SADC	Lutte contre la désertification et la dégradation des terres et atténuation des effets de la sécheresse pour atteindre la neutralité en matière de dégradation des terres.	Achèvement des NAP de la GGWI dans les EM de la SADC
		Renforcement et accélération de la mise en œuvre du Programme d'amélioration de la gestion de l'environnement dans la SADC en vue d'un développement durable [Nouveau]	Promotion de l'utilisation et de la gestion durables de l'environnement et des ressources naturelles	Établissement du Projet de lignes directrices régionales pour l'évaluation de l'impact sur l'environnement et l'évaluation stratégique de l'environnement

Période opérationnelle annuelle 2023-24

Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
Production durable, productivité et compétitivité des cultures, de l'élevage, de la sylviculture, de la pêche et de la faune et de la flore sauvages pour soutenir le commerce, l'industrie et la sécurité alimentaire dans la région.	Augmentation de la production, de la productivité et de la compétitivité des cultures, de l'élevage, de la foresterie, de la pêche et de la faune et de la flore sauvages pour soutenir le commerce, l'industrie et la sécurité alimentaire dans la région	Harmonisation des politiques et des réglementations (En cours) Soutien à l'harmonisation des politiques et des réglementations, à la normalisation et aux procédures pour le contrôle de la qualité et le commerce des produits agricoles Semences, engrais, mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS), etc.	Hausse de la production et de la productivité des cultures dans la Région	Suivi du système harmonisé de réglementation des semences de la SADC (HSRS)
		(En cours) Opérationnalisation de la Politique agricole régionale de la SADC		Élaboration de la Stratégie régionale pour la réduction des pertes après récolte et sa soumission pour validation au Comité technique des directeurs des cultures
		(En cours) Opérationnalisation de la Politique agricole régionale de la SADC		Mise en œuvre et suivi de la Stratégie phytosanitaire régionale
		(En cours) Soutien à l'harmonisation des politiques et des réglementations, à la normalisation et aux procédures pour le contrôle de la qualité et le commerce des produits agricoles (semences, engrais, mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS), etc.		Élaboration d'un Cadre régional de suivi et de son plan de mise en œuvre pour les intrants agricoles pertinents (engrais et irrigation) et sa soumission pour validation.
	Amélioration du secteur productif agricole	(En cours) Opérationnalisation de la Politique agricole régionale de la SADC (en particulier la composante agroalimentaire)	Renforcement de la participation aux chaînes de valeur régionales et mondiales dans les six chaînes de valeur prioritaires	Élaboration des stratégies régionales et nationales de développement du blé, du riz et du soja et leur soumission à la validation du Comité technique des directeurs des cultures.
		(Nouveau) Adoption de technologies innovantes pour une agriculture intelligente, notamment l'investissement dans des technologies économes en main-d'œuvre, inclusives et appropriées dans toute la chaîne de valeur agricole	Mise en œuvre et suivi de la Politique agricole régionale (PAR)	Élaboration de la Stratégie régionale sur la mécanisation agricole et sa soumission pour validation
		(Nouveau) Adoption de technologies innovantes pour une agriculture intelligente, notamment l'investissement dans des technologies économes en main-d'œuvre, inclusives et appropriées dans toute la chaîne de valeur agricole		Suivi de la mise en œuvre du cadre Nexus du WEF par les États membres
		(En cours) Opérationnalisation de la Politique agricole régionale de la SADC		Production du Chapitre de la SADC dans le 4e Rapport biennal du PDDAA
		(En cours) Opérationnalisation de la Politique agricole régionale de la SADC	Promotion de la participation du secteur privé et de l'investissement dans la mise en œuvre de la PAR et du RAIP	Développement de la phase 2 du Programme de soutien à l'opérationnalisation de la Politique agricole régionale de la SADC (STOSAR 2)

Période opérationnelle annuelle 2023-24

Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
		Soutien à l'harmonisation des politiques et des réglementations, à la normalisation et aux procédures pour le contrôle de la qualité et le commerce des produits agricoles (semences, engrais, mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS), etc.)	Hausse de la production et de la productivité de l'élevage dans la Région	Élaboration du projet de Plan de développement de l'élevage 2023-2030 et sa soumission à la validation du Comité technique de l'élevage
		Amélioration des informations sur le marché pour promouvoir le commerce interrégional	Augmentation du commerce régional et international et de l'accès aux marchés des produits de l'élevage d'ici 2024	Suivi de la Stratégie de santé animale de la SADC
		Promotion de l'exploitation des connaissances indigènes pour améliorer la résilience au climat [Nouveau]	Conservation des ressources zoo génétiques régionales	Élaboration du Projet d'utilisation et de conservation de la génétique animale et sa soumission à la validation du Comité de développement de l'élevage
Accès au marché pour les produits agricoles (cultures, bétail et ressources naturelles)	Meilleur accès au marché pour les produits agricoles (cultures, bétail et ressources naturelles)	(En cours) Développement et mise en œuvre de l'agriculture régionale		Un rapport est produit sur la mise en œuvre de systèmes de gestion des informations agricoles (AIMS).
		(En cours) Développement et mise en œuvre de l'agriculture régionale		Suivi des systèmes de gestion des informations agricoles (AIMS)
				Élaboration d'une position commune régionale sur les normes internationales sanitaires et phytosanitaires
				Suivi du Système de gestion des informations agricoles (AIMS)
Renforcement des cadres institutionnels et renforcement des capacités	Amélioration du secteur productif agricole	(En cours) Opérationnalisation de la Politique régionale de la SADC	Mise en œuvre et suivi de la Politique agricole régionale (PAR)	Harmonisation des actions régionales entre la Direction FANR et les PIC
		(En cours) Opérationnalisation de la Politique régionale de la SADC	Tenue de réunions annuelles du groupe de travail thématique de la SADC/FANR	Harmonisation des actions régionales entre le FANR et les PIC
		(En cours) Opérationnalisation de la Politique régionale de la SADC	Mise en œuvre et suivi de la Politique agricole régionale (PAR)	Partage de la position de la SADC sur les sujets pertinents dans les forums régionaux, continentaux et internationaux
		(En cours) Soutien à l'harmonisation des politiques et des réglementations, à la normalisation et aux procédures pour le contrôle de la qualité et le commerce des produits agricoles (semences, engrais, mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS), etc.)		Intégration des décisions statutaires et de la direction de la SADC dans les programmes d'alimentation, d'agriculture, de ressources naturelles, d'environnement et de tourisme

Période opérationnelle annuelle 2023-24

Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
		(En cours) Soutien à l'harmonisation des politiques et des réglementations, à la normalisation et aux procédures pour le contrôle de la qualité et le commerce des produits agricoles (semences, engrais, mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS), etc.		Élaboration du Projet RAIP pour 2023-2030 et sa soumission aux ministres responsables de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, de la pêche et de l'aquaculture aux fins d'approbation
Centre de ressources phylogénétiques de la SADC (SPGRC)				
Conservation et utilisation des ressources génétiques végétales et animales pour améliorer la production agricole et maintenir la diversité des espèces pour les générations actuelles et futures.	Amélioration de la conservation et de l'utilisation des ressources génétiques végétales et animales afin d'optimiser la production agricole et le maintien de la diversité des espèces pour les générations actuelles et futures.			Soutien administratif et opérationnel fourni au SPGRC
		Analyse du contenu nutritionnel des ressources phylogénétiques stockées		Renforcement des capacités des États membres en matière de collecte de germoplasme, de systèmes agricoles écologiques, d'amélioration des systèmes de semences paysannes par le biais de banques de semences communautaires, de banques de gènes de terrain et de conservation des espèces sauvages apparentées aux cultures.
		(En cours) Caractérisation morphogénétique des ressources phylogénétiques stockées	Promotion de la conservation des ressources phylogénétiques régionales et de leur utilisation pour assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle	Renforcement des capacités des États membres en matière de conservation ex situ et d'utilisation durable des ressources phylogénétiques.
		(En cours) Adoption et utilisation du SDIS dans la gestion des données sur les ressources phylogénétiques par les États membres		Consignation et publication des informations et données des États membres concernant la conservation des ressources phylogénétiques
				Harmonisation des politiques de conservation des ressources phylogénétiques dans les États membres de la SADC.
Acquisition et remplacement des actifs du SPGRC	Amélioration du soutien administratif et des installations du SPGRC			Remplacement des anciens actifs du SPGRC

6.8 Répartition des ressources :

6.8.1 La proposition de répartition des ressources à la Direction est présentée ci-après.

Tableau 11 : Allocation des ressources à la Direction FANR et au SPGRC pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24			
DOMAINE CLÉ DE RÉSULTATS	EM	PIC	TOTAL
Alimentation, agriculture et ressources naturelles			
Production durable, productivité et compétitivité des cultures, de l'élevage, de la sylviculture, de la pêche et de la faune et de la flore sauvages pour soutenir le commerce, l'industrie et la sécurité alimentaire dans la région.	88 090	0	88 090
Accès au marché pour les produits agricoles (cultures, bétail et ressources naturelles)	9 360	0	9 360
Vulnérabilité sociale et économique dans le contexte de la sécurité alimentaire et nutritionnelle	11 000	0	11 000
Promotion de la Région en tant que destination touristique unique	55 020	0	55 020
Gestion durable et conservation de la faune et de la flore sauvages et des ressources naturelles transfrontalières	80 090	6 263 327	6 343 417
Gestion durable de l'environnement pour le développement socio-économique de la Région	50 000	1 768 950	1 818 950
Renforcement des cadres institutionnels et renforcement des capacités	77 738	0	77 738
Gestion des ressources humaines - FANR	1 303 115	0	1 303 115
Alimentation, agriculture et ressources naturelles	1 674 413	8 032 277	9 706 690
Centre de ressources phytogénétiques de la SADC (SPGRC)			
Gestion des ressources humaines - SPGRC	916 449	0	916 449
Acquisition et remplacement des actifs pour le siège du SPGRC	146 000	0	146 000
Conservation et utilisation des ressources génétiques végétales et animales pour améliorer la production agricole et maintenir la diversité des espèces pour les générations actuelles et futures.	409 904	0	409 904
Centre de ressources phytogénétiques de la SADC (SPGRC)	1 472 353	0	1 472 353
TOTAL GÉNÉRAL - FANR et SPGRC	3 146 766	8 032 277	11 179 043

7. DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET HUMAIN

7.1 Mandat

7.1.1 Le développement social et humain et des Programmes spéciaux (SHD) a pour mandat de renforcer les capacités humaines, et leur utilisation, de réduire la vulnérabilité, d'éradiquer la pauvreté humaine et d'assurer le bien-être des citoyens de la SADC. La Direction SHDSP assure la disponibilité de ressources humaines éduquées, compétentes, saines, et productives, nécessaires pour promouvoir les investissements, l'efficacité et la compétitivité de la région dans l'économie mondiale et améliorer la qualité de vie des populations de la région.

7.2 Objectif stratégique

7.2.1 L'objectif stratégique visé est de rehausser les capacités humaines pour qu'elles contribuent au développement socioéconomique. Les objectifs spécifiques poursuivis sont les suivants :

- (i) Renforcer et harmoniser les systèmes de santé régionaux afin d'assurer l'offre de services de santé normalisés et accessibles à tous les citoyens et contrer les menaces causées par les pandémies ;
- (ii) Accroître l'accès à des services de qualité en matière de VIH et de sida pour favoriser l'avènement d'une génération sans sida dans la Région ;
- (iii) Permettre aux citoyens de la SADC d'accéder davantage à une éducation de qualité et aux possibilités de développement des compétences, notamment dans les domaines de la science et de la technologie ;
- (iv) Créer davantage d'emplois en favorisant les opportunités de travail décent pour assurer un plein emploi productif dans la Région ;
- (v) Renforcer l'autonomisation des jeunes et faire en sorte que les jeunes et les personnes handicapées participent à toutes les activités de développement social et économique et accroître le bien-être des personnes âgées.

7.3 Résultats

7.3.1 Pour l'exercice financier 2023/2024, le Plan opérationnel annuel cible les résultats suivants prévus dans le RISDP 2020-2030 :

- (i) **Santé et nutrition** : Systèmes régionaux de santé améliorés, accessibles et réactifs, et investissements accrus dans la nutrition en vue de lutter contre toutes les formes de malnutrition ;
- (ii) **Éducation et développement des compétences** : Éducation et développement des compétences de qualité et pertinents, et accès plus souple et plus équitable à ces derniers.
- (iii) Des améliorations sont apportées à l'éducation et au développement en appui à l'industrialisation de la région.
- (iv) **VIH et sida** : Amélioration de la qualité de vie des personnes vivant avec le VIH et le sida
- (v) **Emploi et travail** : Accroissement du nombre d'emplois créés et des possibilités d'accéder à un emploi décent ;
- (vi) **Développement et autonomisation des jeunes** : Acquisition de compétences par les jeunes et participation de ces derniers au développement socioéconomique dont ils sont les agents moteurs.

7.4 Projets prioritaires

7.4.1 Les projets prioritaires à exécuter pour réaliser les résultats fixés dans le RISDP 2020-2030 seront les suivants :

- (i) **Santé et nutrition** : Construire les éléments constitutifs d'un système régional d'informations sanitaires, y compris l'outil de suivi de l'état de préparation aux pandémies, le tableau de rapport sur l'état de la tuberculose et la mise en opération du système d'aiguillage transfrontalier (CBRS) ;
- (ii) **VIH et sida** : Réviser le Cadre stratégique de lutte contre le VIH et le sida de la SADC et le mettre en œuvre ; mettre en œuvre le Guide de la SADC pour la prévention du VIH chez les adolescentes et les jeunes femmes ; mettre en œuvre la Stratégie de la SADC pour la prévention du VIH au sein des populations clés ; mettre en œuvre le Cadre d'action de la SADC pour le financement durable de la santé et de la lutte contre le VIH ; créer une plate-forme régionale de la SADC pour le financement de la santé ; mettre en œuvre la Déclaration ALM /// dans la région de la SADC.
- (iii) **Éducation et développement des compétences** : Mettre en œuvre le Cadre de qualifications de la SADC ; Mettre en œuvre le Projet de la SADC pour l'emploi et le développement des compétences ; Créer l'Université virtuelle de la Transformation de la SADC et le rendre opérationnel ; accroître /// ; mettre en œuvre le Plan stratégique de la SADC pour l'enseignement ouvert et à distance 2022-2030 ; promouvoir le concept 'Universités entrepreneuriales' afin d'accroître les possibilités d'emplois.
- (iv) **Emploi et travail** : Mettre en œuvre le Programme de la SADC pour le travail décent ; mettre en œuvre le Plan d'action de la SADC pour la migration de la main d'œuvre (LMAP) ; mettre en œuvre le Cadre directif de la SADC pour l'emploi et le travail ; mettre sur pied l'Observatoire du marché du travail de la SADC ; développer un Protocole de la SADC sur l'emploi et le travail et le mettre en œuvre ; mettre en œuvre le Code de conduite de la SADC en matière de travail des enfants ;
- (v) **Développement et autonomisation des jeunes** : Rendre opérationnelle Forum de la jeunesse de la SADC ; mettre en œuvre le Programme pour le développement des compétences des jeunes et leur employabilité.

7.5 Domaines clés de résultats

7.5.1 Les domaines clés de résultats (DCR) de la Direction sont les suivants :

- (i) **Santé et nutrition** : Ce DCR vise le résultat immédiat : Systèmes régionaux de santé améliorés, accessibles et réactifs, et investissements accrus dans la nutrition en vue de lutter contre toutes les formes de malnutrition ;
- (ii) **Éducation et développement des compétences** : Ce DCR vise le résultat immédiat : accès plus équitable à une éducation de qualité et pertinente et développement accru des compétences nécessaires pour appuyer l'industrialisation dans la région ;
- (iii) **VIH et sida** : Accroître l'accès à des services de qualité en matière de VIH et de sida pour favoriser l'avènement d'une génération sans sida dans la Région ;
- (iv) **Emploi et travail** : Le résultat immédiat de ce domaine de résultat clé est la hausse de la création d'emplois et l'accès à des opportunités de travail décent ; et
- (v) **Développement et autonomisation des jeunes** : Le résultat immédiat de ce DCR est la participation de jeunes qualifiés au développement socioéconomique et le rôle moteur qu'ils joueront dans ce développement.

7.6 Leçons apprises

7.6.1 Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2022/23) et passés sont notamment les suivantes :

- (i) Il y a lieu pour les États membres et le Secrétariat de reclasser les priorités parmi les programmes relevant du pilier du développement du capital social et humain. La Direction subit des contraintes persistantes en termes de financement des activités programmes et de capacités en ressources humaines nécessaires pour assurer la coordination des programmes. Vus sous l'angle de la programmation, ces déficits en ressources nuisent à la performance et entraînent la surdépendance aux donateurs, alors même que ces derniers ne disposent pas toujours des ressources requises pour répondre aux priorités de la région. Les capacités en ressources humaines de la Direction demeurent les plus faibles au Secrétariat en dépit la nature expansive des programmes ou des DCR. En outre, les nouveaux chantiers prioritaires que fixe le RISDP 2020-2030 qui concernant les handicapés, le bien-être des personnes âgées et la protection et le développement des enfants sont encore à institutionnaliser au sein du Secrétariat.
- (ii) Les États membres ressentent toujours les effets de la pandémie de COVID-19, vu l'existence d'éléments prouvant que leur capacité à mettre en œuvre les programmes régionaux et à faire rapport sur les progrès accomplis demeure faible, les exercices de programmation étant axés sur les domaines bénéficiant des financements fournis par les donateurs et les PIC. Dans ce contexte, le Secrétariat a rempli un rôle majeur en travaillant avec les PIC afin de focaliser les appuis qu'ils prêtent à l'échelle régionale et nationale sur les domaines clés de l'intégration régionale. Dans le cadre de la lutte contre le VIH et le sida, les États membres et le Secrétariat ont concentré leurs efforts sur la création d'une plate-forme de financement afin d'aider le États membres à combler les déficits de financement accusés dans le secteur de la Santé. À cet égard, le Secrétariat a mobilisé un montant de 442 000 USD destiné à soutenir la mise en œuvre de la plate-forme et à permettre aux États membres de mobiliser davantage de ressources intérieures et d'assurer la durabilité.
- (iii) Le Secrétariat a également renforcé la coordination conjointe du secteur dans la mise en œuvre des programmes clés pour la région, ce qui a permis d'obtenir des résultats améliorés. Dans le secteur de l'emploi et du travail, les États membres ont tenu des dialogues multipartites cruciaux, auxquels ont été associés les décideurs des secteurs de la finance, de l'industrie et du travail ainsi que le secteur privé et qui ont porté sur la promotion de la création d'emplois dans la région. Au travers de ces dialogues, les États membres se sont engagés à promouvoir la création d'emplois en veillant à ce que cette problématique constitue un volet intégral des plans nationaux de développement, des cadres des politiques macroéconomiques et des plans sectoriels, de sorte à assurer une coordination sectorielle conjointe, conformément à la Stratégie et la feuille de route de la SADC pour l'industrialisation (2015-2063). En matière d'éducation et de développement des compétences, les États membres et le Secrétariat ont livré les résultats attendus du Cadre stratégique régional pour l'éducation au service du développement durable et ont réalisé une étude de base sur les complexités du secteur de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels dans les États membres. Cette étude a démontré l'urgence d'intervenir rapidement dans divers domaines, à savoir l'espace politique, la mise à niveau des infrastructures, le relèvement des compétences, la nécessité plus forte de déterminer davantage de programmes d'études plus pertinents et la nécessité d'intégrer les TIC dans les programmes d'enseignement.

- (iv) Avec l'amélioration progressive de la situation épidémiologique de la COVID-19 dans la plupart des États membres, le Plan opérationnel 2021-2022 s'est caractérisé par un mouvement clair vers la reprise dans le secteur de la santé en dépit des quelques perturbations causées par les contractions économiques. Certains pays de la région ont élaboré des plans de reprise du secteur de la santé post-COVID-19 qu'ils financent à l'aide de leurs propres ressources. Ainsi, le Gouvernement zambien a mis en place un plan robuste pour employer jusqu'à 11 000 travailleurs de santé de catégories diverses, le but visé étant à la fois de donner un élan à l'économie et de reconstruire en mieux le système de santé.
- (v) D'autres pays se sont lancés dans le développement et de remise en état des infrastructures de santé pour rebâtir le système de santé. La Banque africaine de développement (BAD) offre une enveloppe de crédits d'environ 450 millions d'USD, destinée à aider les pays de la région à rebâtir leurs infrastructures de santé. Des soutiens visant le même objectif émanent d'autres partenaires tels que la Banque mondiale, l'UE et de donateurs tels que la Fondation Bill et Melinda Gates.

7.7 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24

7.7.1 Durant l'exercice 2023/2024, les chantiers de la Direction SHD seront centrés sur les interventions suivantes :

- (i) Identifier les États membres pertinents et mobiliser en leur faveur les soutiens techniques nécessaires en appui aux efforts qu'ils entreprennent pour mettre un terme à la phase aiguë de la pandémie de COVID-19 tout en réduisant au minimum les perturbations aux services existants de santé.
- (ii) Développer les termes de référence pour développer et renforcer la surveillance transfrontalière des maladies dans la région et renforcer la coopération intra-régional en matière de sécurité sanitaire collective.
- (iii) Renforcer la programmation en matière de nutrition et la capacité des États membres à assurer la nutrition des mères, des nourrissons, des jeunes enfants et des adolescents.
- (iv) Faciliter la création d'un Centre d'excellence régional pour la nutrition afin de lutter contre toutes les formes de malnutrition.
- (v) Renforcer la capacité des États membres à assurer le financement public de la nutrition.
- (vi) Documenter les systèmes alimentaires innovants et transformateurs pour la nutrition et les diffuser.
- (vii) Mettre en œuvre le Guide de la SADC pour la prévention du VIH chez les adolescentes et les jeunes femmes, la Stratégie de la SADC pour la prévention du VIH au sein des préventions clés et le Cadre d'action de la SADC pour le financement durable de la lutte contre le VIH et de la santé.
- (viii) Veiller à ce que la mise en œuvre durable du Cadre de qualifications de la SADC demeure une priorité. Avec le soutien de la Fondation européenne pour la formation (ETF), la Direction a programmé les interventions suivantes : élaboration d'un Cadre régionale pour le secteur de l'EFTP axé sur les compétences ; octroi d'un soutien aux États membres en vue du développement

ou de revue de leur Cadre national de qualifications ; élaboration du Cadre régional pour l'assurance qualité.

- (ix) L'élaboration d'un Plan régional de mise en œuvre de l'initiative 'L'éducation au service du développement durable' (ESD) constitue une démarche cruciale. L'impact de la COVID-19 et d'autres calamité ont mis en exergue la nécessité profonde de sensibiliser les citoyens de la SADC à la nécessité de promouvoir le développement durable. Dans cette optique, il a été prévu la tenue d'une série de dialogues politiques nationaux destinés à éclairer la formulation des cadres ESD nationaux ;
- (x) Renforcer les exercices de suivi et d'évaluation des programmes en cours afin d'en maximiser les impacts et la visibilité dans le secteur de l'Emploi et du Travail, notamment le Programme de la SADC pour le travail décent, le Plan d'action de la SADC pour la migration de la main-d'œuvre et le Code de conduite de la SADC en matière de travail des enfants ;
- (xi) Finaliser le Protocole de la SADC sur l'emploi et le travail et faciliter son examen et son adoption par le Conseil et le Sommet ;
- (xii) Promouvoir les politiques et stratégies favorables à l'emploi dans les États membres ;
- (xiii) Renforcer la prise en compte de la question de l'autonomisation dans les programmes d'intégration régionale, notamment en institutionnalisant le Forum de la jeunesse de la SADC.

Tableau 12 : Résultats attendus de la Direction SHD pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
Développement social et humain				
VIH et Sida	Amélioration de la qualité de vie des personnes vivant avec le VIH et le sida	Projet intégré de la SADC pour l'association de mesures, la prévention et la gestion du VIH	Mise en œuvre de la Stratégie régionale pour la prévention, le traitement et la prise en charge du VIH ainsi que pour la santé et les droits sexuels et reproductifs au sein des populations clés	Tous les États membres ont élaboré leur stratégie nationale pour la prévention, le traitement et la prise en charge du VIH et pour la santé et les droits sexuels et reproductifs des populations clés
		Projet intégré de la SADC pour l'association de mesures, la prévention et la gestion du VIH	Mise en œuvre du Guide de la SADC sur la prévention du VIH chez les adolescentes, les jeunes femmes (AGYW) et leurs partenaires sexuels	Tous les États membres ont développé une Stratégie nationale de lutte contre le VIH parmi les AGYW et ABYM dans la SADC.
		Projet intégré de la SADC pour l'association de mesures, la prévention et la gestion du VIH	Le Cadre stratégique 2016-2021 pour la programmation des actions transfrontalières et régionales de lutte contre le VIH et le sida est révisé et mis en œuvre.	Révision du Cadre stratégique de la SADC sur le VIH et sa soumission à l'examen des ministres de la santé et des ministres chargés de la lutte contre le VIH et le sida
		Mise en place du Centre régional de financement de la santé de la SADC	Mise en œuvre du cadre d'action pour un financement durable de la santé et de la lutte contre le VIH et de sa feuille de route	Suivi de la mise en œuvre du Cadre d'action de la SADC pour le financement durable de la lutte contre le VIH et de la santé et élaboration d'un rapport et sa

Période opérationnelle annuelle 2023-24

Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
				soumission aux ministres de la santé pour approbation
		Mise en place du Centre régional de financement de la santé de la SADC	Mise en œuvre du Cadre d'action de la SADC pour le financement durable du VIH et de la santé	Mise en place du Centre régional de financement de la santé de la SADC
		Projet intégré de la SADC pour l'association de mesures, la prévention et la gestion du VIH	Mise en œuvre des engagements et des instruments régionaux, continentaux et mondiaux en matière de santé, de lutte contre le VIH et le sida d'ici 2030.	Élaboration de l'état de mise en œuvre des engagements régionaux, continentaux et mondiaux et leur soumission aux ministres de la santé et aux ministres responsables de la lutte contre le VIH et le sida pour examen
Éducation et développement des compétences	Amélioration de l'accès équitable à une éducation de qualité et pertinente	Projet de migration de la SADC	Mise en œuvre du Cadre des qualifications de la SADC	Consignation des progrès des États membres dans l'alignement des qualifications nationales sur le Cadre des qualifications de la SADC et leur soumission à la réunion conjointe des ministres de l'éducation et de la formation et de la science, de la technologie et de l'innovation, pour approbation
			Élaboration et mise en œuvre des lignes directrices sur les programmes d'études fondés sur les compétences et liés à l'avenir du travail	Élaboration du Cadre de l'EFTP fondé sur les compétences et sa soumission à l'approbation de la réunion conjointe des ministres de l'éducation et de la formation et de la science, de la technologie et de l'innovation
				Élaboration du Cadre de compétences en TIC pour les enseignants de la SADC et sa soumission à la réunion conjointe des ministres de l'éducation et de la formation et de la science, de la technologie et de l'innovation (ETSTI) pour approbation
		Programme FutureLifeNow ! Phase II du projet	Mise en œuvre du Cadre directif de la SADC sur les soins et le soutien à l'enseignement et à l'apprentissage (CSTL)	Consignation des progrès des États membres dans la mise en œuvre du Cadre de soins et de soutien pour l'enseignement et l'apprentissage et du programme FutureLife Now (FLN) et leur soumission à la réunion conjointe des ministres de l'ETSTI pour approbation
	Renforcement du développement des compétences en vue de l'industrialisation régionale	Université virtuelle de transformation de la SADC	Création et opérationnalisation de l'Université virtuelle de la SADC pour la transformation	Soumission des progrès accomplis dans l'opérationnalisation de l'Université virtuelle de transformation de la SADC et leur examen par la réunion conjointe des ministres de l'éducation et de la formation et de la science, de la technologie et de l'innovation

Période opérationnelle annuelle 2023-24

Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
			Intégration et mise en œuvre du Protocole de la SADC sur l'éducation et la formation, des engagements pris à l'échelle mondiale tels que la Deuxième décennie de l'éducation de l'UA, l'Éducation pour tous (EPT) et l'après 2015 et des cadres directifs et stratégiques au plus tard 2023.	Soumission des progrès annuels de la mise en œuvre du Protocole de la SADC sur l'éducation et la formation et des engagements mondiaux et leur examen par la réunion conjointe des ministres de l'éducation et de la formation et de la science, de la technologie et de l'innovation
Emploi et travail	Augmentation de la création d'emplois et de l'accès aux opportunités de travail décent	Observatoire du marché du travail de la SADC	Approbation et mise en œuvre du Cadre directif de la SADC pour l'emploi et le travail	Élaboration et début de mise en œuvre d'un programme de renforcement des capacités des États membres pour l'exécution de stratégies de création d'emplois et de stratégies sectorielles en faveur de l'emploi
		Observatoire du marché du travail de la SADC		Consignation des décisions des ministres de l'emploi et du travail et leur intégration dans le mandat et les responsabilités du secteur de l'emploi et du travail
		Observatoire du marché du travail de la SADC	Développement de la base de données du marché du travail de la SADC	Évaluation du statut des systèmes d'information sur le marché du travail dans la SADC et sa présentation au Comité technique tripartite conjoint du secteur du travail
		Programme de la SADC pour le travail décent (2021-2025)	Approbation et mise en œuvre du Cadre directif de la SADC pour l'emploi et le travail	Élaboration du Protocole sur l'emploi et le travail et sa soumission au Conseil des ministres et au Sommet pour approbation
		Programme de la SADC pour le travail décent (2021-2025)	Ratification du Protocole de la SADC sur l'emploi et le travail et des principaux engagements mondiaux en matière de protection du travail et de travail décent pour tous	Évaluation et présentation aux ministres de l'emploi et du travail des progrès annuels réalisés par les États membres de la SADC en matière de respect des normes internationales du travail
		Programme de la SADC pour le travail décent (2021-2025)		Évaluation de la mise en œuvre du Code de la SADC sur le travail des enfants et sa soumission aux ministres de l'emploi et du travail pour approbation
		Projet de migration de la SADC	Mise en œuvre du Plan d'action de la SADC sur la migration de la main d'œuvre	Évaluation de l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan d'action de la SADC sur la migration de la main-d'œuvre et sa soumission aux ministres de l'emploi et du travail pour validation
Développement et autonomisation des jeunes	Participation de jeunes qualifiés au développement socioéconomique, dont ils doivent être les agents moteurs	Programme d'autonomisation des jeunes de la SADC	Élaboration, mise en œuvre et suivi du Programme de la SADC sur l'autonomisation des jeunes	Élaboration du projet de Cadre politique de la SADC sur l'autonomisation des jeunes et sa soumission à l'approbation des ministres chargés de la jeunesse

Période opérationnelle annuelle 2023-24

Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
Santé et nutrition	Systèmes de santé régionaux améliorés, accessibles et réactifs	Projet d'élimination du paludisme de la SADC	Mise en œuvre des initiatives régionales d'élimination du paludisme et de la tuberculose	Élaboration du Rapport de progrès régional annuel sur le paludisme et sa soumission au Comité ministériel de la santé pour approbation
		Projet d'élimination du paludisme de la SADC	Mise en œuvre des initiatives régionales d'élimination du paludisme et de la tuberculose	Soumission du Rapport annuel sur le paludisme de la SADC au Comité technique de la SADC sur le paludisme pour validation
		Projet d'élimination de la tuberculose de la SADC	Mise en œuvre des initiatives régionales d'élimination du paludisme et de lutte contre la tuberculose	Élaboration du Rapport de progrès régional annuel sur la tuberculose et sa soumission au Comité ministériel de la santé pour approbation
		Mise en place du Système régional d'information sanitaire de la SADC	Mise en place d'un système d'information sanitaire régional et l'extension du niveau de collecte de données et de rapports sur les indicateurs des engagements régionaux et continentaux	Développement du tableau de bord des indicateurs de la tuberculose et son intégration dans le système informatique de la SADC
		Mise en place du Système régional d'information sanitaire de la SADC		Lancement du Système de référence transfrontalier dans 10 États membres
		Création de l'Organisation de la santé en Afrique australe	Promotion de la production et la diffusion de connaissances, de conseils et d'outils pour des domaines techniques spécifiques, notamment le renforcement de la prestation de services de santé et le suivi des performances des systèmes de santé	Élaboration de la Note conceptuelle pour la création de l'Organisation de la santé de l'Afrique australe et sa soumission à l'approbation du Comité ministériel de la santé
		Institutionnalisation de l'élaboration d'un rapport régional annuel sur la santé	Priorisation de l'intégration et de la mise en œuvre des outils régionaux et des meilleures pratiques et assurance de la responsabilité aux niveaux national et régional	Élaboration du Rapport annuel sur la santé 2023 de la SADC et sa soumission au Comité ministériel de la santé pour approbation et orientation sur la définition des priorités régionales
	Renforcement de l'investissement dans la nutrition afin de maîtriser toutes les formes de malnutrition	Projet de renforcement du financement public de la nutrition	Mise en œuvre des interventions en faveur de la nutrition, notamment l'apport complémentaire en micronutriments et la diversité alimentaire, ciblant les femmes vulnérables en âge de procréer, les jeunes enfants, les adolescents et la population en général	Augmentation des compétences et des connaissances des États membres en matière de financement public de la nutrition
		Programme de nutrition de la SADC (programme existant)		Déploiement du Cadre d'action pour la nutrition maternelle dans les États membres
				Suivi de la mise en œuvre des priorités en matière de nutrition, élaboration du rapport et sa soumission aux ministres de la santé pour approbation

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
		Création d'un Centre régional d'excellence pour la nutrition afin de traiter toutes les formes de malnutrition (nouveau projet)		Création d'une base de données régionale et d'un réseau d'institutions pour le Centre d'excellence pour la nutrition
		Création d'un Centre régional d'excellence pour la nutrition afin de traiter toutes les formes de malnutrition (nouveau projet)	Mise en œuvre des interventions en faveur de la nutrition, notamment l'apport complémentaire en micronutriments et la diversité alimentaire, ciblant les femmes vulnérables en âge de procréer, les jeunes enfants, les adolescents et la population en général	Élaboration de la Stratégie de financement et POS pour la pleine opérationnalisation du Centre d'excellence pour la nutrition
		Programme de nutrition de la SADC (programme existant)	Élaboration des Normes minimales de la SADC pour l'enrichissement des aliments (FF) et leur intégration dans les États membres.	Soumission des normes de fortification des aliments et du Cadre d'action complémentaire à l'adoption par quatre nouveaux États membres
GSHD-VIH et sida				
Fonds spécial HIV et sida	Augmentation de la disponibilité et de l'accès aux services et aux produits de qualité de santé et de lutte contre le VIH et le sida pour la prévention et le contrôle des maladies préoccupantes pour la santé publique			Fonds décaissé à tous les chefs de file de mise en œuvre du Fonds spécial VIH et sida de la SADC qui ont réussi à justifier le décaissement précédent
				Production du Rapport sur les dépenses financières et la performance programmatique de la troisième série du Fonds spécial VIH et sa soumission à la réunion conjointe des ministres de la santé et des ministres responsables de la lutte contre le VIH et le sida pour validation
				Conception de la publication sur la série 3 du Fonds spécial VIH de la SADC et sa diffusion au grand public

7.8 Répartition des ressources :

7.8.1 La proposition de répartition des ressources à la Direction est présentée ci-après.

Tableau 13 : Répartition des ressources à la Direction SHD & GSHD-VIH/sida pour 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24			
DOMAINE CLÉ DE RÉSULTATS	EM	PIC	TOTAL
Développement social et humain			
Santé et nutrition	108 000	0	108 000
Éducation et développement des compétences	273 958	0	273 958
Emploi et travail	107 380	0	107 380
VIH et Sida	73 188	0	73 188
Développement et autonomisation des jeunes	36 500	0	36 500
Gestion des ressources humaines pour le Développement social et humain	742 323	0	742 323
Développement social et humain	1 341 349	0	1 341 349
GSHD-VIH et sida			
Fonds spécial HIV et sida	1 600 000	0	1 600 000
GSHD-VIH et sida	1 600 000	0	1 600 000
TOTAL GÉNÉRAL SHD & GSHD-HIV/AIDS	2 941 349	0	2 941 349

8. PLANIFICATION DE POLITIQUES ET MOBILISATION DES RESSOURCES

8.1 Mandat

8.1.1 La Direction Planification des politiques et mobilisation de ressources (PPRM) a pour mandat de servir le Secrétariat de la SADC en tant que structure chef de file pour les missions suivantes : élaboration de stratégies ; analyse, planification et programmation de politiques ; suivi et évaluation ; et partenariats stratégiques. La Direction aide également la direction exécutive à coordonner la mise en œuvre des priorités régionales au niveau des États membres par l'intermédiaire des comités nationaux (CNS) de la SADC et au niveau des communautés économiques continentales et régionales (CER), par le biais des initiatives de l'UA et du NEPAD, des autres communautés économiques régionales (CER) et des autres parties prenantes.

8.2 Objectif stratégique

8.2.1 Les objectifs stratégiques poursuivis par la Direction PPRM sont les suivants :

- (i) Formuler les politiques et les stratégies de la SADC et assurer leur alignement sur les initiatives de développement continentales et internationales ;
- (ii) Améliorer l'efficacité et l'efficience institutionnelles ;
- (iii) Élaborer les plans et les budgets de la SADC, en veillant à en améliorer les performances globales et à veiller à ce que le Programme régional de la SADC soit axé sur les résultats et soit porteur d'impacts profonds ;
- (iv) Veiller au financement plus durable du Programme d'intégration régionale ;

- (v) Améliorer le suivi, l'évaluation et le processus d'élaboration des rapports du RISDP 2020-2030 ;
- (vi) Promouvoir la gestion efficace et efficiente des projets et programmes ; et
- (vii) Mettre au point et gérer un système statistique régional solide et réactif pour soutenir les processus d'intégration régionale, y compris pour en mesurer les progrès et les impacts.

8.3 Résultats

8.3.1 Les objectifs stratégiques poursuivis par la Direction PPRM sont les suivants :

- (i) Soutenir le processus de formulation des politiques et des stratégies ;
- (ii) Renforcer les cadre juridiques, politiques et institutionnels pour faciliter la mise en œuvre du programme d'intégration régionale de la SADC ;
- (iii) Améliorer les changements organisationnels et communautaires dans la SADC pour la mise en œuvre du RISDP 2020-2030 ;
- (iv) Coordonner les politiques et les stratégies de la SADC et les aligner sur les initiatives de développement continentales et internationales ;
- (v) Coordonner et intégrer les exercices de planification et de budgétisation de la mise en œuvre du RISDP 2020-2030 ;
- (vi) Renforcer les partenariats existants et explorer et diversifier les sources alternatives de mobilisation des ressources ;
- (vii) Accroître les possibilités innovantes de financement ;
- (viii) Renforcer les mécanismes institutionnels de suivi et d'évaluation ;
- (ix) Renforcer et rendre plus efficace et efficiente la gestion des projets ;
- (x) Renforcer les capacités du personnel et des parties prenantes afin de leur permettre de lancer, concevoir, exécuter et clôturer des projets et programmes de manière efficace et efficiente ; et
- (xi) Améliorer les infrastructures, systèmes et capacités statistiques dans toute la Région pour favoriser la production et l'utilisation efficace des statistiques régionales harmonisées.

8.4 Projets prioritaires

8.4.1 Les projets prioritaires à exécuter pour réaliser les résultats fixés dans le RISDP 2020-2030 seront les suivants :

- (i) Concevoir des dispositifs pour produire et transmettre des données statistiques sur la SADC à l'aide des TIC et les mettre en œuvre ;
- (ii) Renforcer les capacités du Secrétariat de la SADC et des offices nationaux de la statistique (ONS) en matière de collecte, d'analyse et de diffusion de données ;
- (iii) Concevoir un Système statistique de la SADC et le mettre en œuvre ;

- (iv) Renforcer les liens nationaux-régionaux ;
- (v) Mettre en œuvre le Cadre de mobilisation des ressources de la SADC.

8.5 Domaines clés de résultats

8.5.1 Les domaines clés de résultats de la Direction sont les suivants :

- (i) **Élaboration de politiques et de stratégies** : Ce DCR consiste à soutenir la formulation de politiques et de stratégies régionales en consultation avec les États membres. Il consiste également à promouvoir le rôle rempli par le Secrétariat en matière de recherche et d'analyse des politiques et de réflexion avancée sur les enjeux majeurs de l'intégration régionale en collaboration avec les réseaux régionaux et internationaux de recherche. Il consiste, en outre, à coordonner les politiques et stratégies régionales de la SADC et assurer leur alignement sur les initiatives de développement continentales et internationales.
- (ii) **Planification et programmation** : Ce DCR consiste à coordonner l'élaboration de plans d'actions institutionnels à court, moyen et long terme au sein du Secrétariat de la SADC et à fournir des conseils sur l'alignement des plans et budgets des États membres sur le RISDP et sur d'autres plans stratégiques. Il consiste également à superviser l'élaboration de politiques, de stratégies et d'instruments visant à mobiliser les ressources nécessaires à la mise en œuvre des priorités stratégiques de la SADC et à coordonner le dialogue de partenariat avec les partenaires internationaux de coopération (PIC).
- (iii) **Suivi, évaluation et établissement de rapports** Ce domaine clé de résultat (DCR) consiste à fournir en permanence aux principales parties prenantes, notamment au niveau politique, des indications précoces sur les progrès accomplis ou l'absence de progrès dans la réalisation des objectifs stratégiques, des résultats et des extrants du indiqués dans le RISDP 2020-2030. Il vise également à mesurer et à communiquer les progrès accomplis dans la poursuite des résultats en utilisant des indicateurs destinés à assurer la soumission de rapports approfondis et fondés sur des preuves pour éclairer le processus de prise de décision, comme suit :
 - (d) Renforcement des capacités de suivi, d'évaluation et d'élaboration de rapports au niveau régional et national ;
 - (e) Meilleure accessibilité et utilisation plus efficace du Système de suivi et d'évaluation en ligne de la SADC au Secrétariat et dans les États membres ;
 - (f) Suivi de la performance macroéconomique régionale.
- (iv) **Appui à la gestion des projets** : Ce DCR remplit un rôle double : (1) Relever la capacité de la SADC à sélectionner et à livrer efficacement des projets et des programmes ; et (2) développer et mettre en œuvre des outils, des systèmes et des processus liés à la gestion de projets afin de permettre aux équipes de projet de mieux gérer et exécuter les projets dans toute la région de la SADC. L'Unité d'appui à la gestion de projets fournira donc un appui technique aux projets et programmes à travers les actions suivantes :
 - (a) Aligner les interventions des projets et programmes sur les priorités stratégiques de la SADC ;

- (b) Assurer le démarrage, la conception, l'exécution et la clôture efficaces des projets et programmes ;
 - (c) Soutenir les projets et les programmes afin d'identifier, de suivre et de gérer les questions opérationnelles et les risques qui les concernent ;
 - (d) Mettre en place des mesures de performance des projets afin de suivre et de rendre compte de leurs performances ;
 - (e) Assurer continuellement le renforcement des capacités dans les domaines de gestion des projets ;
 - (f) Planifier et conduire des examens et des évaluations des projets en interne ;
 - (g) Documenter et partager les enseignements tirés de la gestion des projets et des programmes.
- (v) **Recherche et statistiques** : Les statistiques soutiennent le processus d'intégration régionale dans la mesure où elles servent de base de ressources centrale pour les données régionales officielles et fournissent des statistiques pertinentes et précises concernant les questions économiques et sociales. La fonction principale de ce DCR est de coordonner l'harmonisation des statistiques, tout en veillant à ce qu'elles soient alignées sur les méthodologies et les cadres statistiques continentaux et internationaux. Les actions menées en matière de recherche et de statistique sont guidées par les instruments politiques et juridiques pertinents, par la Stratégie régionale pour le développement de la statistique (RSDS) et par le Protocole sur les statistiques.

8.6 Leçons apprises

8.6.1 Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2022/23) et passés sont notamment les suivantes :

- (i) **Élaboration de politiques et de stratégies**
 - (a) Devant les contraintes de ressources, il est nécessaire que la SADC donne priorité aux interventions régionales. Il est recommandé de ne pas inclure dans les stratégies de la SADC des questions qui sont certes très importantes mais sont traitées de façon optimale à l'échelle nationale.
 - (b) L'alignement entre les politiques et stratégies de la SADC et les politiques et stratégies des États membres constitue un enjeu qui doit être consolidé davantage dans la poursuite du Programme d'intégration régionale.
 - (c) Les structures de la SADC opérant au niveau national qui sont censées agir comme chef de file de l'intégration régionale accusent des faiblesses ou sont non existantes dans la plupart des États membres, ce qui affecte la mise en œuvre. Aussi est-il nécessaire de poursuivre les efforts tendant à les renforcer (points de contact nationaux et comités nationaux de la SADC).
 - (d) Les parties prenantes (secteur privé, société civile, chercheurs, universitaires) ne sont pas pleinement impliquées dans le programme d'intégration régionale de la SADC. Comme le Mécanisme de dialogue avec les acteurs non étatiques est désormais une entité approuvée par le Conseil, la SADC se doit d'engager le dialogue avec ces acteurs de façon

qu'ils puissent contribuer plus efficacement à la conduite du programme d'intégration régionale de la SADC.

(ii) ***Planification et programmation***

- (a) Les sessions de renforcement des capacités tenues régulièrement en matière de planification et de budgétisation ont permis aux Directions et Unités d'apprécier la valeur de la gestion axée sur les résultats (GAR). Elles ont permis ainsi de mieux comprendre la nécessité d'aligner les plans d'action institutionnel annuels sur le RISDP. Le RISDP 2020-2030, la Stratégie quinquennale à moyen terme 2020/212024/25 et les versions actualisées de la Stratégie annuelle permettront de formuler des plans opérationnels et des budgets annuels de qualité élevée pour la période de dix ans que couvre le RISDP 2020-2030. Il est nécessaire de réaliser des formations continues à la gestion axée sur les résultats (GAR) afin d'assurer une progression constante vers l'adoption d'une culture de résultats dans la mise en œuvre des plans d'action institutionnels annuels.
- (b) Les exercices de planification menés dans le contexte de la COVID-19 ont démontré qu'il était nécessaire de faire preuve de flexibilité dans la préparation du Plan d'action institutionnel annuel. Il est possible de formuler le Plan d'action institutionnel annuel en opérant autant en mode virtuel qu'en mode présentiel, ce mélange permettant non seulement d'assurer la continuité des activités mais également des réaliser des économies sur le budget.
- (c) Axé sur les résultats, le Plan d'action institutionnel annuel est établi de manière optimale lorsque les directeurs et les chefs d'Unité participent à l'exécution des travaux prévus par la Feuille de route pour la planification et la budgétisation et s'y engagent pleinement.
- (d) Le Plan d'action institutionnel annuel bénéficie des sessions d'assurance qualité et des sessions consultatives entreprises par les Directions et les Unités et leurs superviseurs immédiats siégeant à la Direction exécutive.
- (e) Les PIC continuent de remplir un rôle à part entière dans la mise en œuvre du programme d'intégration régionale de la SADC. Il est crucial d'organiser la tenue de réunions bilatérales, de visites de courtoisie et de plateformes et de dialogues politiques avec les partenaires stratégiques afin de faire en sorte que les soutiens prêtés par les PIC correspondent aux priorités fixées dans le RISDP 2020-2030.

(iii) ***Suivi, évaluation et établissement de rapports***

- (a) Les Rapports de suivi devraient se concentrer sur les résultats et les impacts afin de favoriser des débats stratégiques, d'orienter les décisions et de permettre la prise rapide de décisions correctives.
- (b) Les Rapports de suivi devraient mettre en lumière de façon claire et concise les progrès accomplis dans la réalisation de l'agenda d'intégration régionale de la SADC.

(iv) ***Appui à la gestion des projets***

- (a) Certains projets se terminent sans que des processus de clôture appropriés soient accomplis ou sans qu'il y ait de passage de témoin pour en assurer la viabilité. Les projets devraient planifier des stratégies de

viabilité et les mettre en œuvre afin de faire en sorte que les résultats qu'ils livrent alimentent les priorités stratégiques de la SADC.

- (b) (b) Pour assurer l'alignement, l'efficacité et l'efficience, il importe que le Secrétariat regroupe les projets en des programmes spécifiques et que la gestion des projets soit conduite selon l'approche 'programme', chaque Responsable de programme gérant un certain nombre de projets et dirigeant les Responsables de projet.
- (c) (c) La passation de marchés pour les projets constitue un volet essentiel de leurs opérations. L'absence d'un Fonctionnaire aux approvisionnements dans chaque programme ou projet majeur fait que des retards sont accusés dans l'exécution des activités prévus et de leurs budgets. Il est, par conséquent, recommandé que, pour chaque projet d'une valeur de 5 millions d'USD ou plus, un Fonctionnaire aux approvisionnements soit désigné à l'Unité centrale de gestion des projets (PMU).

(v) **Recherche et Statistique**

- (a) Les opérations statistiques dans la Région doivent être entreprises en étroite collaboration avec les États membres et les partenaires continentaux et internationaux, de façon à adopter une position commune sur les questions statistiques, à travailler efficacement et à éviter les doubles emplois.
- (b) Des dotations budgétaires plus importantes sont requises afin de développer des systèmes d'informations statistiques et de renforcer les capacités des États membres dans des domaines statistiques spécifiques en appui à l'intégration régionale.

8.7 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24

8.7.1 Conformément aux priorités visées dans le RISDP 2020-2030, aux décisions du Conseil et des comités ministériels, aux projets classés prioritaires et à la lumière des leçons tirées des mises en œuvre antérieures, les axes majeurs à privilégier pour 2023/24 seront les suivants :

(i) **Élaboration de politiques et de stratégies**

- (a) Renforcer les interactions menées au niveau mondial et continental ;
- (b) Renforcer l'alignement entre les politiques et stratégies de la SADC et celles des États membres ;
- (c) Renforcer les structures de la SADC au niveau national, dont les points focaux nationaux de la SADC et les comités nationaux de la SADC ;
- (d) Promouvoir le dialogue autour du programme d'intégration régionale avec les acteurs non étatiques.

(ii) **Planification et programmation**

- (a) Élaborer le Plan d'action institutionnel annuel 2024/25, conformément au RISDP 2020-2030 et en faciliter l'approbation en s'inspirant des principes de la gestion axée sur les résultats ;

- (b) Produire la mise à jour annuelle 2024/25 de la Stratégie à moyen terme (MTS) ;
- (c) Produire la Stratégie à moyen terme 2025/26-2029/30 ;
- (d) Discuter continuellement avec les PIC afin de renforcer la coopération et de mobiliser les ressources qu'il faut pour mieux assurer la mise en œuvre durable des programmes régionaux.

(iii) Suivi, évaluation et établissement de rapports

- (a) Guider et suivre systématiquement la mise en œuvre du RISDP 2020-2030 et faire rapport sur la question selon les calendriers établis en utilisant l'approche de tableau de bord équilibré, afin d'évaluer continuellement les progrès accomplis et de prendre les décisions voulues en temps opportun.
- (b) Fournir des orientations pour la mise en œuvre des décisions adoptées lors des réunions statutaires, dont ceux du Conseil, du Sommet, des comités ministériels et du Comité d'audit et la soumission continue de rapports sur cette mise en œuvre.
- (c) Renforcer continuellement les capacités en matière d'utilisation du Système de suivi et d'évaluation en ligne de la SADC au Secrétariat et dans les États membres ;
- (d) Dresser le bilan annuel de l'état de l'intégration régionale dans la SADC conformément aux objectifs et aux aspirations indiqués dans le RISDP 2020-2030.

(iv) Appui à la gestion des projets

- (a) Renforcer la capacité des personnels des projets et des services d'appui au Système de gestion des projets de la SADC (outils, canevas, processus, procédures opérationnelles standard, utilisation du module en ligne).
- (b) Fournir toute une gamme de services de soutien à la gestion des projets à tous les projets en cours afin d'améliorer leur mise en œuvre et la gestion des problèmes qu'ils rencontrent.
- (c) Soumettre des rapports mensuels, trimestriels et annuel sur la mise en œuvre des programmes et des projets et les résultats obtenus ;
- (d) Planifier et exécuter des évaluations internes des projets à mi- et fin de parcours afin d'en évaluer l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la durabilité ainsi que l'impact des interventions et, le cas échéant, recommander les mesures d'amélioration à prendre à leur égard.

(v) Statistiques

- (a) Produire des publications statistiques régionales sur l'intégration régionale et les diffuser ;
- (b) Entreprendre des initiatives de renforcement des capacités statistiques pour les thématiques suivantes : Pauvreté, Agriculture, Commerce et Macroéconomique ;

- (c) Conduire des évaluations de la qualité des statistiques de prix et des comptes nationaux avec les États membres.
- (d) Suivre la mise en œuvre du Protocole de la SADC sur les statistiques afin d'en accélérer la signature et la ratification.

Tableau 14 : Résultats attendus de la Direction PPRM pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
Planification des politiques et mobilisation des ressources				
Planification et programmation	Amélioration de la planification, de la notification et de la gestion des programmes et des projets.	N/D	N/D	Élaboration de plans opérationnels et budgets annuels 2024-2025 et leur soumission à l'approbation du Conseil
				Production de la mise à jour annuelle 2024-2025 de la Stratégie à moyen terme (SMT) et sa soumission à l'approbation du Conseil
				Élaboration de la Stratégie à moyen terme 2025-2026 - 2029-2030 et sa soumission à l'approbation du Conseil
	Augmentation du potentiel des voies de financement innovantes	N/D	Opérationnalisation du Cadre de la SADC pour la mobilisation des ressources	Des accords de coopération sont signés avec les partenaires internationaux de coopération (PIC), conformément au Cadre de mobilisation des ressources de la SADC.
Recherche et Statistique	Amélioration de l'infrastructure, des systèmes et des capacités statistiques dans toute la région pour la production et l'utilisation efficace de statistiques régionales harmonisées.		Harmonisation des normes et des procédures statistiques	Projet de recommandations sur l'alignement entre les méthodologies statistiques communes de la SADC et les normes produites et approuvées par le Comité des statistiques
		Promotion de la mise en œuvre de la diffusion numérique des statistiques régionales	Développement d'outils de production et de diffusion de données statistiques régionales basés sur les TIC.	Production et diffusion des bulletins statistiques régionaux dans tous les États membres
			Élaboration des cadres d'évaluation de la qualité des données pour les statistiques des secteurs réels	Examen et validation par les États membres des statistiques des comptes nationaux et des cadres statistiques des prix de la SADC
			Élaboration de programmes de renforcement des capacités statistiques pour favoriser l'intégration régionale	Élaboration des lignes directrices pour renforcer la capacité des États membres à produire des comptes nationaux et des statistiques commerciales
				Déploiement de la méthodologie statistique harmonisée de la SADC sur la pauvreté et les instruments de collecte de données dans les États membres
			Élaboration et mise en œuvre des cadres politiques et juridiques pour la coordination des statistiques régionales	Élaboration de l'état d'avancement de la mise en œuvre du Protocole sur les statistiques et de l'alignement

Période opérationnelle annuelle 2023-24

Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
				des cadres politiques nationaux sur ceux de la Région
Suivi, évaluation et établissement de rapports	Amélioration de la mise en œuvre du mécanisme de surveillance de convergence macroéconomique (MEC) et du mécanisme d'examen par les pairs.		Suivi de la mise en œuvre du RISDP 2020-2030	Suivi de la performance macroéconomique à l'échelle régionale 2023-2024.
				Suivi de l'état de l'intégration régionale 2023-2024
	Renforcement des mécanismes institutionnels de suivi et d'évaluation		Suivi de la mise en œuvre du RISDP 2020-2030	Élaboration du Rapport annuel de suivi de la performance pour l'exercice 2022-2023
				Élaboration du Rapport trimestriel de suivi de la performance pour l'exercice 2023-2024
				Élaboration du Rapport semestriel de suivi de la performance pour l'exercice 2023-2024
				Élaboration des neuf premiers mois du Rapport de suivi de la performance pour l'exercice 2023-2024
				Élaboration des rapports trimestriels de suivi des décisions
				Élaboration du Rapport du Secrétaire exécutif pour l'exercice 2022-2023
				Déploiement du Système de suivi et d'évaluation en ligne de la SADC étendu à trois autres États membres et au Secrétariat.
		Développement du Système de carte de pointage du niveau d'impact régional		Élaboration d'un Système de carte de pointage régionale
Gestion des projets	Gestion efficace et efficiente des projets et programmes au sein de la SADC			Développement d'un Système automatisé d'information sur la gestion des projets de la SADC et sa mise en œuvre
				Mise en œuvre d'un Plan annuel (2023-2024) de suivi et d'évaluation de la performance des projets et des subventions
				Élaboration de rapports trimestriels sur la gestion et la performance des projets et des subventions
				Élaboration de rapports d'évaluation interne à mi-parcours et finale des projets et des subventions.

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
Politique et stratégie	Renforcement du cadre juridique, politique et institutionnel pour faciliter la mise en œuvre du programme d'intégration régionale de la SADC.	N/D	N/D	Positions stratégiques de la SADC avancées aux niveaux continental et mondial
				Opérationnalisation des structures nationales de coordination de la SADC dans les États membres
				Examen et mise à jour des systèmes et processus internes

8.8 Répartition des ressources :

8.8.1 La proposition de répartition des ressources à la Direction est présentée ci-après.

Tableau 15 : Répartition des ressources à la Direction PPRM pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24			
DOMAINE CLÉ DE RÉSULTATS	EM	PIC	TOTAL
Planification des politiques et mobilisation des ressources			
Politique et stratégie	80 000	540 000	620 000
Planification et programmation	83 011	90 000	173 011
Recherche et Statistique	200 000	0	200 000
Suivi, évaluation et établissement de rapports	208 735	194 828	403 563
Gestion des projets	42 160	107 500	149 660
Gestion des ressources humaines - PPRM	2 525 721	0	2 525 721
Planification des politiques et mobilisation des ressources	3 139 627	932 328	4 071 955
TOTAL GÉNÉRAL	3 139 627	932 328	4 071 955

9. UNITÉ DU GENRE ET DU DÉVELOPPEMENT

9.1 Mandat

9.1.1 Le mandat de l'Unité du Genre de la SADC est de faciliter, coordonner, suivre et évaluer la mise en œuvre du Protocole révisé de la SADC sur le genre et le développement, des stratégies sectorielles régionales sur le genre, du RISDP ainsi

que d'autres instruments régionaux, continentaux et mondiaux sur le genre auxquels les États membres de la SADC sont partis.

- 9.1.2 L'Unité du Genre est le fer de lance de l'intégration de la dimension genre dans toutes les initiatives régionales afin de garantir l'imprégnation de la perspective genre dans l'ensemble du programme d'intégration régionale de la SADC. Elle assure également le suivi, l'évaluation et le compte rendu des progrès réalisés et de la concrétisation des objectifs de genre que les États membres se sont engagés à atteindre aux niveaux régional et international.

9.2 Objectif stratégique

- 9.2.1 L'Unité du genre poursuit comme objectif stratégique de renforcer l'égalité des sexes, d'autonomiser les femmes, d'assurer leur développement et d'éliminer la violence basée sur le genre.

9.3 Résultats

- 9.3.1 L'Unité du genre poursuit les résultats suivants :

- (i) Accès et participation accrues des femmes aux ressources consacrées au développement, aux services et aux possibilités de leadership à tous les niveaux, en assurant une représentation égale des hommes et des femmes dans la vie politique, économique et publique, afin de réaliser l'égalité des sexes ;
- (ii) Intégration plus forte de la dimension de genre aux niveaux national et régional ;
- (iii) Renforcement des mesures visant à prévenir et éliminer la violence sexiste

9.4 Projets prioritaires

- 9.4.1 Les projets prioritaires à exécuter pour réaliser les résultats fixés dans le RISDP 2020-2030 seront les suivants :

- (i) Renforcement des actions menées en faveur de l'autonomisation économique des femmes ainsi que la participation des femmes aux chaînes de valeur régionales (industrialisation).
- (ii) Promotion de la mise en œuvre du Protocole de la SADC sur le genre et le développement au niveau national.
- (iii) Renforcement de la capacité d'intégration de la dimension genre aux niveaux régional et national.
- (iv) Promotion de la mise en œuvre de la stratégie et du cadre d'action de la SADC pour lutter contre la violence sexiste (GBV), en mettant l'accent sur la prévention de la GBV

9.5 Domaines clés de résultats

- 9.5.1 Les domaines clés de résultats de l'Unité sont les suivants :

- (i) **DCR 1 - Égalité de genre et développement** Ce DCR est axé sur l'amélioration de l'accès et de la participation des femmes aux ressources et aux services liés au développement, ainsi que sur les opportunités de leadership à tous les niveaux. Il promeut la représentation égale des hommes et des femmes dans la vie politique, économique et publique en vue de la matérialisation de la parité hommes-femmes. Ce domaine de résultat accorde la priorité aux questions liées à l'intégration du genre dans tous les secteurs de l'intégration régionale, les femmes aux postes politiques et décisionnels, l'autonomisation économique des femmes, le partage d'informations et d'expériences et les aspects plus larges de surveillance, d'évaluation et d'établissement de rapports sur la mise en œuvre du Protocole sur le genre et le développement.
- (ii) **Domaine de résultat clé 2 - Violence basée sur le genre** : Ce DCR concerne principalement la lutte contre la violence sexiste, en ciblant en particulier les femmes et les enfants en tant que groupes les plus vulnérables. Il vise notamment le soutien à la mise en œuvre de la Stratégie et du cadre d'action de la SADC pour la lutte contre la violence basée sur le genre par les États membres, en mettant l'accent sur la prévention et la réponse à toutes les formes de violence basée sur le genre et sur le renforcement des mécanismes de coordination aux niveaux régional et national.

9.6 Leçons apprises

9.6.1 Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2022/23) et passés sont notamment les suivantes :

- (i) Désigner des points focaux du genre au sein des Directions et Unités du Secrétariat de la SADC et leur dispenser des formations sont essentiels pour renforcer l'intégration du genre dans les différents secteurs prioritaires du mandat d'intégration régionale. Une telle mesure facilitera la conception et la mise en œuvre de programmes et de projets sectoriels réactifs au genre.
- (ii) Soutenir les États membres et interagir avec eux directement pour agir efficacement contre la VBG permet de mettre en place des programmes régionaux s'appuyant sur des faits empiriques.

9.7 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24

9.7.1 Durant l'exercice 2023/2024, les chantiers de l'Unité du genre seront centrés sur les interventions suivantes :

- (i) **Égalité de genre et développement**
 - (a) Suivre la mise en œuvre du Programme régional en matière de genre.
 - (b) Mettre en œuvre le Fonds Challenge de la SADC en appui au renforcement des capacités des femmes entrepreneurs afin de rehausser leurs compétences en matière d'affaires et de développement de produits, de faire croître leurs entreprises et de les élargir. Le Fonds vise également à accroître la participation des femmes aux chaînes de valeur prioritaires sélectionnées de la SADC.
 - (c) Faciliter la formulation de la position commune de la SADC sur les engagements pris en matière de d'égalité des sexes à l'échelle mondiale

et la présenter à la Commission de la condition de la femme des Nations unies.

- (d) Élaborer un cadre directeur pour l'amélioration de la présence des femmes dans les instances politiques et décisionnelles dans la région de la SADC.
- (e) Renforcer les capacités du personnel de la SADC (points focaux du genre) en matière d'égalité des sexes et de prise en compte de cette thématique afin de faire en sorte que les politiques et actions internes comme externes soient réactives au genre. Priorité sera donnée à l'outil 'Sceau pour l'égalité des sexes'.
- (f) Dans but d'intégrer la dimension du genre dans l'architecture de paix et de sécurité, les efforts consisteront principalement à renforcer les capacités des femmes médiateurs par la création d'un Réseau des médiateurs femmes de la SADC et la conduite de formations.

(ii) **Violence basée sur le genre**

- (a) Renforcer le suivi de l'état de la VBG et suivre les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Stratégie régionale de lutte contre la VBG.
- (b) Promouvoir les actions efficaces de prévention de la VBG parmi les États membres.
- (c) Engager des discussions avec les partenaires régionaux s'occupant de VBG en vue de la mise en œuvre harmonisée de la Stratégie de lutte contre la VBG de la SADC et coordonner le soutien prêté aux États membres sur la question.
- (d) Diffuser les principales ressources et informations sur le genre et la VBG auprès des États membres, du Secrétariat et d'autres parties prenantes régionales.

Tableau 16 : Résultats attendus de l'Unité du genre pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
Unité du genre				
Violence sexiste (GBV)	Renforcement des mesures visant à prévenir et éliminer la violence sexiste	Promotion de la mise en œuvre de la stratégie et du cadre d'action de la SADC pour lutter contre la violence sexiste (GBV), en mettant l'accent sur la prévention de la GBV	Décision 4 : 2.1.4.25 Les ministres chargés des questions du genre, réunis le 10 juin 2022 au Malawi : (iii) ont pris note du statut de la GBV dans la région de la SADC et encouragent les États membres à améliorer la coordination nationale sur la collecte de données désagrégées sur la GBV, y compris les données sur les cas de GBV ayant fait l'objet de poursuites judiciaires ; - Suivi de la Stratégie régionale et du Cadre d'action pour la lutte contre la violence sexiste et leur alignement sur le système de suivi et d'évaluation de la SADC.	Suivi, consignation et établissement de rapport de l'incidence de la GBV dans la SADC destiné aux ministres du genre et au Conseil pour un engagement dans des politiques et programmes nationaux efficaces en matière de GBV.

Période opérationnelle annuelle 2023-24

Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
		Promotion de la mise en œuvre de la stratégie et du cadre d'action de la SADC pour lutter contre la violence sexiste (GBV), en mettant l'accent sur la prévention de la GBV	Renforcement des interventions efficaces de prévention de la GBV - Des lignes directrices et des outils régionaux sont introduits dans les États membres afin de renforcer la mise en œuvre du Protocole sur le genre.	Renforcement des connaissances et des capacités des États membres en matière d'interventions efficaces de prévention de la GBV
		Promouvoir la mise en œuvre de la stratégie et du Cadre d'action de lutte contre la VBG de la SADC, en mettant l'accent sur la prévention de la VBG.	Renforcement de la coordination, de la mise en réseau et des partenariats pour la mise en œuvre de la stratégie de la SADC pour la lutte contre la GBV aux niveaux national et régional.	Vulgarisation des ressources et informations clés de la SADC en matière de genre et de GBV par des plateformes régionales et nationales stratégiques afin de sensibiliser les États membres et les parties prenantes concernées.
Égalité de genre et développement	Accès et participation accrus des femmes aux ressources consacrées au développement, aux services et aux possibilités de leadership à tous les niveaux, en assurant une représentation égale des hommes et des femmes dans la vie politique, économique et publique, afin de réaliser l'égalité entre les sexes	Promotion de la mise en œuvre du Protocole de la SADC sur le genre et le développement au niveau national.	Renforcement des capacités des États membres de la SADC en matière de ratification, de transposition dans le droit interne et de mise en œuvre du Protocole de la SADC sur le genre et le développement	Suivi du statut régional de la mise en œuvre du Protocole de la SADC sur le genre et le développement.
		Promotion de la mise en œuvre du Protocole de la SADC sur le genre et le développement au niveau national.	Renforcement de la capacité régionale à atteindre la parité des sexes dans la politique et la prise de décisions Introduction de lignes directrices et outils régionaux pour renforcer la mise en œuvre du Protocole dans les États membres. Évaluation du statut des femmes de la SADC en politique et dans la prise de décision	Élaboration d'un projet de cadre régional pour la réalisation de la parité hommes-femmes dans la politique et les postes de décision et sa soumission aux ministres chargés du genre pour approbation.
		Renforcer les actions d'autonomisation économique des femmes ainsi que la participation des femmes aux chaînes de valeur régionales (industrialisation).	- Les actions de plaidoyer en faveur de l'autonomisation économique des femmes sont renforcées. Élaboration et mise en œuvre des législations et des politiques sur l'autonomisation économique, le commerce et les services financiers qui tiennent compte de la problématique hommes-femmes et soient sensibles à cette problématique	Mise en œuvre et suivi du SADC Challenge Fund (Fonds de défi) pour soutenir le renforcement des capacités des femmes entrepreneurs, dans le cadre du Projet d'industrialisation et d'autonomisation économique des femmes (projet IWEE).
		Promotion de la mise en œuvre du Protocole de la SADC sur le genre et le développement au niveau national.	Renforcement des capacités des États membres de la SADC en matière de ratification, de transposition dans le droit interne et de mise en œuvre du Protocole de la SADC sur le genre et le développement	Élaboration du rapport et de la déclaration de la SADC sur la mise en œuvre des priorités régionales, continentales et internationales en matière de genre et leur présentation à la Commission des Nations unies sur le statut des femmes (CSW).
	Renforcement de l'intégration de la dimension de genre aux niveaux national et régional	Renforcement de la capacité d'intégration de la dimension genre aux niveaux régional et national.	Mise en place d'un outil d'évaluation de la pratique de l'intégration de la dimension de genre au sein du Secrétariat et des États membres (Sceau de l'égalité des genres (GES)).	Mise en œuvre du Sceau de l'égalité des genres comme outil d'intégration de la dimension de genre et d'institution sensible au genre par le Secrétariat de la SADC.

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
		Renforcement de la capacité d'intégration de la dimension genre aux niveaux régional et national.	L'intégration de la dimension de genre dans les structures et processus de paix et de sécurité de la SADC est mise en œuvre et suivie.	Création du réseau des femmes médiatrices de la SADC et renforcement des capacités en matière de médiation et de prévention des conflits.

9.8 Répartition des ressources :

9.8.1 La proposition de répartition des ressources à l'Unité est présentée ci-après.

Tableau 17 : Répartition des ressources à l'Unité du genre pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24			
DOMAINE CLÉ DE RÉSULTATS	EM	PIC	TOTAL
Unité du genre			
Égalité de genre et développement	102 481	0	102 481
Ressources humaines pour le genre	298 339	0	298 339
Violence sexiste (GBV)	12 007	0	12 007
Unité du genre	412 827	0	412 827
TOTAL GÉNÉRAL	412 827	0	412 827

10. RÉDUCTION DE RISQUES DE CATASTROPHES

10.1 Mandat

10.1.1 Le mandat de l'Unité Réduction des risques de catastrophes (Unité RRC) du Secrétariat de la SADC consiste essentiellement à faciliter les programmes et projets de gestion des risques de catastrophes (DRM) ainsi que leur coordination effective, mise en œuvre, suivi et évaluation dans la Région. Guidée par le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015-2030 (SFDRR) et par le Plan stratégique indicatif de développement régional 2020-2030, l'Unité DRR traduit les dispositions des cadres mondiaux et régionaux par des cibles relatives à la DRM à travers la réalisation d'interventions régionales clés, ancrées sur les aspirations d'intégration régionale. L'Unité DRR est le fer de lance de l'établissement de liens sectoriels et de la création de synergies supplémentaires par le biais de partenariats effectifs pour un programme de développement régional à l'épreuve des risques et le renforcement de la résilience.

10.2 Objectif stratégique

10.2.1 L'Unité DRR a pour objectif stratégique de contribuer à ce qui suit : Gestion plus efficace des risques de catastrophe pour soutenir la résilience régionale.

10.3 Résultats

10.3.1 Les résultats poursuivis par l'Unité de réduction des risques de catastrophes sont les suivants :

- (i) Contribution à la diminution du nombre de décès, de personnes disparues et de personnes directement affectés en raison des catastrophes par 100 000 habitants.
- (ii) Coordination efficacité des mesures et des efforts de redressement visant à contrer les impacts du changement climatique, des catastrophes naturelles, des pandémies et des ravageurs migratoires.
- (iii) Gestion et gouvernance plus efficaces des risques de catastrophes dans la Région.
- (iv) Planification consolidée des exercices d'évaluation des risques de catastrophes et de préparation aux catastrophes.
- (v) Accroissement des investissements dans la gestion des risques de catastrophes pour faciliter l'adaptation au climat et la résilience des communautés
- (vi) Renforcement des interventions régionales et nationales de redressement après catastrophe (mieux reconstruire).

10.4 Projets prioritaires

10.4.1 Les projets prioritaires à exécuter pour réaliser les résultats fixés dans le RISDP 2020-2030 seront les suivants :

- (i) **Projet 1** : Renforcement du Programme régional d'analyse et d'évaluation de la vulnérabilité (RVAA).
- (ii) **Projet 2** : Projet de renforcement de la coordination, de la gouvernance, du suivi et des comptes rendus sur les risques de catastrophe :
- (iii) **Projet 3** : Projet de Renforcement de la gestion des risques de catastrophe dans la SADC (DRMSS) 2022-2026, soutenu par le 11e Fonds européen de développement (FED) à hauteur de 4,65 millions d'euros.
- (iv) **Projet 4** : Projet Initiative mondiale pour la gestion des risques de catastrophe (GIDRM) 2021-2023, soutenu par la GIZ à hauteur de 3 millions d'USD.
- (v) **Projet 5** : Opérationnalisation du Centre des opérations humanitaires et d'urgence de la SADC

10.5 Domaines clés de résultats

10.5.1 Les domaines clés de résultats de l'Unité sont les suivants :

- (i) **Réduction des risques de catastrophe** : Le DCR est centré sur les actions suivantes : fixer les orientations générales à poursuivre en matière de

DRM et renforcer cette dernière en soutenant les États membres sinistrés ; élaborer et mettre au point des instruments de coordination de la DRM ; mettre en œuvre les projets et programmes régionaux ; renforcer les capacités en matière de DRM et définir des positions régionales communes de la SADC afin de promouvoir l'agenda de cette dernière aux diverses manifestations et forums régionaux mondiaux portant sur la DRR et autres réunions régionales.

- (ii) **Centre des opérations humanitaires et d'urgence de la SADC (SHOC) :** Le DCR sera centré sur les activités suivantes : rendre opérationnel le SHOC par le moyens des mesures suivantes : renforcer les capacités régionales de réponse aux catastrophes ; acheter les équipements et matériels de bureau nécessaires pour que les bureaux du Centre à Nacala (Mozambique) puissent opérer en réseau ; élaborer un plan de continuité des activités ; mener une évaluation d'impact environnemental pour le SHOC ; rehausser les capacités du personnel du SHOC par le biais de la formation.

10.6 Leçons apprises

10.6.1 Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2022/23) et passés sont notamment les suivantes :

- (i) Affichant un taux de réalisation de 60%, l'Unité DRR a accompli une performance satisfaisante dans la mise en œuvre du Plan opérationnel annuel 2021/22. Le taux de mise en œuvre des actions mentionnées dans le Registre des risques s'est élevé à 73 %, tandis que six (6) des dix (10) actions recommandées dans le Rapport d'audit de la performance ont été achevées. Sur base de cette performance, le Rapport annuel 2021/22 émet les recommandations en ce qui concerne l'Unité DRR :
 - (a) Le personnel de l'Unité DRR a été sollicité à l'excès en termes de capacités, vu qu'elle ne dispose pas des capacités voulues pour accomplir effectivement son mandat alors même que ce dernier s'est étendu depuis le 1er avril 2022, date à laquelle elle doit désormais assumer la pleine coordination du Programme RVAA. Il sera davantage sollicité avec la mise en opération du SHOC et la mise en œuvre de deux autres projets qui accroîtront ses responsabilités : le projet SADC/GIZ conduit dans le cadre de l'Initiative mondiale pour le DRR, qui sera exécuté au titre de la filière 2 et le projet 'Renforcement de la gestion des risques de catastrophe dans la SADC (DRMSS), qui est appuyé par l'UE au titre du 11e Fonds européen de développement (FED). Même si ces deux projets fourniront les effectifs nécessaires pour renforcer les capacités de l'Unité DRR.
 - (b) Les capacités voulues pour appuyer les États membres sinistrés font défaut, vu que les équipes de réponse d'urgence et la Force en attente de la SADC ne sont pas encore opérationnelles. Cette lacune est ressortie après que le Gouvernement sud-africain a demandé le déploiement de l'équipe de réponse d'urgence et la fourniture d'autres formes d'aide humanitaire. L'Unité DRR facilitera la mise en opérations du Centre des opérations humanitaires de la SADC (SHOC), organisera des formations à l'intention de l'Équipe de réponse d'urgence (ERT) et de la Force en attente de la SADC pour qu'elles soient prêtes au déploiement et lèvera les ressources nécessaires à ces déploiements.

- (c) Les retards accusés dans le processus de passation de marchés auprès de prestataires de services pour qu'ils appuient les activités programme a résulté en l'exécution tardive des activités prévues pour l'exercice. De manière analogue, dans la mise en œuvre du Plan opérationnel annuel 2019/2020, les lenteurs accusées dans l'achat de services auprès des prestataires techniques ont empêché la réalisation de deux (2) des cinq résultats ou extraits annuels, d'où la faible performance de l'Unité. L'Unité continuera de soumettre les demandes d'achat en temps opportun conformément aux exigences de l'institution en matière d'approvisionnement.
- (d) Les restrictions imposées sur les voyages en conséquence de la COVID-19 ont eu pour effet de limiter l'accès aux sources d'informations, de mener des consultations interactives et détaillées et d'échanger les informations dans la région et entre les États membres, les PIC et autres entités. L'Unité DRD adoptera la recommandation adressée à l'institution, préconisant que celle-ci tienne ses réunions en présentiel (principalement les réunions des organes directeurs), en mode hybride ou en par vidéoconférence, selon que cela sera approprié.

10.7 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24

10.7.1 Conformément à la Vision 2050 et au RISDP 2020-2030 récemment approuvé et sur base des décisions adoptées par le Conseil et le Comité ministériel, l'Unité DRD facilitera en 2023/24 la mise en œuvre des actions relevant de deux DCR, à savoir : Gestion des risques de catastrophe et Centre des opérations humanitaires et d'urgence de la SADC (SHOC).

- (i) **Gestion des risques de catastrophe** : Les activités prévues au titre de ce DCR sont détaillées ci-après :
 - (a) **Projet 1 : Programme régional d'évaluation et d'analyse de la vulnérabilité de la SADC (Programme RVAA)** Tenir la réunion opérationnelle annuelle du Comité de pilotage du Programme régional d'évaluation et d'analyse de la vulnérabilité (RVAA) de la SADC afin de réunir les Hauts fonctionnaires des États membres pour qu'ils fixent les orientations globales à suivre pour mettre en œuvre le Programme RVAA dans la région et à examiner et à approuver les plans de travail et les budgets annuels.
 - (b) **Projet 2 : Projet de renforcement de la coordination, de la gouvernance, du suivi et des comptes rendus sur les risques de catastrophe** :
 - (ba) Des documents de stratégie et des rapports d'avancement en matière de DRM sont présentés au Comité technique de la DRM et aux ministres chargés de la DRM pour en améliorer la gouvernance et la coordination et pour fournir des orientations stratégiques quant aux approches régionales à adopter pour réduire les risques de catastrophe.
 - (bb) Des plans régionaux de préparation et d'intervention en cas de catastrophe sont élaborés et mis en œuvre ;

- (bc) Les positions communes régionales de la SADC sont avancées aux Forums et Plates-formes régionaux et mondiaux (SADC, UA, ONU et d'autres réunions régionales) sur la DRR.
- (c) **Projet 3 : Renforcement de la gestion des risques de catastrophe dans la SADC (DRMSS)**
 - (ca) Des instruments régionaux de coordination de la gestion des risques de catastrophe sont développés, qui sont alignés sur les cadres mondiaux, continentaux et régionaux (pour soutenir la gestion des risques de catastrophe transfrontaliers et nationaux). ;
 - (cb) Des mécanismes de gouvernance sont établis pour renforcer la gestion des risques de catastrophe dans la SADC (DRMSS) et sont maintenus.
 - (cc) Un Programme régional est déployé pour une évaluation par les pairs de la DRM.
 - (cd) Les lignes directrices visant l'intégration de la DRR déployées dans 7 secteurs de développement et renforcées.
 - (ce) Une cartographie des systèmes régionaux d'alerte précoce multirisques est réalisée.
 - (cf) Les systèmes de gestion de l'équipe d'intervention d'urgence de la SADC sont améliorés.
- (d) **Projet 4 : Projet Initiative mondiale pour la gestion des risques de catastrophe (GIDRM).**
 - (da) Des études sont produites sur la cartographie des chaînes de valeur régionales de la DRM dans la SADC, de même qu'un document sur les leçons apprises de la COVID-19 dans la SADC en vue de formuler des programmes de DRM plus efficaces, s'appuyant sur des données probantes.
- (ii) **Centre des opérations humanitaires et d'urgence de la SADC (SHOC) :**
 - (a) **Projet 5 : Opérationnalisation du Centre des opérations humanitaires et d'urgence de la SADC**
 - (aa) Un Plan de viabilité est développé pour le SHOC.
 - (ab) L'Équipe d'intervention d'urgence de la SADC est déployée en temps opportun pour soutenir les États membres sinistrés.
 - (ac) Les capacités du personnel du SHOC sont renforcées.

Tableau 18 : Résultats attendus pour l'Unité Réduction des risques de catastrophes pour l'exercice 2023-24

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
Réduction des risques de catastrophe				
Gestion des risques de catastrophes.	Renforcement de la gestion des risques de catastrophes et de la gouvernance dans la Région	Programme régional de la SADC pour l'évaluation et l'analyse de la vulnérabilité	Des mécanismes d'identification, d'évaluation et de suivi des risques de catastrophe, notamment la gestion des données et des informations sont développés et mis en œuvre.	Évaluation et analyse de la vulnérabilité (VAA) dans la Région en 2023
		Amélioration de la coordination, de la gouvernance, du suivi et de l'établissement de rapports portant sur les programmes de gestion des risques de catastrophes	Facilitation de la réduction des risques de catastrophes et de la gouvernance des risques dans les secteurs du développement	Des documents de stratégie et des rapports d'avancement en matière de DRM sont présentés au Comité technique et aux ministres chargés de la DRM pour en améliorer la gouvernance et la coordination.
		Amélioration de la coordination, de la gouvernance, du suivi et de l'établissement de rapports portant sur les programmes de gestion des risques de catastrophes	L'apprentissage mutuel, le développement des connaissances et le partage d'informations sur la gestion des risques liés au climat et aux catastrophes sont encouragés.	Positions communes régionales de la SADC avancées lors des forums et plates-formes régionaux et mondiaux de RRC (SADC, UA, ONU et autres réunions régionales)
		Projet de renforcement de la gestion des risques de catastrophes dans la Communauté de développement de l'Afrique australe (DRMSS)	Facilitation de la réduction des risques de catastrophes et de la gouvernance des risques dans les secteurs du développement	Développement d'instruments régionaux de coordination de la GRC alignés sur les cadres mondiaux, continentaux et régionaux (pour soutenir la GRC transfrontalière et nationale)
		Projet de renforcement de la gestion des risques de catastrophes dans la Communauté de développement de l'Afrique australe (DRMSS)		Mise sur pied et maintenance des mécanismes de gouvernance du projet DRMSS
		Projet de renforcement de la gestion des risques de catastrophes dans la Communauté de développement de l'Afrique australe (DRMSS)	Promotion de l'apprentissage mutuel, du renforcement des connaissances et de l'échange d'informations sur le climat et de la gestion des risques de catastrophes	Déploiement du programme régional d'examen par les pairs en matière de gestion des risques de catastrophe
		Projet de renforcement de la gestion des risques de catastrophes dans la Communauté de développement de l'Afrique australe (DRMSS)	Facilitation de la réduction des risques de catastrophes et de la gouvernance des risques dans les secteurs du développement	Renforcement des directives d'intégration de la RRC dans 7 secteurs de développement
		Projet de l'Initiative mondiale pour la réduction des risques de catastrophe (GIDRR)	Promotion de l'apprentissage mutuel, du renforcement des connaissances et de l'échange d'informations sur le climat et de la gestion des risques de catastrophes	Des études sont produites sur la cartographie des chaînes de valeur régionales de la DRM dans la SADC, de même qu'un document sur les leçons apprises de la COVID-19 dans la SADC en vue de formuler des programmes de DRM plus

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
Réduction des risques de catastrophe				
				efficaces, s'appuyant sur des données probantes.
		Projet de l'Initiative mondiale pour la réduction des risques de catastrophe (GIDRR)		Pourvoi du poste temporaire d'un Fonctionnaire principal chargé de la réduction des risques de catastrophes (RRC) pour soutenir l'unité RRC
	Renforcement de la planification de l'évaluation des risques de catastrophes et de la préparation à celles-ci	Amélioration de la coordination, de la gouvernance, du suivi et de l'établissement de rapports portant sur les programmes de gestion des risques de catastrophes	Des approches et outils normalisés de planification multi-aléas sont élaborés pour les évaluations régionales des risques de catastrophe sont et mis en œuvre.	Élaboration et mise en œuvre de plans régionaux de préparation et de réaction aux catastrophes
		Projet de renforcement de la gestion des risques de catastrophes dans la Communauté de développement de l'Afrique australe (DRMSS)	Des actions sont menées pour promouvoir les investissements dans le développement des capacités de préparation aux risques climatiques et aux catastrophes dans les mécanismes d'alerte précoce, de planification et de gestion.	Réalisation de la cartographie des systèmes régionaux d'alerte précoce multi-risque
	Investissement accru dans la gestion des risques de catastrophe en vue de faciliter l'adaptation au changement climatique et la résilience des communautés		Promotion de mécanismes de préparation et de réponse coordonnés et dotés de ressources adéquates	Développement des systèmes de gestion des équipes d'intervention d'urgence de la SADC
Opérations humanitaires et d'urgence de la SADC	Opérationnalisation du Centre des opérations humanitaires et d'urgence (SHOC) de la SADC, ainsi que des structures qui lui sont associées, pour coordonner la réponse d'urgence et l'aide humanitaire de la SADC	Rendre opérationnels le SHOC de la SADC et l'Équipe d'intervention d'urgence : Construction d'entrepôts et stockage et équipements et articles de secours d'urgence dans la Région.	Résultats du RISDP : Opérationnalisation du Centre des opérations humanitaires et d'urgence (SHOC) de la SADC, ainsi que des structures qui lui sont associées, pour coordonner la réponse d'urgence et l'aide humanitaire de la SADC	Élaboration d'un plan de durabilité et de continuité des activités pour le Centre d'opérations humanitaires et d'urgence de la SADC (SHOC)
		Rendre opérationnels le SHOC de la SADC et l'Équipe d'intervention d'urgence : Construction d'entrepôts et stockage et équipements et articles de secours d'urgence dans la Région.	Promotion de mécanismes de préparation et de réaction coordonnés et dotés de ressources suffisantes.	Déploiement en temps utile de l'équipe d'intervention d'urgence de la SADC pour aider les États membres touchés par des catastrophes
		Rendre opérationnels le SHOC de la SADC et l'Équipe d'intervention d'urgence : Construction d'entrepôts et stockage et équipements et articles de secours d'urgence dans la Région.	Promotion de mécanismes de préparation et de réponse coordonnés et dotés de ressources adéquates	Renforcement des capacités du personnel du SHOC

10.8 Répartition des ressources :

10.8.1 La proposition de répartition des ressources à l'Unité est présentée ci-après.

Tableau 19 : Répartition des ressources à l'Unité DRR pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24			
DOMAINE CLÉ DE RÉSULTATS	EM	PIC	TOTAL
Réduction des risques de catastrophe			
Gestion des ressources humaines du DRR	633 791	0	633 791
Opérations humanitaires et d'urgence de la SADC	1 127 266	0	1 127 266
Gestion des risques de catastrophes.	129 234	535 269	664 503
Réduction des risques de catastrophe	1 890 291	535 269	2 425 560
TOTAL GÉNÉRAL	1 890 291	535 269	2 425 560

11. BUREAU DE LIAISON DE LA SADC AUPRÈS DE L'UNION AFRICAINE

11.1 Mandat

11.1.1 Le Bureau de liaison de la SADC auprès de l'UA a pour mandat d'aider le Secrétariat et toutes ses Directions à renforcer les liens de coopération et la coordination entre, d'une part, le Secrétariat de la SADC et, d'autre part, un ensemble d'entités, à savoir la Commission de l'UA (CUA), les communautés économiques régionales (CER), les mécanismes régionaux (MR), les ambassades des États membres de la SADC et les partenaires internationaux à la coopération (PIC) représentés auprès de la CUA, et à développer les synergies avec elles.

11.2 Objectif stratégique

11.2.1 Le Bureau de Liaison de la SADC auprès de l'UA poursuit l'objectif stratégique suivant : 'Aligner davantage les programmes de la SADC sur les programmes continentaux et mondiaux d'intégration et de développement.' Conformément à cet objectif, le Bureau cherche, comme résultat majeur, à assurer une approche mieux coordonnée à l'égard de la CUA, conformément à la Vision 2050 et au RISDP 2020-2030 de la SADC et à l'Agenda 2063 de l'UA.

11.3 Résultats

11.3.1 Les résultats visés par le Bureau de liaison de la SADC auprès de l'UA sont les suivants :

- (i) Les priorités de la SADC sont promues en vue d'éclairer la coopération avec les partenaires multilatéraux et de créer un réseau de communication permanent avec la CUA, les CER, les Mécanismes régionaux, les ambassades, les groupes de réflexion et le Secrétariat de la SADC ;

- (ii) Les développements politiques et stratégiques pertinents de la SADC sont communiqués au niveau de l'Union africaine et sont alignés sur ce niveau afin de promouvoir l'intégration continentale.

11.3.2 Le Bureau de liaison de la SADC auprès de l'UA facilite le partage d'informations, de connaissances et de données d'expériences en suivant l'Agenda 2063, en y participant et en contribuant à sa mise en œuvre.

11.4 Projets prioritaires

11.4.1 Le Bureau de liaison de la SADC auprès de la CUA ne gère ni n'exécute de projet spécifique inscrit dans le RISDP 2020-2030, mais prête son soutien aux Directions et aux Unités du Secrétariat de la SADC dans la réalisation de leurs projets respectifs.

11.5 Domaines clés de résultats

11.5.1 Le Bureau de liaison de la SADC auprès de la CUA a comme DCR la mise en œuvre et l'examen effectifs des programmes SADC/UA.

11.6 Leçons apprises

11.6.1 Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2022/23) et passés sont notamment les suivantes :

- (i) La Commission de l'Union africaine convoque les réunions en donnant un court préavis. Pour cette raison et en vue d'améliorer l'utilisation budgétaire, une approbation générale pourrait améliorer la participation du Bureau aux réunions pertinentes.
- (ii) Pour promouvoir la SADC au niveau continental, il se pourrait qu'il soit préférable de demander l'approbation des activités et des projets proposés au début de l'exercice budgétaire et non pas au fur et à mesure que l'occasion se présente (par exemple, les réunions organisées par le Bureau qui ont des incidences financières).
- (iii) La charge de travail a augmenté au Bureau. Le Secrétariat pourrait travailler de façon optimale en relançant l'équipe des Affaires de l'UA (comprenant un point focal provenant de chaque Direction de la SADC), qui aurait pour mission d'aider pleinement le Bureau à s'acquitter de son mandat, de renforcer ses actions de communication et à accroître sa visibilité.

11.7 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24

11.7.1 Conformément à la Vision 2050, au RISDP 2020-2030, à l'Agenda 2063 de l'Union africaine et aux décisions adoptées par le Sommet de la SADC, la Conférence de l'UA, le Conseil et le CMO et à la lumière des leçons apprises des mises en œuvre antérieures, les principaux axes d'intervention du Bureau de liaison pour l'exercice 2023/24 sont les suivants :

- (i) Définir les positions de la SADC sur les questions régionales et continentales et les partager avec la CUA, les PIC, les groupes de réflexion et d'autres plateformes et institutions, et formuler des conclusions importantes ;

- (ii) Actualiser les informations sur les programmes continentaux, les principales conférences et les principaux sommets formulées et les communiquer au Secrétariat

Tableau 20 : Résultats attendus du Bureau de liaison de la SADC auprès de l'Union africaine pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif spécifique visé par le RISDP Résultat	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
Bureau de liaison de la SADC à la CUA				
Mise en œuvre et revue effectives des programmes SADC/UA	Les programmes de la SADC sont davantage alignés sur les programmes continentaux et mondiaux d'intégration et de développement.	N/D	N/D	Communication des développements politiques et stratégiques au niveau de l'Union Africaine sur l'intégration continentale pertinents pour la région de la SADC au Secrétariat (T4).
				Élaboration de rapports de mise en œuvre d'AULO, conformément au système de rapport du Secrétariat (T4)
				Gestion des opérations administratives et financières du Bureau de Liaison de la SADC (T4)
				Promotion des priorités de la SADC pour éclairer la coopération avec les partenaires multilatéraux et réseau de communication permanent avec la CUA, les CER, les ambassades, les groupes de réflexion et le Secrétariat de la SADC (T1)
				Promotion des priorités de la SADC pour éclairer la coopération avec les partenaires multilatéraux et réseau de communication permanent avec la CUA, les CER, les ambassades, les groupes de réflexion et le Secrétariat de la SADC (T2)
				Promotion des priorités de la SADC pour éclairer la coopération avec les partenaires multilatéraux et réseau de communication permanent avec la CUA, les CER, les ambassades, les groupes de réflexion et le Secrétariat de la SADC (T3)
				Promotion des priorités de la SADC pour éclairer la coopération avec les partenaires multilatéraux et réseau de communication permanent avec la CUA, les CER, les ambassades, les groupes de réflexion et le Secrétariat de la SADC (T4)
				Communication des développements politiques et stratégiques au niveau de l'Union Africaine sur l'intégration continentale pertinents pour la région de la SADC au Secrétariat (T3)
				Communication des développements politiques et stratégiques au niveau de l'Union Africaine sur l'intégration continentale pertinents pour la région de la SADC au Secrétariat (T2).
				Communication des développements politiques et stratégiques au niveau de l'Union Africaine sur l'intégration continentale pertinents pour la région de la SADC au Secrétariat (T1).
				Élaboration de rapports de mise en œuvre d'AULO, conformément au système de rapport du Secrétariat (T2)
				Gestion des opérations administratives et financières du Bureau de liaison de la SADC (T3)
				Gestion des opérations administratives et financières du Bureau de Liaison de la SADC (T2)
Gestion des opérations administratives et financières du Bureau de liaison de la SADC (T1)				

11.8 Répartition des ressources :

11.8.1 La proposition de répartition des ressources à la Direction est présentée ci-après.

Tableau 21 : Répartition des ressources au Bureau de liaison à la CUA pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24			
DOMAINE CLÉ DE RÉSULTATS	EM	PIC	TOTAL
Bureau de liaison de la SADC à la CUA			
Mise en œuvre et revue effectives des programmes SADC/UA	25 378	0	25 378
Gestion des ressources humaines - AU	136 884	0	136 884
Bureau de liaison de la SADC à la CUA	162 262	0	162 262
TOTAL GÉNÉRAL	162 262	0	162 262

12. FINANCES

12.1 Mandat

12.1.1 Le mandat général de la Direction des finances est de fournir un service de conseil financier efficace et efficient au Secrétariat de la SADC, qui assure la réalisation des objectifs financiers du Secrétariat de la SADC et est orienté sur la conformité aux objectifs financiers du Secrétariat de la SADC et sur la réalisation des objectifs d'intégration régionale de la SADC. La Direction des finances aide le Secrétariat de la SADC à exercer la responsabilité fiduciaire qui lui revient de veiller à ce que les fonds fournis par les États membres et les subventions versées par les PIC soient utilisés et fassent l'objet de rapports financiers, conformément au règlement financier applicable.

12.2 Objectif stratégique

12.2.1 L'objectif stratégique de la Direction des finances est de faciliter l'utilisation efficace et efficiente des ressources de la SADC et de rendre compte de leur utilisation.

12.3 Résultats

12.3.1 La réalisation des résultats annuels prévus pour la Direction des finances fera en sorte que les ressources financières de la SADC soient alignées sur les objectifs d'intégration régionale et gérées conformément au Règlement financier de la SADC.

12.4 Projets prioritaires

12.4.1 La Direction des finances ne gère ni n'exécute de projet spécifique prévu dans le RISDP.

12.5 Domaines clés de résultats

12.5.1 La Direction des finances vise un DCR, à savoir : « Veiller à ce que les ressources soient administrées conformément au règlement financier du Secrétariat de la SADC ».

12.6 Leçons apprises

12.6.1 Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2022/23) et passés sont notamment les suivantes :

- (i) Les excédents de fonds ne devraient être affectés aux activités alternatives qu'après confirmation des excédents en caisse. Or, cette confirmation ne peut intervenir qu'après que les états financiers auront été audité. Les affectations réalisées sur base d'excédents anticipés peuvent déboucher sur des déficits financiers, comme ce fut le cas durant l'exercice financier 2021//22. Ainsi, les excédents anticipés en caisse furent affectés à de nouvelles activités durant l'exercice financier, ce qui résulta en des déficits de caisse nécessitant d'être renfloués par le Fonds de réserve.
- (ii) En cas d'événements imprévus découlant de la mise en œuvre du Plan d'action institutionnel annuel, il faudra évaluer la capacité de la Direction des finances à déterminer la mesure dans laquelle les ressources disponibles sont suffisantes pour entreprendre toute responsabilité supplémentaire découlant des changements apportés à la mise en œuvre. La prise en compte des activités de la SAMIM lors de l'exercice précédent a imposé un fardeau énorme sur les ressources humaines existantes à la Direction des finances et a affecté les services fournis pour la conduite des activités nouvelles et existantes.

12.7 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24

12.7.1 Durant l'exercice 2023/2024, les chantiers de la Direction des finances seront centrés sur les interventions suivantes :

- (i) Mettre en œuvre des contrôles internes solides, notamment en ce qui concerne les systèmes financiers, les processus et les capacités humaines dûment qualifiées ;
- (ii) Sauvegarder et contrôler l'utilisation des ressources financières du Secrétariat de la SADC et en rendre compte conformément aux politiques, règles et réglementations financières applicables ;
- (iii) Automatiser la préparation et la correction des états financiers tout en veillant à se plier aux exigences des Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) ;
- (iv) Faciliter et soutenir les travaux des comités techniques de surveillance de la gouvernance, ainsi que les activités d'audit externe.

Tableau 22 : Résultats attendus pour la Direction des Finances pour l'exercice 2023-24

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
Finance				
Administration des ressources, conformes au Règlement financier du Secrétariat de la SADC.	Gestion améliorée des ressources conformément au Règlement financier du Secrétariat de la SADC.			Projet d'états financiers annuels 2022-2023 produit et soumis au Collège des commissaires aux comptes en vue d'un audit externe
				Les États financiers annuels 2022/2023 assortis d'un rapport d'audit sont produits et sont approuvés par le Conseil.
				Plan d'audit 2023/2024 produit et approuvé par le Collège des commissaires aux comptes
				Les comptes de gestion mensuels 2023-2024 sont produits et sont soumis à l'examen de la Haute direction.
				Le Cadre des recettes et des dépenses quinquennal à moyen terme (MTREF) 2024/25-2027/28 est actualisé et est soumis à la Direction des finances.
				Le budget prévisionnel annuel des recettes et dépenses 2024/25 est préparé et est soumis à l'examen du Sous-comité des finances.

12.8 Répartition des ressources :

12.8.1 La proposition de répartition des ressources à la Direction est présentée ci-après.

Tableau 23 : Répartition des ressources à la Direction des finances pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24			
DOMAINE CLÉ DE RÉSULTATS	EM	PIC	TOTAL
Finance			
Ressources gérées conformément aux réglementations financières du Secrétariat de la SADC.	635 335	0	635 335
Gestion des ressources humaines - Finances	2 940 741	0	2 940 741
Finance	3 576 076	0	3 576 076
TOTAL GÉNÉRAL	3 576 076	0	3 576 076

13. RESSOURCES HUMAINES ET ADMINISTRATION

13.1 Mandat

13.1.1 La Direction des Ressources humaines et de l'administration (RHA) a pour mission de fournir des services efficaces et efficaces dans les domaines des ressources humaines, de l'administration, de la gestion des dossiers et des services de Conférence de sorte à permettre au Secrétariat de la SADC de remplir son mandat essentiel de poursuite de l'intégration régionale et du développement socioéconomique.

13.2 Objectif stratégique

13.2.1 L'objectif stratégique de la direction des ressources humaines et de l'administration est de soutenir le Secrétariat de la SADC en attirant et en conservant une main-d'œuvre qualifiée, en offrant des services efficaces d'administration, de gestion des dossiers et des conférences en vue de la réalisation du programme d'intégration régionale et de développement socio-économique de la SADC.

13.3 Résultats

13.3.1 La Direction cherche à réaliser les résultats suivants :

- (i) Améliorer les équipements et services de conférence fournis aux réunions stratégiques et autres de la SADC ;
- (ii) Améliorer les services fournis en matière de gestion des ressources humaines en soutien à l'intégration régionale effective ;
- (iii) Améliorer le soutien administratif prêté au Secrétariat de la SADC ; et
- (iv) Améliorer les services de gestion des dossiers à la SADC.

13.4 Projets prioritaires

13.4.1 Dans la poursuite des résultats prévus dans le RISDP 2020-2030, la Direction des Ressources humaines et de l'Administration continuera de mettre en œuvre le Projet de gestion du changement et des connaissances, qui vise à transformer les modalités de travail au Secrétariat de la SADC.

13.5 Domaines clés de résultats

13.5.1 Les domaines clés de résultats de la Direction des ressources humaines et de l'administration sont les suivants :

- (i) Fourniture d'un soutien efficace et efficace aux réunions des organes directeurs et autres ;
- (ii) Développement et gestion des ressources humaines ;
- (iii) Octroi d'un soutien administratif efficace et efficace au Secrétariat de la SADC ;
- (iv) Gestion efficace et efficiente des archives du Secrétariat de tout au long de leur cycle de vie ;
- (v) Acquisition et remplacement des actifs au Siège.

13.6 Leçons apprises

13.6.1 Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2022/23) et passés sont notamment les suivantes :

- (i) La concentration des réunions avant et durant les réunions des organes directeurs (Conseil et Sommet) non seulement épuise les ressources pourtant déjà limitées, mais nuit à l'efficacité des services fournis par le Secrétariat à ces réunions. De plus, l'accroissement du nombre de réunions extraordinaires met les mêmes ressources sous pression et sollicite à l'excès les capacités en ressources humaines dont dispose le Secrétariat. Il est primordial de planifier efficacement les réunions en consultation avec l'Unité des services de conférence et de prévoir un budget pour imprévus pour assurer la tenue des réunions extraordinaires essentielles.
- (ii) Les missions préparatoires des réunions du Conseil et du Sommet doivent se tenir bien à l'avance afin d'éviter les retards et les pressions inutiles lors des préparatifs.
- (iii) Le temps long qu'il a fallu pour acquérir des talents et approuver leur nomination et le manque de personnel ont fait que certains résultats n'ont pu être réalisés en temps opportun. Les pistes poursuivies pour surmonter ce problème sont l'automatisation et la délégation rationalisée de l'autorité.
- (iv) L'automatisation des processus de gestion des dossiers est cruciale pour permettre aux employés d'accéder à ces derniers à partir de lieux divers, d'où la nécessité d'accélérer la mise en œuvre de l'ERMS.
- (v) Il est crucial de monter des plans adéquats en tenant compte des priorités fixées et des ressources disponibles vu que les activités non planifiées affectent l'utilisation du budget.
- (vi) Toutes les réunions du Comité des ressources humaines et de l'administration ont été conduites par vidéoconférence. Il est recommandé qu'à l'avenir, elles se tiennent en présentiel afin de pouvoir mener des débats plus fructueux et de permettre le réseautage.
- (vii) La hausse des démissions a résulté en l'accroissement du taux de vacance et en des retards pour remplir la structure avec un effectif complet.
- (viii) Il est nécessaire de mettre en œuvre des accords de niveaux de service stipulant les temps de traitement et précisant clairement le processus de remontée afin d'éviter des retards dans l'exécution des activités prévues pour l'exercice.

13.7 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24

13.7.1 Conformément aux priorités et aux résultats visés dans le RISDP 2020-2030, aux décisions du Conseil et du Comité ministériel et à la lumière des leçons apprises des mises en œuvre antérieures, les principaux axes d'intervention pour l'exercice 2023/24 sont les suivants :

- (i) Renforcement des capacités humaines du Secrétariat pour lui permettre de livrer les résultats attendus concernant les priorités fixées par le RISDP ;
- (ii) Renforcement de la fourniture de services d'appui administratif ;
- (iii) Appui aux organes directeurs pour qu'ils s'acquittent avec efficacité et efficience de leurs mandats ;
- (iv) Amélioration de la gestion des documents du Secrétariat ; et

- (v) Amélioration des services fournis lors des réunions stratégiques et autres.

Tableau 24 : Résultats attendus pour les Ressources humaines et l'administration pour l'exercice 2023-24

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
Ressources humaines et administration				
Fourniture d'un soutien efficient et efficace aux réunions des organes directeurs et autres réunions.	Améliorer les installations et les services de conférence aux réunions stratégiques et autres de la SADC.			Les installations et services de conférence requis sont fournis aux réunions statutaires, politiques et autres de la SADC.
Développement et gestion des ressources humaines	Développement et gestion améliorée des ressources humaines.			Mise en œuvre du programme de bien-être du personnel de la SADC et commémoration d'autres événements critiques.
				Augmentation des connaissances, des compétences et des services du Secrétariat de la SADC sur l'OSHE
				Recrutement du personnel du Secrétariat de la SADC conformément au plan quinquennal des effectifs
				Le processus du recrutement du Secrétariat de la SADC est automatisé afin de réduire les délais de recrutement.
				Les réunions du Comité des ressources humaines et de l'administration (HRAC) sont tenues.
				Le Système VIP est mis en opération.
				L'assurance-vie de groupe du Secrétariat de la SADC est appliquée/traitée
				Les compétences et les connaissances du personnel du Secrétariat de la SADC sur les besoins de formation identifiés augmentent conformément au Plan annuel de formation et de développement.
				Les universités et les jeunes de la région SADC sont engagés dans les programmes de la SADC afin d'accroître la participation des États membre de la SADC aux programmes de la SADC.
				Élaboration d'une stratégie de gestion du changement et des connaissances
				Le Système de gestion de la performance est amélioré et les Fonctionnaires hautement performants du Secrétariat de la SADC sont reconnus et récompensés.
Octroi d'un soutien administratif efficient et efficace au Secrétariat de la SADC.	Soutien administratif au Secrétariat de la SADC amélioré			Bureaux et logements fournis et entretenus
				Contrats administratifs signés et exécutés
				Services généraux de soutien administratif fournis
Gestion efficace et efficace des archives du Secrétariat de la SADC tout au long de leur cycle de vie.	Services de gestion des dossiers de la SADC améliorés			Système de gestion des documents/dossiers électroniques (ERMS) pleinement opérationnel
				Les dossiers du Secrétariat de la SADC sont gérés avec efficacité et efficience.
Engagement avec les États membres de la SADC, les partenaires	Amélioration des consultations avec les États membres et	N/D	N/D	Production et présentation des priorités et des positions de la SADC dans le but de faciliter la consultation des États membres et de promouvoir la coopération avec d'autres organisations.

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
bilatéraux et multilatéraux, ainsi que d'autres parties prenantes.	renforcement des partenariats bilatéraux et multilatéraux			
Acquisition et remplacement des actifs au Siège	Fourniture d'actifs immobilisés au Secrétariat de la SADC améliorée			Remplacement et entretien des actifs

13.8 Allocation de ressources

13.8.1 La proposition de répartition des ressources à la Direction est présentée ci-après.

Tableau 25 : Répartition des ressources à la Direction HRA pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24			
DOMAINE CLÉ DE RÉSULTATS	EM	PIC	TOTAL
Ressources humaines et administration			
Fourniture d'un soutien efficient et efficace aux réunions des organes directeurs et autres réunions.	1 252 902	0	1 252 902
Développement et gestion des ressources humaines	1 070 601	630 000	1 700 601
Octroi d'un soutien administratif efficient et efficace au Secrétariat de la SADC.	8 655 459	0	8 655 459
Acquisition et remplacement des actifs au Siège	1 345 521	0	1 345 521
Gestion efficace et efficace des archives du Secrétariat de la SADC tout au long de leur cycle de vie.	184 000	0	184 000
Engagement avec les États membres de la SADC, les partenaires bilatéraux et multilatéraux, ainsi que d'autres parties prenantes.	196 740	122 000	318 740
Gestion des ressources humaines	4 263 536	0	4 263 536
Ressources humaines et administration	16 968 759	752 000	17 720 759
TOTAL GÉNÉRAL	16 968 759	752 000	17 720 759

14. AUDIT INTERNE ET GESTION DES RISQUES

1.1 Mandat

1.1.1 La Direction de l'Audit interne et de la Gestion des risques du Secrétariat de la SADC a pour mandat de rehausser et de protéger la valeur de l'organisation en fournissant des assurances, des conseils et des avis objectifs en matière de risques. Elle coordonne aussi les activités de gestion des risques et fournit une assurance sur le

caractère adéquat et l'efficacité de l'environnement de contrôle interne au sein du Secrétariat afin d'atténuer les risques identifiés et de permettre la réalisation des objectifs stratégiques.

1.2 Objectif stratégique

1.2.1 L'objectif stratégique de la Direction de l'Audit et de la Gestion des risques est de soutenir l'atteinte des objectifs institutionnels en veillant à l'existence d'une approche structurée et cohérente dans l'identification, l'évaluation et l'atténuation des risques stratégiques et opérationnels dans l'ensemble du Secrétariat. La Direction exerce également des activités d'assurance et de conseil indépendantes et objectives sur l'efficacité des contrôles et des processus de gouvernance par le biais de missions d'audit au sein du Secrétariat.

1.3 Résultats

1.3.1 La Direction de l'Audit interne et de la Gestion des risques cherche à parvenir aux résultats suivants :

- (i) Évaluer les systèmes en place afin d'en assurer la conformité aux politiques, plans, procédures, lois et règlements susceptibles d'influer fortement l'organisation.
- (ii) Évaluer l'exposition aux risques liée à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.
- (iii) Effectuer des examens indépendants des informations financières, managériales et opérationnelles, afin de déterminer leur exactitude, leur fiabilité et leur conformité et recommander des mesures correctives le cas échéant ;
- (iv) Évaluer les opérations ou les programmes afin de s'assurer que les résultats obtenus concordent avec les buts et objectifs arrêtés et que lesdits opérations et programmes sont conduits selon les plans établis.
- (v) Évaluer les moyens de protéger les actifs et, le cas échéant, vérifier l'existence de ces derniers.
- (vi) Encourager l'adoption de bonnes pratiques de gouvernance au sein du Secrétariat.
- (vii) Effectuer des audits pour vérifier si les dépenses ont été optimisées et recommander la meilleure façon d'utiliser les ressources afin de garantir que les ressources soient utilisées de manière économique, efficiente et efficace.
- (viii) Assurer le suivi de la mise en œuvre des plans d'action conformément aux recommandations formulées par l'Audit tant interne qu'externe.
- (ix) Apporter son concours à la conception et à l'amélioration du Cadre de gestion des risques.
- (x) Élaborer et réviser régulièrement la politique et la stratégie de gestion des risques.
- (xi) Faciliter l'identification et l'évaluation des risques stratégiques et opérationnels au Secrétariat de la SADC et formuler des conseils sur l'élaboration de mesures visant à atténuer ces risques.
- (xii) Assurer le suivi de la mise en œuvre des stratégies d'atténuation des risques.

- (xiii) Promouvoir la culture de la gestion des risques au sein du Secrétariat en menant diverses campagnes de formation et de sensibilisation.
- (xiv) Faciliter le développement de mécanismes de dénonciation.
- (xv) Fournir des conseils et un soutien pour assurer l'identification et la gestion des risques dans la conception et la mise en œuvre des projets.
- (xvi) Coordonner les processus et activités du Secrétariat visant à assurer la continuité des activités lors de catastrophes, de situations d'urgence et de perturbations.

1.4 Projets prioritaires

- 1.4.1 La Direction de l'Audit interne et de la Gestion des risques ne gère ni n'exécute de projet spécifique figurant dans le RISDP, vu le mandat de service qui lui a été assigné.

1.5 Domaines clés de résultats

- 1.5.1 La Direction compte deux domaines clés de résultats, soit les Services d'audit interne et la Gestion des risques.

- (i) **Services d'audit interne** : Ce DCR est lié à l'objectif principal de la fonction d'audit interne, qui est décrit dans la Charte d'audit interne comme consistant à « exercer des activités d'assurance et de conseil indépendantes et objectives conçues pour apporter une valeur ajoutée et améliorer le fonctionnement du Secrétariat de la SADC. Cela aide à son tour le Secrétariat de la SADC à atteindre ses objectifs en adoptant une approche systématique et disciplinée pour évaluer et améliorer l'efficacité de la gestion des risques, des contrôles internes et des processus de gouvernance ».
- (ii) **Gestion des risques** : Au titre de la gestion des risques au Secrétariat, coordonner les activités de gestion des risques en facilitant l'élaboration de politiques, de cadres et de stratégies en matière de risques. L'Unité apporte son concours également à l'évaluation de la mise en œuvre de ces stratégies en veillant à ce que les Directions et Unités fassent périodiquement rapport sur la mise en œuvre des plans d'action. Les activités clés consisteront en ce qui suit :
 - (a) Évaluations des risques
 - (b) Suivi et établissement de rapports ;
 - (c) Formation et sensibilisation ;
 - (d) Continuité des activités ;
 - (e) Révision du cadre, de la politique et de la stratégie de gestion des risques ;
 - (f) Élaboration et revue de la Politique de lutte contre la fraude et la corruption et des procédures de signalement de ces dernières ;
 - (g) Faciliter la gestion et l'entretien de la Hotline sur la fraude.

1.6 Leçons apprises

- 1.6.1 Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2022/23) et passés sont notamment les suivantes :

(i) **Audit interne**

- (a) L'audit interne doit s'adapter à l'environnement sans cesse changeant des affaires et améliorer l'utilisation de l'analyse des données afin d'accroître la couverture de l'audit et de réduire les pertes d'exploitation, tout en fournissant des conseils et des garanties précieux.
- (b) L'Audit interne doit planifier efficacement ses activités afin de faire en sorte que les ressources soient canalisées vers les chantiers prioritaires du Secrétariat et lui permettre ainsi de réaliser ses objectifs stratégiques.
- (c) L'Audit interne doit faire preuve de flexibilité en permettant d'intégrer les risques émergents et les domaines prioritaires de gestion dans le cadre de ses engagements d'audit, et ce afin de répondre à l'évolution rapide des risques et d'ajouter de la valeur aux opérations.
- (d) Il importe d'organiser les réunions statutaires de sorte à éviter les heurs dans leurs préparatifs, de réduire les chevauchements avec d'autres réunions de l'organisation et, ainsi, de permettre aux Hauts responsables d'y participer pleinement.
- (e) Il est nécessaire d'améliorer la communication entre les Directions et les Unités afin de rectifier les inefficiences opérationnelles susceptibles de nuire à la réalisation des plans opérationnels.
- (f) Il importe de faire preuve de davantage d'habileté lors de l'évaluation des risques découlant des événements mondiaux, susceptibles d'exercer des impacts majeurs sur les opérations du Secrétariat.

(ii) **Gestion des risques**

- (a) Les ateliers de formation doivent être inclus dans le calendrier de formation de la Direction RHA au début de l'exercice financier afin de garantir une bonne participation ;
- (b) Les changements apportés aux plans opérationnels doivent toujours être ajustés dans le système de suivi et d'évaluation.
- (c) Les objectifs de la gestion des risques peuvent être atteints en travaillant en mode virtuel.
- (d) Il est nécessaire d'effectuer une sauvegarde de tous les travaux réalisés par l'Unité, y compris les résultats des évaluations des risques.
- (e) Il importe de faire preuve de proactivité durant la période post-COVID-19 en faisant le nécessaire pour que le Secrétariat soit prêt à faire face aux pandémies futures.
- (f) Il est nécessaire de travailler avec la Haute direction afin de faire en sorte que les registres des risques stratégiques figurent parmi les chantiers prioritaires du Secrétariat. Dans cette optique, il faudra élaborer ces registres plus efficacement afin d'éviter de perturber les opérations

1.7 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24

1.7.1 Conformément aux priorités et aux résultats visés dans le RISDP 2020-2030, aux décisions du Conseil et du Comité ministériel et à la lumière des leçons apprises des mises en œuvre antérieures, les principaux axes d'intervention pour l'exercice 2023/24 sont les suivants :

(i) *Audit interne*

- (a) Les principales activités de la fonction d'audit interne consistent à fournir des assurances dans les domaines suivants : contrôle interne, gestion des risques, gouvernance institutionnelle, enquêtes, audit des systèmes, audit financier et audit de performance et services conseils.
- (b) Les principales activités à exécuter seront les suivants :
 - (ba) Assurer la planification et l'exécution efficaces de la totalité des missions d'audit budgétées afin d'achever ces dernières dans les délais impartis.
 - (bb) Veiller à ce que le personnel d'audit interne continue de perfectionner ses compétences, ses aptitudes et ses habiletés par le biais du perfectionnement professionnel continu ;
 - (bc) Veiller à la coordination efficace des réunions du Comité d'audit ;
 - (bd) Assurer une coordination efficace entre l'Audit interne et le Collège des Commissaires aux comptes.
 - (be) Veiller à ce que les systèmes d'audit soient appuyés et fonctionnent conformément aux attentes.
 - (bf) Veiller à ce que la fonction fasse l'objet d'une évaluation externe d'assurance qualité.

(ii) *Gestion des risques*

- (a) Évaluer les risques stratégiques, conformément au RISDP révisé ;
- (b) Évaluer les risques opérationnels et suivre la mise en œuvre des plans d'atténuation des risques ;
- (c) Promouvoir la gestion des risques par la tenue d'ateliers de sensibilisation ;
- (d) Mettre en œuvre la Politique et la Stratégie de gestion des risques ;
- (e) Renforcer les capacités des champions de la gestion des risques dans les domaines de la gestion des risques d'entreprise, de la continuité des activités, de l'utilisation des logiciels de la GRC dans le processus global de communication d'informations ;
- (f) Assurer la gestion des risques liés aux projets (tout au long du cycle de vie des projets) ;
- (g) Faciliter la mise en œuvre des procédures de dénonciation ;

- (h) Maintenir le plan de continuité des activités ; et
- (i) Assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations émanant de l'évaluation des piliers.
- (j) Faire connaître la Politique de lutte contre la fraude et la corruption et les procédures à suivre pour les signaler.

Tableau 26 : Résultats attendus de la Direction de l'Audit interne et de la Gestion des risques (IARM) pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
Audit interne et gestion des risques				
Gestion des risques	Faciliter l'identification et l'évaluation des risques stratégiques et opérationnels, coordonner la fonction de continuité des activités et surveiller la mise en œuvre des stratégies d'atténuation des risques.			Résultat 1 : Mise à jour et mise en œuvre du Plan de continuité des activités (BCP) du Secrétariat de la SADC
				Résultat 2 : Le Registre des risques stratégiques et le Registre des risques opérationnels du Secrétariat de la SADC sont révisés.
				Résultat 3 : Les compétences et les connaissances du personnel du Secrétariat sont accrues en matière de Politique de gestion des risques, de Politique de prévention des fraudes et des procédures de signalement de ces dernières.
				Résultat 4 : Les compétences et les connaissances du personnel du Secrétariat sont accrues concernant le Mécanisme de réaction rapide et l'évaluation des risques.
Services d'audit interne	Contrôles, gouvernance et systèmes de gestion des risques améliorés			Résultat 1 : Des recommandations d'audit sont formulées pour améliorer les systèmes de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques du Secrétariat de la SADC, afin de permettre la réalisation des objectifs fixés. (Q1)
			Gestion stratégique du RISDP. Meilleure efficacité et efficience institutionnelles.	Résultat 2 : Des recommandations d'audit sont formulées pour améliorer les systèmes de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques du Secrétariat de la SADC, afin de permettre la réalisation des objectifs fixés. (Q2)
				Résultat 3 : Des recommandations d'audit sont formulées pour améliorer les systèmes de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques du Secrétariat de la SADC, afin de permettre la réalisation des objectifs fixés. (Q3)
				Résultat 4 : Des recommandations d'audit sont formulées pour améliorer les systèmes de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques du Secrétariat de la SADC, afin de permettre la réalisation des objectifs fixés (4e trimestre).
				Résultat 5 : Un Plan d'audit stratégique à horizon glissant de 3 ans et un Plan annuel pour la Direction IARM sont élaborés et soumis à l'approbation du Comité d'audit.
				Résultat 6 : Les services d'audit interne sont améliorés au travers d'un Programme d'amélioration de l'assurance qualité.
				Résultat 9 : Les décisions du Comité d'audit sont mises en œuvre pour améliorer les performances du Secrétariat. (Q3)
				Résultat 8 : Les décisions du Comité d'audit sont mises en œuvre pour améliorer les performances du Secrétariat. (Q2)

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
				Résultat 7 : Les décisions du Comité d'audit sont mises en œuvre pour améliorer les performances du Secrétariat. (Q1)

1.8 Répartition des ressources :

1.8.1 La proposition de répartition des ressources à la Direction est présentée ci-après.

Tableau 27 : Répartition des ressources à la Direction IARM pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24			
DOMAINE CLÉ DE RÉSULTATS	EM	PIC	TOTAL
Audit interne et gestion des risques			
Services d'audit interne	192 989	0	192 989
Gestion des risques	19 327	0	19 327
Audit - Gestion des ressources humaines.	821 769	0	821 769
Audit interne et gestion des risques	1 034 085	0	1 034 085
TOTAL GÉNÉRAL	1 034 085	0	1 034 085

15. UNITÉ DES AFFAIRES JURIDIQUES

2.1 Mandat

2.1.1 Le mandat de l'Unité des Affaires juridiques s'exerce en vertu de l'article 12 (2) (a) (vi) du Traité de la SADC et de l'article 3 (4) du Protocole sur les Affaires juridiques. L'Unité des Affaires juridiques a pour tâche, dans la poursuite de la coopération et de l'intégration régionales, de fournir aux institutions et aux États membres de la SADC des services d'appui juridique pour les questions touchant à l'interprétation et à la mise en œuvre du Traité, des protocoles et autres instruments juridiques subsidiaires qui en émanent.

2.2 Objectif stratégique

2.2.1 L'Unité des Affaires juridiques a pour objectif stratégique de prêter aux institutions et aux États membres de la SADC une assistance juridique à propos de l'interprétation et de l'application de l'ensemble des instruments juridiques de la SADC et de toutes autres questions juridiques connexes.

2.3 Résultats

2.3.1 L'Unité des Affaires juridiques vise comme résultat d'améliorer les services juridiques qu'elle prête aux institutions et aux États membres de la SADC.

2.4 Projets prioritaires

2.4.1 L'Unité des Affaires juridiques ne gère ni n'exécute de projet spécifique prévu dans le RISDP.

2.5 Domaines clés de résultats

2.5.1 Le DCR de l'Unité est les services d'appui juridique.

2.6 Leçons apprises

2.6.1 Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2022/23) et passés sont notamment les suivantes :

- (i) Les travaux de l'Unité des Affaires juridiques sont dictés par la demande. L'Unité traite un vaste éventail de questions juridiques émanant de l'ensemble des secteurs reconnus par la SADC et relevant ou non du champ d'interprétation et d'application des instruments juridiques de l'organisation. Cette situation engendre des problèmes car l'Unité doit se concentrer sur le travail provenant d'autres Directions et Unités, ce qui rend difficile la mise en œuvre des activités qu'elle avait planifiées et budgétées pour un exercice donné. À cet égard, l'Unité a appris qu'il lui est important de demander aux Directions et Unités de lui indiquer, à l'avenir, lesquelles de leurs activités nécessiteront un appui juridique de sa part, et ce afin qu'elle puisse en tenir compte lors de sa phase de planification.
- (ii) Une des activités de l'Unité consiste à faciliter les échanges avec les juristes externes pour qu'ils aident la SADC à traiter des questions de contentieux et d'arbitrage ; La difficulté de cette activité réside dans le fait que la planification et la budgétisation sont fondées sur les prévisions, c'est-à-dire que le nombre d'affaires à traiter au cours d'un exercice donné n'est pas connu. À cet égard, l'Unité a appris que le budget consacré aux contentieux devra être programmé sur l'ensemble des trimestres d'un exercice financier donné.

2.7 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24

2.7.1 Les interventions menées durant l'exercice 2023/24 chercheront essentiellement à assurer la livraison de la totalité des résultats dans les limites du budget approuvé, et notamment celles indiqués ci-après :

- (i) Continuer à fournir des services de soutien juridique de qualité et opportuns aux institutions et aux États membres de la SADC ;
- (ii) Atteindre les objectifs fixés par le Comité des Ministres de la Justice dans son plan d'action et exécuter ses décisions ;
- (iii) Conformément aux priorités et aux résultats visés dans le RISDP 2020-2030, aux décisions du Sommet, du Conseil et du Comité ministériel, et à la lumière des leçons apprises des mises en œuvre :
 - (a) viser les documents juridiques de la SADC ;

- (b) traiter les affaires de litige et d'arbitrage engagées contre les institutions de la SADC ;
- (c) émettre des conseils et des avis juridiques aux institutions de la SADC et aux États membres sur l'interprétation et l'application du Traité, des protocoles, des instruments subsidiaires et d'autres questions juridiques découlant de la mise en œuvre des programmes et projets ; et
- (d) faciliter l'approbation ou l'adoption, la signature, la ratification des instruments juridiques de la SADC et l'adhésion à ces derniers.

Tableau 28 : Résultats attendus pour l'Unité des affaires juridiques pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
Unité des services juridiques				
Assurer des services d'appui juridique	Services juridiques fournis aux institutions, aux États membres et aux parties prenantes régionales de la SADC améliorés		Mécanisme de règlement des différends opérationnel d'ici 2024	Avis d'information élaboré et communiqué aux États membres pour leur rappeler la nécessité de ratifier le Protocole sur le Tribunal de la SADC de 2014 et les conséquences d'une non-ratification
				Avis d'information élaborés pour conseiller aux États membres de signer, ratifier et adhérer aux protocoles pertinents de la SADC
				Projet de Protocole portant création du Parlement de la SADC soumis au Sommet d'août 2023 pour adoption et signature
				Projet d'amendement au Traité en vue de la reconnaissance de la Double Troïka comme une institution de la SADC soumis au Sommet d'août 2023 pour adoption et signature
				Plan d'action révisé du Comité des ministres de la Justice
				Instruments juridiques régionaux élaborés conformément au Plan d'action des ministres de la justice et aux recommandations d'autres comités ministériels sectoriels et soumis au Conseil et au Sommet pour adoption et signature
				1er trimestre : Des conseils et des avis juridiques sont fournis aux institutions et aux États membres de la SADC.
				2e trimestre : Des conseils et des avis juridiques sont fournis aux institutions et aux États membres de la SADC.
				3e trimestre : Des conseils et des avis juridiques sont fournis aux institutions et aux États membres de la SADC.
				4e trimestre : Des conseils et des avis juridiques sont fournis aux institutions et aux États membres de la SADC.
				Des notes sont rédigées et des consultations sont menées en guise de préparatifs pour la représentation de la SADC dans les litiges et arbitrages afin de préserver la réputation et les ressources de la SADC (1er trimestre).
				Des notes sont rédigées et des consultations sont menées en guise de préparatifs pour la représentation de la SADC dans les litiges et arbitrages afin de préserver la réputation et les ressources de la SADC (2e trimestre)

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
				Des notes sont rédigées et des consultations sont menées en guise de préparatifs pour la représentation de la SADC dans les litiges et arbitrages afin de préserver la réputation et les ressources de la SADC (Q3)
				Des notes sont rédigées et des consultations sont menées en guise de préparatifs pour la représentation de la SADC dans les litiges et arbitrages afin de préserver la réputation et les ressources de la SADC (4e trimestre).

2.8 Répartition des ressources :

2.8.1 La proposition de répartition des ressources à l'Unité est présentée ci-après.

Tableau 29 : Répartition des ressources à l'Unité des affaires juridiques pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24			
DOMAINE CLÉ DE RÉSULTATS	EM	PIC	TOTAL
Unité des services juridiques			
Assurer des services d'appui juridique	186 067	0	186 067
Gestion des ressources humaines de l'Unité des affaires juridiques	565 857	0	565 857
Unité des services juridiques	751 924	0	751 924
TOTAL GÉNÉRAL	751 924	0	751 924

16. UNITÉ DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

3.1 Mandat

3.1.1 L'Unité des technologies de l'information et de la communication (TIC) est responsable de l'utilisation efficace et efficiente des TIC au sein du Secrétariat de la SADC et de l'aide apportée aux Directions et Unités afin qu'elles exploitent les TIC dans les programmes de la SADC.

3.2 Objectif stratégique

3.2.1 L'Unité des TIC poursuit l'objectif stratégique suivant :

- (i) Fournir une infrastructure robuste et sécurisée de TIC qui soutient l'accès aux informations et l'efficacité organisationnelle ;

- (ii) Déployer et fournir des capacités avancées afin de renforcer la collaboration et la gestion des connaissances et d'améliorer l'analyse des données ;
- (iii) Établir et employer la gouvernance rationalisée des TIC et faire en sorte que les solutions de TIC répondent aux exigences opérationnelles ;
- (iv) Mettre en place des pratiques avancées de gestion des opérations afin de transformer la fourniture des services.

3.3 Résultats

3.3.1 L'Unité des TIC poursuit les résultats suivants :

- (i) Mise en œuvre efficace et efficiente des technologies modernes et soutien fourni par ces derniers ;
- (ii) Renforcement de la gouvernance et de la gestion des TIC pour parvenir à une prestation de services efficace et efficiente.

3.4 Projets prioritaires

3.4.1 L'Unité des TIC ne gère ni n'exécute de projet spécifique prévu dans le RISDP.

3.5 Domaines clés de résultats

3.5.1 Le domaine clé de résultats de l'Unité des TIC est la gestion des infrastructures et des applications TIC.

3.6 Leçons apprises

3.6.1 Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2022/23) et passés sont notamment les suivantes :

- (i) Les risques à la cybersécurité sont à la hausse. Dans ce contexte, il y a lieu d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie en matière de cybersécurité qui soit bien éclairée et soit alignée sur les normes de la profession.
- (ii) Il y a lieu d'élaborer et de mettre en œuvre un cadre robuste de gouvernance des TIC, qui orientera la mise en œuvre d'une Stratégie informatique adaptée aux opérations.
- (iii) L'évolution rapide de l'environnement professionnel exige l'adoption d'une approche agile envers l'application de solutions informatiques. Adopter une Stratégie pour l'informatique en nuage aux normes de la profession facilitera l'agilité technique requise.
- (iv) Il y a lieu de séparer les fonctions au sein de l'Unité des TIC malgré la taille réduite de son effectif. Le but recherché est de s'assurer que tous les domaines fonctionnels reçoivent une attention presque égale.
- (v) La gestion des actifs fait partie des missions principales de l'Unité des TIC, d'où la nécessité d'élaborer une stratégie durable en termes d'acquisition, d'entretien et de cession de ses actifs.

3.7 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24

3.7.1 Conformément aux priorités et aux résultats visés dans le RISDP 2020-2030, aux décisions du Conseil et du Comité ministériel et à la lumière des leçons apprises des mises en œuvre antérieures, les principaux axes d'intervention pour l'exercice 2023/24 sont les suivants :

- (i) Adopter une Stratégie de TIC adaptée aux opérations et la mettre en œuvre ;
- (ii) Adopter de cadres de gouvernance des TIC et les mettre en œuvre ;
- (iii) Harmoniser et automatiser les processus opérationnels ;
- (iv) Mettre en œuvre un programme de sécurité de l'information ;
- (v) Adopter et mettre en œuvre l'informatique en nuage pour une suite bureautique ;
- (vi) Renforcer les capacités des agents techniques de TIC et de tous les membres du personnel en matière de gestion et d'utilisation des technologies de l'information respectivement.

Tableau 30 : Résultats attendus de l'Unité des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
Technologies de l'information et de la communication				
Gestion des infrastructures et des applications TIC	Soutenir la réalisation des priorités stratégiques par en utilisant et en appliquant des technologies efficaces et efficientes et en affinant les objectifs et les résultats attendu en tenant compte de l'évolution de l'environnement des affaires.			Les processus opérationnels du Secrétariat de la SADC sont révisés pour qu'ils s'alignent sur les solutions TIC et il est recommandé une solution de planification des ressources de l'institution (ERP) viable et présentant un bon rapport coût-efficacité, à approuver par la Haute direction.
				Modules de planification des ressources d'entreprise (ERP) pour les finances, les achats et la chaîne d'approvisionnement déployés et fonctionnels
				Connectivité du réseau et de l'Internet fournie et soutenue afin d'assurer une exploitation sans heurt des outils numériques et d'une suite diversifiée d'applications pour le Secrétariat de la SADC - T1
				Infrastructures TIC modernes favorisant un accès transparent et sécurisé aux ressources informatiques déployées, prises en charge et entretenues - T1
				Un Cadre pour la gestion des identités et de l'accès au Secrétariat de la SADC est développé et est soumis à l'approbation des Hauts responsables du Secrétariat (1er trimestre).
				Connectivité du réseau et de l'Internet fournie et soutenue afin d'assurer une exploitation sans heurt des outils numériques et d'une suite diversifiée d'applications pour le Secrétariat de la SADC - T2
				Connectivité du réseau et de l'Internet fournie et soutenue afin d'assurer une exploitation sans heurt des outils numériques et d'une suite diversifiée d'applications pour le Secrétariat de la SADC - T3

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
				Connectivité du réseau et de l'Internet fournie et soutenue afin d'assurer une exploitation sans heurt des outils numériques et d'une suite diversifiée d'applications pour le Secrétariat de la SADC - T4
				Infrastructures TIC modernes favorisant un accès transparent et sécurisé aux ressources informatiques déployées, prises en charge et entretenues - T2
				Infrastructures TIC modernes favorisant un accès transparent et sécurisé aux ressources informatiques déployées, prises en charge et entretenues - T3
				Un Cadre pour la gestion des identités et de l'accès au Secrétariat de la SADC est développé et est soumis à l'approbation des Hauts responsables du Secrétariat (2e trimestre).
				Un Cadre pour la gestion des identités et de l'accès au Secrétariat de la SADC est développé et est soumis à l'approbation des Hauts responsables du Secrétariat (3e trimestre).
				Un Cadre pour la gestion des identités et de l'accès au Secrétariat de la SADC est développé et est soumis à l'approbation des Hauts responsables du Secrétariat (4e trimestre).
				Infrastructures TIC modernes favorisant un accès transparent et sécurisé aux ressources informatiques déployées, prises en charge et entretenues - T4
	Renforcer la gouvernance et la gestion des TIC pour parvenir à une prestation de services efficace et efficiente			Les politiques et les cadres de gouvernance en matière de TIC sont révisés et adoptés afin d'aligner la Stratégie des TIC sur les objectifs institutionnels et de veiller à ce que les investissements réalisés dans les TIC apportent une valeur ajoutée à l'institution (1er trimestre).
				Les politiques et les cadres de gouvernance en matière de TIC sont révisés et adoptés afin d'aligner la Stratégie des TIC sur les objectifs institutionnels et de veiller à ce que les investissements réalisés dans les TIC apportent une valeur ajoutée à l'institution (2e trimestre).
				Les politiques et les cadres de gouvernance en matière de TIC sont révisés et adoptés afin d'aligner la Stratégie des TIC sur les objectifs institutionnels et de veiller à ce que les investissements réalisés dans les TIC apportent une valeur ajoutée à l'institution (3e trimestre).
				Politiques et cadres de gouvernance en matière de TIC examinés et adoptés afin d'aligner la Stratégie des TIC sur les objectifs institutionnels et de garantir que les investissements dans les TIC apportent une valeur ajoutée à l'institution - T4

3.8 Répartition des ressources :

3.8.1 La proposition de répartition des ressources à l'Unité est présentée ci-après.

Tableau 31 : Répartition des ressources à l'Unité des TIC pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24			
DOMAINE CLÉ DE RÉSULTATS	EM	PIC	TOTAL
Technologies de l'information et de la communication			
Gestion des infrastructures et des applications TIC	833 614	654 120	1 487 734
Gestion des ressources humaines - ICT	777 644	0	777 644

Technologies de l'information et de la communication	1 611 258	654 120	2 265 378
TOTAL GÉNÉRAL	1 611 258	654 120	2 265 378

17. COMMUNICATION ET RELATIONS PUBLIQUES

4.1 Mandat

4.1.1 L'Unité 'Communication et relations publiques' a pour mandat d'assurer une communication institutionnelle stratégique et de faire connaître les programmes et les services de relations publiques de la SADC. Elle dirige et coordonne les activités de communication institutionnelle de la SADC et celles touchant aux domaines suivants : relations avec les médias, affaires publiques, services protocolaires, création de la marque 'SADC' et promotion de la SADC et de ses programmes. Elle pilote également la mise en œuvre des actions en matière de communication, de visibilité et de sensibilisation, comme prévu dans le RISDP 2020-2030.

4.2 Objectif stratégique

4.2.1 Comme indiqué dans le RISDP 2020-2030, l'objectif stratégique poursuivi par l'Unité Communication et relations publiques est d'améliorer la visibilité et la connaissance de la SADC, de ses activités et de l'impact de celles-ci dans tous les États membres et dans le monde.

4.3 Résultats

4.3.1 L'objectif spécifique de l'Unité est de renforcer les capacités de la SADC en matière de communication stratégique afin de lui permettre d'assurer une communication efficace et de promouvoir ses activités et l'impact de celles-ci.

4.4 Projets prioritaires

4.4.1 Les projets prioritaires à exécuter par l'Unité pour parvenir aux résultats prévus dans le RISDP 2020-2030 sont énumérés ci-après :

- (i) **Renforcer la capacité de la SADC à assurer une communication efficace.** : Le projet cherchera à rehausser les capacités des structures nationales, dont les comités nationaux de la SADC (CNS), les missions diplomatique de la SADC, les fonctionnaires à l'information, les coordonnateurs nationaux des médias et les responsables et journalistes des établissements de presse dans les États membres de la SADC, le but recherché étant de permettre à ces structures de comprendre pleinement le mandat, les activités et les programmes de la SADC et leurs impacts. Des supports de communication sur la SADC seront fournis aux structures. Par le biais de ces initiatives, les structures nationales acquerront les connaissances requises pour apporter leur contribution à la communication et à la promotion efficaces de la SADC.
- (ii) **Campagne intégrée de communication de la SADC** : La campagne intégrée de communication de la SADC s'attachera principalement à promouvoir les activités de la SADC, leurs impacts et une proposition de valeur en utilisant les

supports d'information, d'éducation et de communication (IEC), les moyens multimédias, dont la TV, la radio, la presse écrite et les médias en ligne. La campagne dressera un bilan des impacts multidimensionnels et multisectoriels des activités et des programmes de la SADC exécutés par les différentes Directions et Unités du Secrétariat de la SADC.

4.5 Domaines clés de résultats

4.5.1 Le DCR de l'Unité Communication et relations publiques est la communication institutionnelle. L'Unité continue à rendre plus visible et à mieux faire connaître la SADC, ses activités et l'impact de ces dernières, conformément aux domaines prioritaires de la SADC définis dans le RISDP 2020-2030, contribuant ainsi à l'objectif de la SADC en renforçant les capacités de communication stratégique de la SADC et en améliorant la compréhension et la connaissance de la SADC, de sa proposition de valeurs, de ses activités et de leurs impacts dans tous les États membres et dans le monde.

4.6 Leçons apprises

4.6.1 Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2022/23) et passés sont les suivantes :

- (i) Comme l'indique le RISDP 2020-2030, la communication, la visibilité et la sensibilisation constituent des volets cruciaux de la mise en œuvre réussie du RISDP 2020-2030. Dans le Plan 2023/24, un certain nombre d'activités seront entreprises afin de promouvoir le RISDP 2020-2030 ainsi que les possibilités qu'il offre.
- (ii) La coordination s'est améliorée de manière continue entre le Secrétariat de la SADC et les coordonnateurs nationaux des médias. Toutefois, le rôle de ces derniers se limite, dans une grande mesure, à assurer le traitement administratif du Concours de journalisme de la SADC et à participer à l'évaluation des envois à l'échelle régionale. Il a été difficile pour l'Unité de trouver le temps qu'il faut pour interagir davantage avec ces coordonnateurs ainsi qu'avec d'autres intermédiaires des médias en raison des demandes accrues de services qu'elle a reçues en interne. Toutefois, nous sommes parvenus, le 13 octobre 2022, à tenir avec succès une session virtuelle, qui a vu la participation de plus de 130 journalistes et de hauts responsables avec lesquels nous avons pu échanger des vues. Certaines des conclusions de ces échanges ont, d'ailleurs, été pris en compte dans le Plan d'action institutionnel 2023-2024.
- (iii) Les demandes de services auprès de l'Unité se sont accrues alors même que celle-ci dispose de moyens limités. Selon les meilleures pratiques internationales, une institution telle que le Secrétariat de la SADC devrait disposer d'un chef du protocole ou d'un ou de plusieurs Fonctionnaires spécialement affectés au protocole ou exerçant les fonctions protocolaires au Secrétariat de la SADC et durant les manifestations et aux cérémonies de haut niveau, dont le Sommet des chefs d'État et les réunions du Conseil et des ministres, tout en travaillant au sein de la CPRU et en collaboration avec les Directions et Unités ainsi qu'avec les États membres et les PIC.
- (iv) Essentielles pour toute organisation internationale, les fonctions protocolaires sont sensibles au facteur 'temps' et la plupart d'entre elles ne sauraient être négligées même lorsque les ressources humaines sont limitées, car nous devons observer les formalités diplomatiques et offrir une image positive de l'organisation.

- (v) Actuellement, les fonctions protocolaires sont réparties parmi les fonctionnaires de la CPRU. Or, cette situation fait que ces derniers sont débordés dans leur travail et nuit, dans une certaine mesure, à l'accomplissement des autres fonctions toutes aussi importantes que sont la communication, la sensibilisation et la visibilité.
- (vi) Ces limites en ressources humaines ont déjà été signalés lors de l'audit interne conduit durant l'exercice allant d'avril 2020 à mars 2022 et ont été consignés durant l'exercice d'analyse de la charge de travail.
- (vii) Les filières de programmes et de projets se sont accrues au fil des ans, ce qui a résulté en la hausse de la demande pour les services de la CPRU. Pourtant, l'effectif de cette dernière est demeuré le même.
- (viii) La CPRU a pris note de l'usage accru des ressources en ligne de la Bibliothèque, en particulier durant la période de la COVID-19. Dans le Plan 2023-2024, elle poursuivra le processus d'automatisation et de numérisation de la Bibliothèque afin d'améliorer l'accès à ses ressources en ligne.
- (ix) Le caractère interminable des processus de passation de marchés et les multiples niveaux d'approbation que comporte le dispositif demeure un écueil qui fait obstacle à l'exécution rapide des activités programmés et à l'obtention des résultats attendus dans les délais impartis.

4.7 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24

4.7.1 Conformément aux priorités et aux résultats visés dans le RISDP 2020-2030, aux décisions du Conseil et des comités ministériels et à la lumière des leçons tirées des mises en œuvre antérieures, les axes majeurs d'intervention pour 2023-24 sont décrits ci-après :

- (i) Renforcer la capacité des États membres et du Secrétariat à soutenir efficacement la communication et la sensibilisation à propos de la SADC.
- (ii) Mener des actions, intégrant communication et sensibilisation, à propos de la SADC, de ses activités, de ses impacts et de ses propositions de valeur.
- (iii) Des actions de promotion sont menées à propos des initiatives de partenariat et de collaboration, de la tenue des réunions statutaires et des engagements pris au niveau de la Direction exécutive en appui aux programmes et activités de la SADC
- (iv) Label et marque SADC protégés

Tableau 32 : Résultats attendus de l'Unité Communication et relations publiques pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
Communication et relations publiques				

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
Communications institutionnelles	Renforcement de la capacité de communication stratégique de la SADC pour assurer une communication et une promotion efficaces des activités et de l'impact de la SADC			Label et marque SADC protégés
		Renforcer la capacité de la SADC à assurer une communication efficace.		Les compétences et les connaissances des États membres et du Secrétariat sont rehaussées en termes de leur capacité à soutenir efficacement la communication et la sensibilisation à la SADC.
				Des actions, intégrant communication et sensibilisation, sont menées à propos de la SADC, de ses activités, de ses impacts et de ses propositions de valeur.
				Des actions de promotion sont menées à propos des initiatives de partenariat et de collaboration, de la tenue des réunions statutaires et des engagements pris au niveau de la Direction exécutive en appui aux programmes et activités de la SADC

4.8 Répartition des ressources :

4.8.1 La proposition de répartition des ressources à l'Unité est présentée ci-après.

Tableau 33 : Répartition des ressources à l'Unité CPRU pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24			
DOMAINE CLÉ DE RÉSULTATS	EM	PIC	TOTAL
Communication et relations publiques			
Communications institutionnelles	212 316	279 032	491 348
Gestion des ressources humaines - PR	554 485	0	554 485
Communication et relations publiques	766 801	279 032	1 045 833
TOTAL GÉNÉRAL	766 801	279 032	1 045 833

18. UNITÉ D'APPROVISIONNEMENT

5.1 Mandat

5.1.1 L'Unité des approvisionnements a pour mandat de coordonner et de mettre en œuvre les processus de passation de marchés du Secrétariat de la SADC.

5.1.2 Comme l'indiquent Les lignes directrices de la SADC en matière d'approvisionnements et de subventions, « la fonction 'Approvisionnements et subventions' a la responsabilité globale de coordonner et mettre en œuvre les processus de passation

des marchés et d'appel d'offres du Secrétariat de la SADC. Sauf en ce qui concerne les exceptions indiquées dans les règles et procédures d'approvisionnement ainsi que dans le Règlement financier de l'institution, l'unité est investie de la fonction d'acquies des services, des biens et des travaux et de lancer des appels à propositions au nom de l'Institution. »

5.2 Objectif stratégique

5.2.1 L'Unité a pour objectif stratégique de veiller à l'exécution efficace et efficiente de la totalité des exercices de passation de marchés conformément à la Politique et aux Lignes directrices de la SADC en matière d'approvisionnements et de subventions. L'objectif de l'Unité d'approvisionnement est de veiller à ce que les biens, services et travaux soient achetés en temps opportun et avec efficacité, conformément à l'article 2 de la Politique en matière d'approvisionnements et de subventions, qui vise à réaliser ce qui suit :

- (i) Économie et efficacité ;
- (ii) Meilleur rapport qualité-prix ;
- (iii) Équité, intégrité et transparence par voie de la mise en concurrence ;
- (iv) Responsabilisation et respect des normes éthiques parmi les intervenants.

5.3 Résultats

5.3.1 L'Unité des approvisionnements poursuit comme résultat d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des opérations d'achat de l'ensemble des biens, services et travaux programmés, conformément aux Lignes directrices de la SADC en matière d'approvisionnements et de subventions.

5.4 Projets prioritaires

5.4.1 L'Unité des approvisionnements ne gère aucun des projets spécifiques devant être mis en œuvre selon le RISDP 2020-2030.

5.5 Domaines clés de résultats

5.5.1 L'Unité s'acquies de son mandat au titre de la rubrique « Approvisionnements », qui est le seul domaine de résultat clé.

5.6 Leçons apprises

5.6.1 Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2022/23) et passés sont les suivantes :

- (i) Une approche consolidée est requise dans le suivi des marchés afin de faire en sorte que, le cas échéant, ces derniers soient clôturés en temps voulu et prolongés dans les limites des délais d'exécution ;
- (ii) Il y a lieu de revoir le nombre d'exigences administratives à observer dans le cadre des processus généraux de passation de marchés afin de rationaliser ces processus et de les rendre plus efficaces.
- (iii) Les exigences concernant les achats de faible valeur (moins de 2 000 USD), continuent d'accroître la charge de travail à l'Unité, d'où la nécessité d'éviter que de tels achats soient traités par l'Unité, comme le veulent les Lignes directrices. Le Secrétariat devrait envisager de mettre en place des contrats-cadres pour les catégories récurrentes.

- (iv) Le partage fréquent des rapports mensuels et trimestriels d'approvisionnement avec les Directions et Unités facilite le suivi des progrès accomplis dans l'exécution du Plan annuel d'approvisionnements et la communication entre l'Unité et ses clients internes.
- (v) Les expériences vécues durant la pandémie de COVID-19 ont mis en lumière la nécessité d'élaborer des Lignes directrices pour les approvisionnements d'urgence au Secrétariat de la SADC afin de pouvoir répondre aux besoins urgents, vu que les Lignes directrices de la SADC en matière d'approvisionnements et de subventions de 2021 n'abordent pas ce problème.
- (vi) Une compréhension partagée des besoins minimums en matière d'approvisionnements chez le personnel de la SADC accroît la capacité du Secrétariat de la SADC à fournir les services qu'il faut en matière d'approvisionnements et en améliore l'efficacité.
- (vii) Il y a lieu de consolider les diverses évaluations menées depuis 2020 sur le processus de passation de marchés ainsi que les recommandations qui en ont émané, et ce afin d'en améliorer l'efficacité et l'efficacité et il importe également que la Haute direction prête son soutien à cet exercice pour en assurer la réalisation.

5.7 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24

5.7.1 Au cours de l'exercice 2023/24, l'Unité continuera à se concentrer sur les quatre axes d'action suivants :

- (i) Renforcer les capacités du personnel de l'Unité des approvisionnements et d'autres parties prenantes internes (membres du Comité des appels d'offres et personnel) afin d'assurer l'efficacité de la planification des achats et de la gestion des marchés et la compréhension des règles et procédures de la SADC en matière de passation des marchés) ;
- (ii) Réviser la Politique et les Lignes directrices en matière d'approvisionnements afin qu'elles prévoient des processus plus efficaces et plus efficaces ;
- (iii) Mettre en place des dispositifs plus efficaces de suivi et de compte rendu des progrès accomplis, et ce afin d'assurer l'utilisation plus élevée des fonds ;
- (iv) Remettre à plat la liste existante de fournisseurs et établir une liste catégorisée de fournisseurs, premièrement en vérifiant les fournisseurs existants et, deuxièmement, en soumettant les nouveaux fournisseurs à un exercice de préqualification ;
- (v) Conduire un processus de passation de marchés pour les contrats-cadres pour d'autres catégories d'achats récurrents tels que ceux effectués pour les articles de papèterie, les boissons et la restauration.

Tableau 34 : Résultats attendus pour l'Unité d'approvisionnement pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
Unité d'approvisionnement				
Unité des approvisionnements	Efficiency et efficacité accrues des exercices d'approvisionnement.			Demandes de passation de marchés émanant des directions et des unités traitées et retour d'information assuré
				Connaissance et application des règles de passation des marchés par les directions et les unités, ainsi que la compréhension de leurs rôles et responsabilités améliorées
				Système de gestion des marchés publics en ligne de la SADC (PMS SUNFLOW) opérationnel
				Lignes directrices et politique en matière d'achats et de subventions revues afin de garantir l'efficacité et l'efficacité, conformément aux directives de gestion
				Appels d'offres examinés et recommandés à la direction du Secrétariat pour approbation
				Les processus de passation de marchés sont revus et des Accords de niveau de service sont développés et appliqués afin de réduire les délais liés au traitement des offres.

5.8 Répartition des ressources :

5.8.1 La proposition de répartition des ressources à la Direction est présentée ci-après.

Tableau 35 : Répartition des ressources à l'intention d'I&S pour la période 2023 - 24

Période opérationnelle annuelle 2023-24			
DOMAINE CLÉ DE RÉSULTATS	EM	PIC	TOTAL
Unité d'approvisionnement			
Unité des approvisionnements	46 037	0	46 037
Gestion unité d'approvisionnement - Ressources humaines	711 903	0	711 903
Unité d'approvisionnement	757 940	0	757 940
TOTAL GÉNÉRAL	757 940	0	757 940

19. UNITÉ D'APPROVISIONNEMENT EX ANTE

6.1 Mandat

6.1.1 L'Unité d'approvisionnement ex ante a pour mandat de fournir une assurance qualité aux activités d'approvisionnement en procédant à des examens de la conformité de ces activités et au contrôle de leur qualité.

6.2 Objectif stratégique

6.2.1 L'Unité d'approvisionnement ex ante a pour objectif stratégique d'assurer la gestion efficace et efficiente des activités des marchés publics en fournissant une assurance qualité par le biais d'examens visant à veiller à la régularité et le caractère conforme de ces activités et à l'optimisation des dépenses.

6.3 Résultats

6.3.1 L'Unité d'approvisionnement cherche comme résultat d'assurer la gestion efficace et efficiente des activités des marchés publics en fournissant une assurance qualité par le biais d'examens visant à veiller à la régularité et au caractère conforme de ces activités et à l'optimisation des dépenses.

6.4 Projets prioritaires

6.4.1 L'Unité d'approvisionnement ex ante ne gère aucun des projets spécifiques devant être mis en œuvre selon le RISDP.

6.5 Domaines clés de résultats

6.5.1 L'Unité d'approvisionnement ex ante a pour DCR de fournir des assurances qualité de meilleur aloi, et ce en menant des examens de la conformité et de contrôle de la qualité sur les activités d'approvisionnement. Parmi ses domaines d'intervention figurent ceux énumérés ci-après :

- (i) Examiner en toute indépendance l'ensemble des documents de passation de marchés, les comptes rendus des comités d'appels d'offres et les contrats passés conformément à la Politique et aux lignes directrices de la SADC en matière d'approvisionnements et de subventions et aux rapports et diagrammes de Gantt établis ;
- (ii) Réviser la Politique de la SADC en matière d'approvisionnements et de subventions et soumettre le nouveau texte à l'Unité des approvisionnements afin d'en discuter avec d'autres parties prenantes et de recueillir leurs vues conformément aux procédures de révision de la SADC.
- (iii) Fournir des contributions à l'Unité des approvisionnements afin de finaliser les Lignes directrices de la SADC en matière d'approvisionnements et de subventions.
- (iv) Accroître les connaissances et les compétences du personnel ex-ante pour qu'il puisse fournir des assurances qualité sur base des examens menés sur la conformité à la Politique de la SADC en matière d'approvisionnements ; accroître également celles du personnel de la SADC sur base des domaines relevés durant les examens de conformité ex-ante qui auront été menés.

6.6 Leçons apprises

6.6.1 Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2022/23) et passés sont notamment les suivantes :

- (i) Les discussions bi-hebdomadaires menées au sein de l'Unité ex-ante sur le partage des connaissances sur l'examen des activités de passation de marchés se sont avérées fructueuses. L'équipe a partagé ses constats et conclusions lors des examens indépendants des documents de passation de marchés, ce qui a permis de rehausser les connaissances du personnel.
- (ii) Il est important que toutes les parties intéressées apprécient les rôles et les responsabilités à la fois séparés et convergents à assumer par l'Unité ex-ante et l'Unité des approvisionnements afin de permettre à l'Unité ex-ante de mettre en œuvre les activités prévues. Actuellement, l'Unité ex-ante a pour instruction d'exécuter ses activités uniquement avec l'Unité des approvisionnements.
- (iii) Il est crucial que la Haute direction fournisse les orientations stratégiques nécessaires sur la question améliorer la coordination des activités d'approvisionnement ex-ante.
- (iv) Il est important que l'Unité d'approvisionnement ex ante entreprenne ses examens conformément à la Politique et aux Lignes directrices afin d'éviter de donner des instructions contradictoires. Ainsi, elle devrait continuer à indiquer à l'ensemble des parties concernées que l'acceptation des offres tardives n'est pas conforme à la Politique, même si la SADC les accepte.

6.7 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24

6.7.1 Au cours de l'exercice 2023-2024, l'Unité d'approvisionnement ex ante s'attachera principalement à l'exécution des interventions suivantes :

- (i) Mener des examens de qualité et fournir les informations nécessaires pour appuyer la prise de décisions stratégiques.
- (ii) Aider l'Unité des approvisionnements à finaliser la révision de la Politique et des Lignes directrices de la SADC en matière d'approvisionnements et de subventions ainsi que les canevas et annexes y afférents, afin de faciliter leur approbation par la Haute direction et par le Conseil.
- (iii) Assurer le partage continu des connaissances parmi le personnel de l'Unité ex-ante et le personnel de la SADC en tenant compte des faiblesses relevées durant la révision de la Politique et des Lignes directrices en matière d'approvisionnements et de subventions et des annexes et canevas y afférents.
- (iv) Améliorer l'efficacité et la qualité de l'examen de l'ensemble des documents de passation de marchés et veiller à ce qu'ils soient conformes à la Politique et aux Lignes directrices de la SADC en matière d'approvisionnements et de subventions.

Tableau 36 : Résultats attendus pour l'Unité d'approvisionnement ex-ante pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
Unité d'approvisionnement ex ante				
Amélioration de l'assurance qualité par l'examen de la conformité et le contrôle de la qualité des activités liées à la passation de marchés.	Gestion efficace et efficiente des marchés publics, soutenue par la fourniture d'une assurance qualité par le biais d'examens, permettant ainsi de garantir la cohérence et la conformité, ainsi que l'optimisation des ressources			La Politique et les Lignes directrices de la SADC en matière d'approvisionnements et de subventions sont révisés afin de veiller à l'efficacité et l'efficience, conformément aux directions fournies par la Haute direction.
				Tous les documents de passation des marchés préparés par l'Unité des approvisionnements sont examinés conformément à la Politique et aux Lignes directrices du Secrétariat de la SADC et aux meilleures pratiques en matière d'approvisionnements.
				Tous les documents contractuels et comptes rendus des comités des appels d'offres préparés par l'Unité des approvisionnements et prêts pour visés par le Fonctionnaire juridique et le Responsable de l'Institution sont examinés.
				La capacité du personnel ex-ante à procéder à des examens d'assurance qualité et de conformité à la Politique de la SADC en matière d'approvisionnements est accrue. Les frais de souscription sont payés.
				La capacité du personnel est accrue en matière d'approvisionnements et les lacunes sont identifiées durant l'examen des documents de passation de marchés.

6.8 Répartition des ressources :

6.8.1 La proposition de répartition des ressources à la Direction est présentée ci-après.

Tableau 37 : Répartition des ressources à l'Unité d'approvisionnement ex ante pour la période 2023 - 24

Période opérationnelle annuelle 2023-24			
DOMAINE CLÉ DE RÉSULTATS	EM	PIC	TOTAL
Unité d'approvisionnement ex ante			
Amélioration de l'assurance qualité par l'examen de la conformité et le contrôle de la qualité des activités liées à la passation de marchés.	40 351	0	40 351
Gestion des ressources humaines - Unité des approvisionnements <i>ex-ante</i>	342 298	0	342 298
Unité d'approvisionnement ex ante	382 649	0	382 649
TOTAL GÉNÉRAL	382 649	0	382 649

20. TRIBUNAL ADMINISTRATIF DE LA SADC

7.1 Mandat

7.1.1 Le Tribunal administratif de la SADC (SADCAT) a pour mandat d'instruire et de trancher les litiges et les griefs entre la SADC, les institutions de la SADC et ses fonctionnaires.

7.2 Objectif stratégique

7.2.1 Le SADCAT poursuit les objectifs stratégiques suivants :

- (i) Opérer comme un mécanisme indépendant et impartial pour instruire et régler les différends en temps utile et en motivant ses décisions dans le respect des normes et principes internationaux.
- (ii) Développer une jurisprudence propre, reconnue au niveau international, basée sur les normes et principes internationaux dans l'interprétation des règles, règlements et politiques de la SADC en matière de ressources humaines.

7.3 Résultats

7.3.1 Le SADCAT vise comme résultat de résoudre les conflits de travail entre la SADC et ses employés.

7.4 Projets prioritaires

7.4.1 Le SADC se donne comme projet prioritaire de réaliser les résultats arrêtés dans le RISDP 2020-2030 et de publier les jugements et les décisions qu'elle rend dans les revues spécialisées de droit.

7.5 Domaines clés de résultats

7.5.1 Le domaine clé de résultats du SADCAT est la résolution des conflits de travail entre la SADC et ses employés.

7.6 Leçons apprises

7.6.1 Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2022/23) et passés sont notamment les suivantes :

- (i) Les outils de communication en ligne ont été privilégiés pour la tenue de réunions, de consultations, de recherches et d'ateliers avec les juges ; et
- (ii) Le SADCAT a adapté ses procédures afin de continuer à offrir à la SADC, aux institutions de la SADC, à ses employés et à leurs représentants des droits de représentation adéquats devant le Tribunal.

7.7 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2023-24

7.7.1 Conformément aux priorités et aux résultats visés dans le RISDP révisé 2020-2030, aux décisions du Conseil et du Comité ministériel, et à la lumière des leçons apprises

des mises en œuvre antérieures, les principaux axes d'intervention pour l'exercice 2023/24 sont les suivants :

- (i) Améliorer l'accès à la justice dans le règlement des conflits du travail entre la SADC et ses employés et ceux d'autres institutions de la SADC ;
- (ii) Former les juges et le Secrétariat au droit et aux principes administratifs internationaux ;
- (iii) Convoquer les sessions plénières du SADCAT ;
- (iv) Convoquer les sessions extraordinaires du SADCAT afin de gérer et de trancher les conflits et les doléances du travail.

Tableau 38 : Résultats attendus du Tribunal administratif de la SADC (SADCAT) pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24				
Domaine de résultat clé (DRC)	Objectif (Impact) spécifique visé par le RISDP	Projets prioritaires	Objectifs visés par le RISDP	Produit annuel
Tribunal administratif de la SADC				
Règlement des différends du travail entre la SADC et ses employés	Amélioration de l'accès à la justice dans le règlement des conflits du travail entre la SADC et ses employés et ceux d'autres institutions de la SADC.			Produit 1 : Fourniture de la justice dans la résolution des conflits de travail entre la SADC et ses employés et ceux des autres institutions de la SADC
				Résultat 2 : Compétences et connaissances des juges et du Secrétariat renforcées sur les connaissances judiciaires en matière de droit et de principes administratifs internationaux
				Résultat 3 : La session plénière obligatoire du SADCAT est convoquée au 2e trimestre.
				Résultat 4 : Convocation des réunions plénières obligatoires de la SADCAT (T4)
				Résultat 5 : Convocation de sessions extraordinaires du SADCAT pour traiter et résoudre les litiges et les griefs en matière de travail
				Résultat 6 : Conflits de travail et griefs traités et résolus par les sessions ordinaires de la SADCAT (T1).
				Résultat 7 : Conflits de travail et griefs traités et résolus par les sessions ordinaires de la SADCAT (T4).
				Résultat 8 : Couverture de l'assurance voyage et de l'assurance médicale pour les juges du SADCAT et allocation fournie pour la communication et la papeterie pour chaque affaire traitée par le SADCAT.

7.8 Répartition des ressources :

7.8.1 La proposition de répartition des ressources à la Direction est présentée ci-après.

Tableau 39 : Répartition des ressources au SADCAT pour l'exercice 2023/24

Période opérationnelle annuelle 2023-24			
DOMAINE CLÉ DE RÉSULTATS	EM	PIC	TOTAL
Tribunal administratif de la SADC			
Gestion des ressources humaines du SADCAT	136 944	0	136 944
Règlement des différends du travail entre la SADC et ses employés	95 553	0	95 553
Tribunal administratif de la SADC	232 497	0	232 497
TOTAL GÉNÉRAL	232 497	0	232 497

