



**PLAN D'ACTION INSTITUTIONNEL  
DE LA SADC POUR L'EXERCICE  
FINANCIER 2022/23  
(PLANS OPÉRATIONNELS ET BUDGETS CONSOLIDÉS  
2022/23)**

**Secrétariat de la SADC  
mars 2022**

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>7</b>
1.1 Contexte de la planification et de la budgétisation annuelles .....	7
1.2 Impact de la COVID-19 sur la planification et la budgétisation et ses incidences sur le Plan d'action institutionnel 2022/23.....	8
1.3 Leçons servant à éclairer la formulation du Plan d'action institutionnel 2022-23	8
1.4 Aperçu des résultats planifiés.....	10
<b>2. Développement industriel et Commerce</b> .....	<b>11</b>
2.1 Mandat .....	11
2.2 Objectifs stratégiques .....	12
2.3 Objectifs spécifiques.....	12
2.4 Domaines clés de résultats.....	12
2.5 Les enseignements tirés.....	13
2.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23.....	15
2.7 Allocation de ressources .....	20
<b>3. FINANCE, INVESTISSEMENT ET DOUANES</b> .....	<b>21</b>
3.1 Mandat .....	21
3.2 Objectifs stratégiques .....	21
3.3 Objectifs spécifiques.....	21
3.4 Domaines clés de résultats.....	22
3.5 Les enseignements tirés.....	23
3.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23 .....	23
3.7 Allocation de ressources .....	27
<b>4. INFRASTRUCTURES</b> .....	<b>28</b>
4.1 Mandat .....	28
4.2 Objectifs stratégiques .....	28
4.3 Objectifs spécifiques.....	28
4.4 Domaines clés de résultats.....	29
4.5 Les enseignements tirés.....	29
4.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23 .....	30
4.7 Allocation de ressources .....	40
<b>5. ORGANE DE COOPÉRATION EN MATIÈRE DE POLITIQUE, DÉFENSE ET SÉCURITÉ</b>	<b>40</b>
5.1 Mandat .....	40
5.2 Objectif stratégique.....	41

5.3	Objectifs spécifiques.....	41
5.4	Domaines clés de résultats.....	41
5.5	Les enseignements tirés.....	42
5.6	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022/23.....	44
5.7	Allocation de ressources .....	49
<b>6.</b>	<b>Alimentation, agriculture et ressources naturelles .....</b>	<b>50</b>
6.1	Mandat .....	50
6.2	Objectifs stratégiques .....	50
6.3	Objectifs spécifiques.....	51
6.4	Domaines clés de résultats.....	51
6.5	Les enseignements tirés.....	53
6.6	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23.....	53
6.7	Allocation de ressources .....	59
<b>7.</b>	<b>DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET HUMAIN.....</b>	<b>60</b>
7.1	Mandat .....	60
7.2	Objectifs stratégiques .....	60
7.3	Objectifs spécifiques.....	61
7.4	Domaines clés de résultats.....	61
7.5	Les enseignements tirés.....	62
7.6	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23.....	64
7.7	Allocation de ressources .....	68
<b>8.</b>	<b>POLITIQUE, PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET MOBILISATION DE RESSOURCES (PPRM).....</b>	<b>69</b>
8.1	Mandat .....	69
8.2	Objectifs stratégiques .....	69
8.3	Objectifs spécifiques.....	70
8.4	Domaines clés de résultats.....	71
8.5	Les enseignements tirés.....	72
8.6	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23.....	74
8.7	Allocation de ressources .....	78
<b>9.</b>	<b>GENRE ET DÉVELOPPEMENT.....</b>	<b>79</b>
9.1	Mandat .....	79
9.2	Objectif stratégique.....	79
9.3	Objectifs spécifiques.....	79
9.4	Domaines clés de résultats.....	80

9.5	Les enseignements tirés .....	80
9.6	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23.....	81
9.7	Allocation de ressources .....	83
<b>10.</b>	<b>RÉDUCTION DES RISQUES DE CATASTROPHES .....</b>	<b>83</b>
10.1	Mandat .....	83
10.2	Objectif stratégique.....	84
10.3	Objectifs spécifiques.....	84
10.4	Domaine de résultat clé .....	84
10.5	Les enseignements tirés.....	85
10.6	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-2023.....	85
10.7	Allocation de ressources .....	88
<b>11.</b>	<b>BUREAU DE LIAISON DE LA SADC AUPRÈS DE L'UNION AFRICAINE .....</b>	<b>88</b>
11.1	Mandat .....	88
11.2	Objectif stratégique.....	88
11.3	Objectifs spécifiques.....	89
11.4	Domaines clés de résultats.....	89
11.5	Les enseignements tirés.....	89
11.6	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23.....	90
11.7	Allocation de ressources .....	92
<b>12.</b>	<b>FINANCES .....</b>	<b>92</b>
12.1	Mandat .....	92
12.2	Objectif stratégique.....	93
12.3	Objectif spécifique .....	93
12.4	Domaines clés de résultats.....	93
12.5	Les enseignements tirés.....	93
12.6	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23.....	93
12.7	Allocation de ressources .....	94
<b>13.</b>	<b>RESSOURCES HUMAINES ET ADMINISTRATION .....</b>	<b>95</b>
13.1	Mandat .....	95
13.2	Objectif stratégique.....	95
13.3	Objectifs spécifiques.....	95
13.4	Domaines clés de résultats.....	95
13.5	Les enseignements tirés.....	96
13.6	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23.....	97

13.7 Allocation de ressources .....	99
<b>14. AUDIT INTERNE ET GESTION DES RISQUES.....</b>	<b>99</b>
14.1 Mandat .....	99
14.2 Objectif stratégique.....	100
14.3 Objectifs spécifiques.....	100
14.4 Domaines clés de résultats.....	100
14.5 Les enseignements tirés .....	101
14.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23 .....	101
14.7 Allocation de ressources .....	103
<b>15. AFFAIRES JURIDIQUES .....</b>	<b>104</b>
15.1 Mandat .....	104
15.2 Objectif stratégique.....	104
15.3 Objectifs spécifiques.....	104
15.4 Domaines clés de résultats.....	104
15.5 Les enseignements tirés .....	105
15.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022/23.....	105
15.7 Allocation de ressources .....	107
<b>16. TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION.....</b>	<b>107</b>
16.1 Mandat .....	107
16.2 Objectif stratégique.....	107
16.3 Objectifs spécifiques.....	108
16.4 Domaines clés de résultats.....	108
16.5 Les enseignements tirés .....	108
16.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23.....	108
16.7 Allocation de ressources .....	110
<b>17. COMMUNICATION ET RELATIONS PUBLIQUES .....</b>	<b>110</b>
17.1 Mandat .....	110
17.2 Objectif stratégique.....	111
17.3 Objectif spécifique .....	111
17.4 Domaines clés de résultats.....	111
17.5 Les enseignements tirés .....	111
17.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23.....	112
17.7 Allocation de ressources .....	114
<b>18. UNITÉ D'APPROVISIONNEMENT .....</b>	<b>115</b>
18.1 Mandat .....	115

18.2	Objectif stratégique.....	115
18.3	Objectif spécifique .....	115
18.4	Domaines clés de résultats.....	116
18.5	Les enseignements tirés .....	116
18.6	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23.....	116
18.7	Allocation de ressources .....	117
<b>19.</b>	<b>UNITÉ D'APPROVISIONNEMENT EX ANTE.....</b>	<b>117</b>
19.1	Mandat .....	117
19.2	Objectif stratégique.....	118
19.3	Objectif spécifique .....	118
19.4	Domaines clés de résultats.....	118
19.5	Les enseignements tirés .....	118
19.6	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23 .....	119
19.7	Allocation de ressources .....	120
<b>20.</b>	<b>TRIBUNAL ADMINISTRATIF DE LA SADC .....</b>	<b>120</b>
20.1	Mandat .....	120
20.2	Objectifs stratégiques .....	121
20.3	Objectifs spécifiques.....	121
20.4	Domaines clés de résultats.....	121
20.5	Les enseignements tirés.....	121
20.6	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23 .....	121
20.7	Allocation de ressources .....	122
<b>21.</b>	<b>BUREAU DU SECRÉTAIRE EXÉCUTIF .....</b>	<b>123</b>
21.1	Mandat .....	123
21.2	Objectif stratégique.....	123
21.3	Objectif spécifique .....	123
21.4	Domaines clés de résultats.....	123
21.5	Les enseignements tirés .....	124
21.6	Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23.....	124
21.7	Allocation de ressources .....	126
	<b>Annexe 1: Plan d'action institutionnel annuel 2022/23 (Plans opérationnels et budgets annuels).....</b>	<b>127</b>

# 1. INTRODUCTION

Le présent plan d'action institutionnel annuel (ACP) pour l'exercice financier 2022-2023 est le fruit de la consolidation des plans opérationnels et des budgets annuels élaborés par les directions et les unités du Secrétariat et à exécuter au cours de l'exercice financier 2022-23.

## 1.1 Contexte de la planification et de la budgétisation annuelles

Le Traité de la SADC présente le contexte global pour la formulation des plans d'action institutionnels annuels de la SADC. En effet, il est prévu à l'article 14 de ce Traité que le Secrétariat est la principale institution exécutive de la SADC qui a pour mandat de prendre en main l'exécution de ses fonctions essentielles, notamment : assurer la **planification stratégique** et la gestion des programmes de la SADC et suivre et évaluer la mise en œuvre des politiques et des programmes régionaux.

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**.

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. 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.

Le présent Plan d'action institutionnel annuel a été conçu dans le but de réaliser les résultats immédiats fixés dans le RISDP 2020-2030. Axé sur la poursuite de la paix, de la sécurité et de la bonne gouvernance, ce dernier s'articule autour des trois 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) **Les questions transversales** comprenant le genre, la jeunesse, l'environnement et le changement climatique et la gestion des risques de catastrophes.

Le Plan d'action institutionnel annuel livrera également les autres résultats immédiats poursuivis par les politiques et les stratégies sectorielles spécifiques. Les politiques et les stratégies sectorielles précitées sont la Stratégie d'industrialisation de la SADC et sa feuille de route (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 (PRIA) 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.

## **1.2 Impact de la COVID-19 sur la planification et la budgétisation et ses incidences sur le Plan d'action institutionnel 2022/23**

La pandémie de COVID-19 continue de peser lourdement sur les économies et affecte de manière profonde la capacité des États membres à soutenir leurs systèmes de santé et, par voie de conséquence, la capacité de ces derniers à atténuer les impacts de la pandémie et à s'en remettre. La pandémie continue d'évoluer et nul ne sait combien de temps elle durera. Cependant, la Région de la SADC a su transformer cette crise en opportunité, notamment en ce qui concerne la mise en place de nouvelles modalités de travail. Le Secrétariat continue d'analyser les programmes et de déterminer les activités pouvant être entreprises selon les principes d'économie, d'efficience et de rapport coût-efficacité équilibré.

Dans la même veine, le présent Plan d'action institutionnel annuel repose sur le principe d'une rallonge budgétaire zéro pour ce qui est de la composante du budget à financer par les États membres. Le Secrétariat continuera d'abaisser les coûts à travers la réduction des interactions en présentiel, à l'exception des réunions du Sommet, du Conseil et des comités ministériels. Les réunions techniques se tiendront par vidéoconférence. Le Secrétariat continuera d'explorer des approches innovantes, de mettre en œuvre les leçons et les opportunités dégagées de l'impact de la pandémie et d'entreprendre des analyses afin d'éclairer la mise en œuvre du Plan de manière optimale.

## **1.3 Leçons servant à éclairer la formulation du Plan d'action institutionnel 2022-23**

- (i) La persistance de la pandémie de COVID-19, les catastrophes naturelles et le changement climatique demeurent des risques majeurs pour la réalisation de l'intégration régionale dans la Région. L'évolution de la COVID-19, en particulier, demeure difficile à prévoir. Malgré ces difficultés, la pandémie a ouvert de nouvelles possibilités en matière de conduite des affaires, dont il faudra peut-être tenir compte même durant la période de redressement après la pandémie. À cet égard, les éléments suivants ont été pris en compte lors de la formulation du Plan d'action institutionnel annuel 2022/23 :
  - (a) La SADC a envisagé d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies qui tiennent compte de ces aléas de la nature. En particulier, le Secrétariat a mis en place des mesures pour faire face à l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la continuité des activités du Secrétariat de la SADC afin de protéger efficacement les employés et de mettre en œuvre son mandat et les programmes, projets et autres interventions prévus ;
  - (b) le Plan d'action institutionnel annuel 2022/23 sera mis en œuvre dans l'hypothèse d'un budget croissant de zéro pour cent relativement aux

contributions des États membres, y compris réduire davantage les coûts ; et explorer des moyens innovants pour mettre en œuvre le Plan à l'aide de moyens hybrides d'exécution afin qu'il soit porteur d'impact et évite de compromettre l'efficacité et l'efficacité ;

- (c) dans le Plan d'action institutionnel annuel 2022/23, il est envisagé de mettre en place un système hybride combinant les modes de mise en œuvre physique et virtuelle afin d'assurer la continuité des opérations. La plupart des réunions des décideurs politiques seront conduites en présentiel, tandis que les réunions techniques se tiendront par vidéoconférence ou de manière hybride dépendant de la nature des points à débattre et ;
  - (d) le Plan d'action institutionnel annuel 2022/23 envisage d'appliquer des stratégies et des mécanismes axés sur l'amélioration des performances et le recours aux technologies modernes (telles que les réunions sans papier, la téléconférence et la vidéoconférence). Le Plan prévoit aussi d'investir dans les TIC et autres équipements dernier-cri afin d'assurer la continuité des opérations.
- (ii) Comme le prévoit le Traité, le Secrétariat continue d'entreprendre des recherches sur la construction communautaire et le processus d'intégration.   cet égard, le plan d'action institutionnel annuel 2022/23 a pris en compte les interventions des groupes de réflexion dans la mise en œuvre des priorités du RISDP 2020-2030 ;
  - (iii) La lenteur pour transposer les accords et protocoles régionaux et leurs annexes dans les politiques, lois, réglementations et normes nationales, les opérationnaliser et les mettre en œuvre entrave la réalisation de produits recherchés à plus long terme et de résultats immédiats planifiés au niveau national. Le Plan d'action institutionnel annuel 2022/23 continuera d'aligner et d'harmoniser les politiques et les stratégies régionales et nationales en soutien à la réalisation de la politique fondamentale de l'intégration régionale.
  - (iv) Des ressources sont nécessaires à la région afin qu'elle dispose des moyens financiers et matériels adéquats pour mener les interventions cruciales.   cet égard, le Plan d'action institutionnel annuel 2022-23 tient compte des décisions antérieures qui ont été prises pour que des fonds soient réservés à la prise en charge de ces interventions.
  - (v) Il y a lieu de renforcer la communication et la visibilité dans la formulation et la mise en œuvre des programmes de la SADC tels qu'ils sont fixés dans le RISDP 2020-2030. Il est important de veiller à maintenir les positions de la SADC relativement aux questions d'intégration régionale et de les communiquer aux citoyens et aux parties prenantes de la SADC.   cet égard, le Plan d'action institutionnel annuel 2022/23 prévoit, entre autres résultats immédiats, de promouvoir la communication et la visibilité de l'agenda d'intégration régionale de

la SADC.

- (vi) Étant donné la nature transversale d'un nombre de programmes et projets de la SADC, il faut continuer à renforcer la collaboration trans-sectorielle dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'action institutionnel annuel 2022/23. Par conséquent, le Plan tient compte des questions transversales.

#### 1.4 Aperçu des résultats planifiés

Au total, la mise en œuvre de 455 réalisations annuelles est en cours de planification pour l'exercice financier 2022/23. Le Secrétariat sera responsable de l'exécution de 281 réalisations (62 %) ; le Secrétariat et les États membres auront la responsabilité partagée d'exécuter 174 réalisations (38 %). Sur un budget total de 87 444 941 USD soutenant les activités des programmes, à l'exclusion des émoluments de 24 807 411 USD, un montant total de 50 733 014 USD est financé par les États membres (EM), tandis que **36 711 927 USD** sont financés par les partenaires internationaux de coopération (PIC).

Le tableau 1 ci-dessous résume le nombre de résultats annuels à livrer au cours de l'exercice 2022-23 en utilisant les ressources combinées allouées par les États membres (EM) et par les partenaires internationaux de coopération (PIC). Les détails concernant les secteurs et les programmes, y compris les services institutionnels qui décrivent le mandat, les objectifs stratégiques, les objectifs spécifiques, les domaines de résultats clés, les leçons apprises, les axes intervention pour l'exercice 2022/23 et les dotations de ressources sont présentés ci-dessous. La chaîne des résultats est détaillée à l'annexe 1.

**Tableau 1 : Résultats immédiats attendus pour les activités directes et budgets prévisionnels y afférents, d'avril 2022 à mars 2023**

Délai de livraison des résultats immédiats annuels par trimestre										
Période opérationnelle annuelle 2022-23										
Direction/Unité	Délai pour l'accomplissement des résultats immédiats annuels					Entités responsables d'accomplir les résultats immédiats annuels		Estimations des dépenses (USD) <sup>1</sup>		
	Q1	Q2	Q3	Q4	Résultats immédiats annuels	Secrétariat	Responsabilité partagée avec les EM	EM	PIC	Total
ORGANE de coopération en matière de politique, défense et sécurité	10	6	11	29	56	20	36	26 297 216	6 261 662	32 558 878
RPTC	0	1	2	4	7	4	3	965 058	119 085	1 084 143
Développement industriel et Commerce	2	9	6	21	38	5	33	1 596 480	4 503 954	6 100 434
Finances, Investissement et Douanes	2	2	7	23	34	14	20	329 670	9 107 309	9 436 979
Infrastructure	3	8	14	17	42	18	24	604 825	4 340 420	4 945 245

<sup>1</sup> Le budget prévisionnel ne comprend pas les émoluments personnels s'élevant à 24 807 411 USD.

Délai de livraison des résultats immédiats annuels par trimestre										
Période opérationnelle annuelle 2022-23										
Direction/Unité	Délai pour l'accomplissement des résultats immédiats annuels					Entités responsables d'accomplir les résultats immédiats annuels		Estimations des dépenses (USD) <sup>1</sup>		
	Q1	Q2	Q3	Q4	Résultats immédiats annuels	Secrétariat	Responsabilité partagée avec les EM	EM	PIC	Total
Développement social et humain	5	14	11	5	35	19	16	526 490	409 236	935 726
GDSH-VIH et sida	1	0	1	1	3	1	2	1 600 000	0	1 600 000
Unité genre	2	1	4	4	11	10	1	134 989	0	134 989
Direction de l'alimentation, de l'agriculture et des ressources naturelles	3	10	13	19	45	23	22	456 220	7 182 270	7 638 490
Centre de ressources phylogénétiques de la SADC	0	1	2	3	6	5	1	657 515	0	657 515
Planification des politiques et Mobilisation des ressources	2	4	9	14	29	21	8	643 455	2 135 000	2 778 455
Réduction des risques de catastrophe	2	2	1	2	7	6	1	175 350	146 410	321 760
Secrétaire exécutif	4	4	5	4	17	17	0	200 000	124 000	324 000
Audit interne et gestion des risques	2	3	2	5	12	9	3	225 151	0	225 151
Affaires juridiques	3	5	3	4	15	15	0	252 463	0	252 463
Tribunal administratif de la SADC	1	2	0	5	8	8	0	129 650	0	129 650
Communication et relations publiques	0	3	1	8	12	12	0	288 079	421 261	709 340
Bureau de liaison auprès de la CUA	4	4	3	4	15	15	0	31 650	0	31 650
Ressources humaines et administration	3	2	3	18	26	23	3	11 841 273	900 000	12 741 273
Finance	1	2	1	2	6	6	0	678 840	0	678 840
Technologies de l'information et de la communication	4	4	6	5	19	18	1	703 910	1 061 320	1 765 230
Unité d'approvisionnement	1	1	1	1	4	4	0	62 465	0	62 465
Unité d'approvisionnement ex ante	2	4	2	0	8	8	0	54 750	0	54 750
Transferts aux comptes spéciaux	0	0	0	0	0	0	0	2 277 515	0	2 277 515
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>92</b>	<b>108</b>	<b>198</b>	<b>455</b>	<b>281</b>	<b>174</b>	<b>50 733 014</b>	<b>36 711 927</b>	<b>87 444 941</b>

## 2. Développement industriel et Commerce

### 2.1 Mandat

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, développement des chaînes de valeur régionales ; science, technologie et innovation (STI) ; et intégration des marchés.

## **2.2 Objectifs stratégiques**

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 Objectifs spécifiques**

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

- (i) Accroître la compétitivité et promouvoir un environnement favorable, ce qui comprend les infrastructures, les compétences et l'innovation.
- (ii) Favoriser le développement des industries et des chaînes de valeur en se focalisant sur les secteurs suivants : agro-transformation, enrichissement des minéraux, produits pharmaceutiques, cuir, textiles et habillement, tourisme et services, et assurer le caractère inclusif de cette industrialisation.
- (iii) Renforcer les capacités technologiques régionales par le biais de la science, de la technologie et de l'innovation.
- (iv) Accroître le commerce de biens et services intra-SADC et extra-régional de la SADC ; et
- (v) augmenter le commerce des services dans la région de la SADC.

## **2.4 Domaines clés de résultats**

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

- (i) l'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) l'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) la diversification et expansion des secteurs productifs compétitifs dans la Région
- (iv) le développement des chaînes de valeur régionales ; et
- (v) une place de choix accordée à la science, à la technologie et à l'innovation.

## 2.5 Les enseignements tirés

Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2021/22) et passés sont notamment les suivantes :

- (i) **Obstacles techniques au commerce (OTC) / Mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS)** : Dans le sillage de la pandémie de COVID-19, le Secrétariat a adopté un Plan de continuité d'activité, conçu dans le but de lui permettre d'accomplir son mandat. Toutefois, les États membres ont rencontré un certain nombre de problèmes 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. Dans ce contexte, il importe d'entreprendre des initiatives de renforcement des capacités dans les États membres afin d'assurer l'élimination continue des obstacles techniques au commerce (OTC).
- (ii) **Commerce**: Dans le cadre de la mise en œuvre du Protocole commercial, certains États membres ont éprouvé des difficultés à mettre en œuvre les décisions prises par le Comité des ministres du commerce (CMT) concernant la consolidation de la zone de libre-échange (ZLE), comme illustré notamment par la non-soumission par la RDC de sa feuille de route pour son adhésion au Protocole commercial, par les retards accusés pour finaliser les engagements en matière tarifaire dans le cadre du Protocole commercial, ou encore par la non-réception des ratifications nécessaires pour l'entrée en vigueur du Protocole sur le commerce des services.
- (iii) *Facilité liée au commerce* : Avec la clôture prochaine du projet de la Facilité liée au commerce (TRF), il est important de s'assurer que les Unités de gestion des programmes sont pleinement intégrées aux ministères nationaux. Il est important également que les États membres s'approprient l'ensemble des activités de la

Facilité TRF et les intègrent dans leurs plans nationaux sans les traiter comme étant des projets autonomes ne revêtant qu'un intérêt minime pour la réalisation des objectifs nationaux et régionaux. En outre, l'appropriation et le leadership du Secrétariat de la SADC sont essentiels à la réussite du Programme, car le soutien (tant administratif que technique) que le Secrétariat apporte peut bâtir ou détruire les projets. La dimension « Intégration économique régionale du programme » doit être renforcée.

- (iv) *Accords de partenariat économique (APE)* : Au cours de l'actuelle période sous revue, l'APE a continué, une fois de plus, à être associé à des défis liés à la coordination en termes de mise en œuvre. Des défaillances ont été accusées, liées au fait que les États membres APE de la SADC n'ont pas pleinement fait rapport sur la mise en œuvre de l'Accord. Tels qu'ils sont conçus, de tels rapports sont nécessaires pour aider à évaluer si les avantages escomptés de l'Accord sont réalisés. Les rapports de suivi et d'évaluation prévus en 2022/23 aideront à relever ce défi.
- (v) **Chaînes de valeur** : La survenue de la pandémie de COVID-19 a fait apparaître à la fois des défis et des opportunités. Au nombre des défis à signaler il faut relever la perturbation des processus ce qui, à son tour, a affecté l'accomplissement des réalisations clés et l'exécution des projets. Parmi les processus affectés on trouve les activités du projet SIPS, qui ont connu des retards dus au gel du recrutement, et la finalisation du contrat de service. Cependant, il y a eu des opportunités d'innovation dans la mise en œuvre du programme, en particulier pour répondre aux défis posés par la COVID-19. C'est notamment le cas du projet mené par la GIZ sur le soutien aux fabricants de matériels liés à la COVID-19, qui a mobilisé les ressources à partir du volet 2 du projet SIPS. De même, malgré les restrictions de voyage, une étude régionale sur le profilage des chaînes de valeur de l'aquaculture a été menée à bien grâce à l'intervention d'experts nationaux et à des réunions virtuelles.
- (vi) Dans la préparation des projets industriels, les promoteurs de projets des États membres sont confrontés au défi de ne pas être en mesure de développer leurs idées dans des notes conceptuelles inclusives. Par conséquent, il est nécessaire de renforcer les capacités des organisations de soutien aux entreprises dans les États membres afin de leur permettre de fournir un soutien aux promoteurs de projets dans le développement de projets d'investissement dans l'industrie.
- (vii) **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 2015-2063 (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'aide qui aurait été apportée aux États membres pour qu'ils alignent leurs politiques nationales sur la SISR. L'unité a fait appel à l'aide d'experts de la GIZ, qui sont intervenus dans certains domaines.

- (viii) **Science, technologie et innovation (STI)** : En raison de la pandémie de COVID-19, les activités planifiées pour l'exercice 2021/22 ont dû être mises en œuvre par le biais de plateformes virtuelles, comme dans le cas de la tenue de la réunion ministérielle et des réunions techniques. Cette situation a donné lieu à quelques difficultés, notamment la faible participation des États membres en raison des problèmes de connectivité. Un défi majeur qui met à mal le fonctionnement de l'Unité STI est l'exiguïté des ressources humaines, étant donné que seule une personne y est affectée, à savoir l'administrateur du programme 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.

## 2.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23

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

- (i) **Obstacles techniques au commerce (OTC)-SPS** : Identification et harmonisation des mesures SPS et des problèmes relatifs aux mesures SPS qui affectent le commerce dans la Région ; évaluation des normes et des besoins d'évaluation de la conformité le long de certaines chaînes de valeur ; traduction des normes harmonisées au niveau régional ; harmonisation des normes et alignement des normes régionales et nationales sur les normes internationales ; élaboration d'un cadre de référence destiné à l'échantillonnage des produits importés dans la région de la SADC aux points d'entrée ; renforcement des capacités des organismes d'évaluation de la conformité des États membres en matière de normes d'évaluation ; amélioration de la compréhension par les PME de l'élaboration et de l'application des normes et règlements techniques de la SADC ; et collaboration avec le secteur privé sur les questions relatives aux OTC de la SADC par le biais des structures de coopération de la SADC en matière d'obstacles techniques au commerce ;
- (ii) **Commerce des biens et des services** : Élaboration d'une politique régionale de la concurrence et d'une loi type régionale sur la concurrence ; Facilitation de l'adhésion des États membres restants à la Zone de libre-échange de la SADC ; Révision de l'annexe VII sur le sucre ; Révision des règles d'origine pour le textile et l'habillement et pour la farine de blé ; et Diffusion du mécanisme de surveillance et de résolution des obstacles non tarifaires. Élaboration d'une stratégie régionale de promotion des exportations ; Élaboration d'un mécanisme de suivi et d'évaluation en ligne du Protocole de la SADC sur le commerce ; Engagement des États membres de la SADC en faveur de la ratification de l'Accord tripartite de libre-échange et création des conditions permettant de le faire ; Engagement des / soutient aux États membres de la SADC en faveur de la mise en œuvre de l'Accord

ZLECA et création des conditions permettant de le faire ; Engagement et sensibilisation des États membres de la SADC en faveur de la ratification du Protocole sur le commerce des services ; Soutien aux États membres dans la mise en œuvre du Protocole de la SADC sur le commerce des services ; Soutien aux États membres dans la négociation des questions relatives à la phase II du Protocole de la SADC sur le commerce des services et dans les négociations sectorielles ;

- (iii) **Chaînes de valeur** : Élaboration du cadre, des lignes directrices et du plan directeur pour les pôles industriels régionaux afin de soutenir les chaînes de valeur régionales ; renforcement des capacités institutionnelles des acteurs des chaînes de valeur et amélioration de l'environnement réglementaire afin de favoriser le développement des chaînes de valeur régionales ; et finalisation de la révision du Protocole sur l'exploitation minière ;
- (iv) **Préparation de projets industriels** : Facilitation de la mise au point d'une plateforme projet en ligne pour l'interaction entre les promoteurs de projets et les investisseurs / partenaires ; et coordination des notes conceptuelles de projets / propositions de projets dans le cadre de l'IDT, à financer par des subventions octroyées par les PIC tels que l'Union européenne et la GIZ ;
- (v) **Compétitivité industrielle** : Soutien aux États membres et création des conditions leur permettant de ratifier le Protocole sur l'industrie ; facilitation des dialogues entre les secteurs public et privé sur les questions de développement industriel ; facilitation de la formalisation du partenariat et de la collaboration entre le secteur public et le secteur privé au niveau régional ; renforcement des capacités des parties prenantes afin d'améliorer la compétitivité et le potentiel de développement des exportations des PME. Soutien aux États membres dans l'examen des politiques industrielles ; et
- (vi) **Science, technologie et innovation** : Amélioration du suivi, de l'évaluation et des rapports sur la mise en œuvre du Protocole sur la STI ; Mise en œuvre des programmes de renforcement des capacités des hauts fonctionnaires et des experts sur la politique et la gouvernance de la STI ; Réalisation d'évaluations de la politique de la STI ; Facilitation de la signature de la Charte de la SADC sur les femmes dans les sciences, l'ingénierie et la technologie (WISETO) par les États membres ; Finalisation du projet de Plan d'affaires de la Charte de la SADC sur les femmes dans les sciences, l'ingénierie et la technologie et élaboration de la feuille de route pour la mise en opération de l'Organisation des femmes dans les sciences, l'ingénierie et la technologie (WISETO) ; Mise en œuvre des programmes de renforcement des capacités sur la propriété intellectuelle en vue de renforcer les capacités des États membres en matière de politiques y afférant ; et Finalisation du projet de Cadre type pour la réalisation d'enquêtes sur la recherche, le développement et l'innovation.

## Tableau 2 : Résultats attendus pour la Direction Développement industriel et commerce (IDT) pour l'exercice 2022/23

Résultats immédiats attendus à livrer pour l'exercice 2022/23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>Développement industriel et Commerce</b>			
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.	Consolider la Zone de libre échange (ZLE) de la SADC.	Obstacles techniques au commerce liés à la qualité et aux questions SPS rapidement résolus	Identification et harmonisation des mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS) et des questions SPS affectant le commerce dans la région.
		Stratégie d'industrialisation de la SADC et processus de mise en œuvre de la feuille de route renforcés	Un rapport sur les besoins en matière de normes et d'évaluation de la conformité le long de chaînes de valeur sélectionnées est produit et soumis à l'équipe de gestion des marchés pour prise de note.
		Qualité des biens et services échangés par les États membres de la SADC reconnue et acceptée dans la Région et au niveau international	Rapport sur les normes harmonisées, les règlements techniques approximatifs et les mesures harmonisées dans le domaine SPS produit
		Reconnaissance des compétences des organismes d'évaluation de la conformité dans la région renforcée	Compétences et connaissances des organismes d'évaluation de la conformité des EM accrues sur un minimum de deux normes d'évaluation de la conformité
		Influence accrue des parties prenantes du secteur privé dans les travaux des structures OTC de la SADC dans l'intérêt de l'industrialisation et du commerce de la SADC	Mise en œuvre par le secteur privé d'au moins 4 États membres des dispositions de la Charte du comité des parties prenantes de la SADC sur les OTC d'ici 2023
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	Commerce intra-SADC et extra-régional de biens et de services accru	Politique régionale de concurrence et loi type élaborées et mises en œuvre	(i) Politique régionale de concurrence et loi type élaborées et (ii) Politique régionale en matière de consommation et loi type élaborées

**Période opérationnelle annuelle 2022-23**

Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>Développement industriel et Commerce</b>			
niveau international1.			
		Calendrier de réduction progressive des tarifs pour consolider la ZLE préparé	Feuille de route élaborée afin de veiller à ce que l'Angola et la RDC accèdent au Protocole de la SADC sur le commerce
			Annexe VII sur le sucre révisée et soumise à l'examen du TNF
		Règles d'origine révisées	Révision des règles d'origine de la SADC pour le textile, l'habillement et la farine de blé et soumission au Forum de négociations commerciales (TNF).
		Mécanisme de surveillance et de résolution des ONT (obstacles non tarifaires) élaboré	Mécanisme de suivi et de résolution des ONT diffusé dans 6 États membres de la SADC
		Mesures visant à renforcer les exportations régionales améliorées	Élaboration de la stratégie régionale d'exportation et de diversification et son plan d'action.
		Accord ZLE tripartite en vigueur et mis en œuvre	Taux de mise en œuvre de l'accord ZLET par les États membres de la SADC amélioré
		Accord ZLECAf mis en œuvre	Taux de mise en œuvre de l'accord ZLECAf par les États membres de la SADC amélioré
		Stratégie APE (Accord de partenariat économique) UE-SADC et plan d'action de promotion chiffré élaborés et mis en œuvre.	Élaboration et mise en œuvre de la stratégie de promotion des exportations et du plan d'action APE entre l'UE et la 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.
			Mise en œuvre du système de suivi et d'évaluation de l'accord de partenariat économique UE- SADC
			Les États membres ont été soutenus pour mener à bien leurs activités nationales liées à la fermeture de la facilité liée au commerce (TRF).
	Commerce des services dans la région de la SADC accru :	Protocole sur le commerce des services en vigueur et mis en œuvre	Plan de mise en œuvre du protocole de la SADC sur le commerce des services et élaboration de sa feuille de route, du système de surveillance et d'évaluation et mécanisme de création de rapports
Diversification et expansion des secteurs compétitifs de production dans la région.	Environnement compétitif et favorable, qui comprend les infrastructures, les compétences et l'innovation, amélioré	Protocole sur l'industrie en vigueur et mis en œuvre	Élaborer un document complet sur la ratification du protocole sur l'industrie et la mise en œuvre d'une stratégie et d'une feuille de route qui englobe tous les avantages du protocole à exploiter au cours du 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.
		Stratégie d'industrialisation de la SADC et processus de mise en œuvre de la feuille de route renforcés	Un rapport consolidé de mise en œuvre sur l'industrialisation a été produit, y compris un rapport sur la commémoration de la 6e semaine de l'industrialisation de la SADC.

**Période opérationnelle annuelle 2022-23**

Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>Développement industriel et Commerce</b>			
		Une base industrielle et des portefeuilles d'exportation plus diversifiés et structurés dans les États membres de la SADC élaborés	Élaboration d'un projet de programme pour une base industrielle et des portefeuilles d'exportation diversifiés et structurés
		Renforcement et formalisation du dialogue public-privé	Plan de mise en œuvre et sa feuille de route pour le dialogue avec le secteur privé concernant les questions de grande importance sur l'industrialisation et le commerce
		Compétitivité et potentiel de développement des exportations des PME accrus	Au moins une stratégie régionale visant à accroître la compétitivité des PME élaborée
		Pilier industriel tripartite dans le cadre de la ZLE tripartite EAC-SADC-COMESA et d'autres pays en développement mis en œuvre	Opérationnalisation du pilier industriel tripartite dans le cadre de la ZLET et des initiatives d'industrialisation de la ZLECAF
Science, technologie et innovation	Capacité technologique régionale renforcée par la science, la technologie et l'innovation	Protocole sur la science, la technologie et l'innovation (STI) mis en œuvre et suivi	Rapport sur la mise en œuvre du Protocole sur la STI rédigé et soumis à l'examen des ministres de la STI
		Protocole sur la science, la technologie et l'innovation examiné et mise à jour pour tenir compte du paysage contemporain et de la trajectoire future préparée conformément à l'Agenda 2063 et aux ODD sur la STI	Révision du Protocole sur la science, la technologie et l'innovation et des politiques connexes et élaboration d'un projet actualisé pour examen par les ministres
		Examen des politiques en matière de science, de technologie et d'innovation et renforcement des capacités des États membres	Réalisation de 16 examens de la politique STI et établissement de rapports d'ici 2030
		Instruments et programmes régionaux pour l'innovation et le transfert de technologies élaborés et mis en œuvre	Cadre et feuille de route pour la mise en place de programmes régionaux de recherche, d'innovation et de transfert de technologie établis pour être mis en œuvre par les États membres
		Cadre régional pour la propriété intellectuelle (propriété intellectuelle) mis en œuvre par le biais de programmes de soutien régionaux	Mise en œuvre du programme de renforcement des capacités en matière de propriété intellectuelle (PI)
		Organisation des femmes de la SADC œuvrant dans le domaine des sciences, de l'ingénierie et de la technologie établie et opérationnelle	Plan d'affaires pour l'opérationnalisation de l'Organisation des femmes dans la science, l'ingénierie et la technologie de la SADC élaboré
		Stratégie régionale sur la quatrième révolution industrielle qui prend en compte la « Déclaration de la SADC en 2017 sur la 4 <sup>e</sup> révolution industrielle » élaborée et mise en œuvre	Élaboration d'un projet de plan d'action régional sur la quatrième révolution industrielle et la transformation numérique
		Cadre type régional et lignes directrices pour la réalisation d'enquêtes sur la recherche et le développement et l'innovation élaborés et approuvés	Projet de cadre type régional et lignes directrices pour la réalisation d'enquêtes sur la recherche, le développement et l'innovation élaborés et approuvés

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>Développement industriel et Commerce</b>			
Développement des chaînes de valeur régionales	Développement industriel et chaînes de valeur renforcés, 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.	Participation aux chaînes de valeur régionales et mondiales dans les six chaînes de valeur prioritaires renforcées	Description et analyse détaillées de certaines chaînes de valeur agro-alimentaires conçues et soumises pour validation au Forum sur le développement industriel
		Pôles industriels régionaux développés et renforcés afin d'améliorer dans un premier temps la compétitivité des chaînes de valeur régionales.	Pôles industriels régionaux développés et renforcés afin d'améliorer dans un premier temps la compétitivité des chaînes de valeur régionales.
		Protocole sur l'exploitation minière révisé pour renforcer et soutenir la mise en œuvre de la vision minière de la SADC	Examen du protocole sur l'exploitation minière et soumission du rapport pour examen par le Forum de développement industriel (FDI)
		Limiter l'incidence de l'environnement réglementaire et politique qui entrave le développement de la chaîne de valeur régionale	Renforcement des capacités institutionnelles et de l'environnement réglementaire à l'appui du développement de la chaîne de valeur régionale.
			Analyse et cartographie de chaînes de valeur régionales sélectionnées dans le secteur minier et soumission d'au moins trois propositions de projet pour validation par le IDF.

## 2.7 Allocation de ressources

Proposition de ressources à allouer à Direction Développement industriel et commerce (IDT) pour l'exercice 2022/23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ	EM	PIC	TOTAL
<b>Développement industriel et Commerce</b>			
Diversification et expansion des secteurs compétitifs de production dans la région.	408 090	0	408 090
Ressources humaines de la direction Développement industriel	1 477 705	0	1 477 705
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 <sup>1</sup> .	434 150	1 293 807	1 727 957
Développement des chaînes de valeur régionales	253 000	1 550 827	1 803 827

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.	125 000	444 320	569 320
Science, technologie et innovation	376 240	1 215 000	1 591 240
<b>Développement industriel et Commerce</b>	<b>3 074 184</b>	<b>4 503 954</b>	<b>7 578 138</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>3 074 184</b>	<b>4 503 954</b>	<b>7 578 138</b>

### 3. FINANCE, INVESTISSEMENT ET DOUANES

#### 3.1 Mandat

La Direction Finances, 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 Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques de la Direction des finances, investissement et douanes sont les suivants :

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

#### 3.3 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de la Direction Finances, investissement et douanes sont les suivants :

- (i) accroître le commerce régional intra-SADC et extra-SADC et le commerce mondial de biens et de services ;
- (ii) approfondir l'intégration financière, élargir l'inclusion financière et renforcer la coopération monétaire ;

- (iii) accroître l'investissement direct interne, intra-régional et étranger ;
- (iv) atteindre la convergence macroéconomique ; et
- (v) augmenter les solutions potentielles de financement innovantes.

### 3.4 Domaines clés de résultats

Les domaines d'intervention de la Direction des finances, 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 vise entre autres à faire progresser le développement industriel et l'intégration des marchés dans la Région. La Direction a défini quatre (4) domaines de résultats clés, 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** : La direction Développement industriel et commerce a défini le même domaine de résultat clé, 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 de mesures financières et monétaires et mobilisation accrue de financements pour le développement régional** : Ce domaine de résultat clé 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 de garantir l'efficacité opérationnelle des banques centrales ainsi que leur indépendance dans la mise en œuvre de la politique monétaire.
- (iii) **Établissement 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 de garantir 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.

### 3.5 Les enseignements tirés

Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2021/22) et passés sont les suivantes :

- (i) Il est important d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de continuité d'activité 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 de manière virtuelle.
- (iii) L'imprévisibilité et les incertitudes engendrées par la pandémie ont rendu la planification et la mise en œuvre des plans opérationnels très difficiles. Cependant, cette situation a créé de vastes opportunités pour l'industrie technologique et a mis en évidence l'importance de l'agilité et des compétences d'adaptation qui garantissent la réalisation des résultats immédiats même lorsque l'environnement change.

### 3.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23

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 2022-23 sont les suivants :

- (i) **Amélioration des opérations douanières aux frontières** à travers l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies nationales de gestion coordonnée des frontières de la SADC, le renforcement des capacités sur le cadre du régime commercial simplifié (STR) de la SADC et à travers la réalisation d'une étude sur le temps nécessaire pour la mainlevée des marchandises (TRS) aux principaux postes-frontières, afin de garantir l'efficacité et l'efficacité du dédouanement des marchandises aux postes frontières des États membres de la SADC ;
- (ii) **Intégration et automatisation des systèmes et processus douaniers pour accélérer le processus de dédouanement des marchandises et réduire les coûts de transaction.** Le développement d'une interface douanière et d'un cadre de connectivité facilitera la mise en œuvre du cadre pour le certificat d'origine électronique de la SADC (eCoO), du règlement régional de garantie pour le transit douanier de la SADC (RCTG) et d'autres instruments douaniers ;
- (iii) **Harmonisation et mise en œuvre des instruments douaniers afin de favoriser 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 la garantie régionale pour le 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) **Suivi effectif de la mise en œuvre par les États membres des politiques macroéconomiques orientées vers la stabilité et renforcement de leurs capacités en matière de stratégies de gestion et de convergence des politiques macroéconomiques.** La Direction FIC continuera à travailler en étroite collaboration avec la Direction de la Politique, de la planification stratégique et de la mobilisation de ressources (PPRM) dans le cadre de la surveillance macroéconomique, 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 à la lumière des cibles fixées ; 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 au fur et à mesure que les États membres mettent en œuvre des mesures de redressement en réponse à la récession économique déclenchée par la pandémie.
- (v) **Développement et renforcement des marchés financiers et de capitaux** par l'optimisation du système de règlement brut en temps réel de la SADC (à travers notamment la mise en œuvre des transactions de crédit de faible valeur et l'intégration de nouvelles devises dans le système) ; suivi de la situation et des progrès réalisés en matière d'inclusion financière dans la Région ; harmonisation des systèmes financiers bancaires et non bancaires, des lois et des procédures ; 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 ; et examen de la mise en œuvre de la feuille de route révisée en vue de l'opérationnalisation du Fonds de développement régional de la SADC.
- (vi) **Promotion d'un environnement propice à l'investissement direct étranger et l'investissement intra-SADC.** 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 pour la Direction Finances, investissement et douanes (FIC) pour l'exercice 2022-23

Résultats immédiats attendus à livrer pour l'exercice 2022-23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>Finances, Investissement et Douanes</b>			
Renforcement de la coopération régionale en matière financière et monétaire et facilitation de la mobilisation régionale du financement pour le développement.	Intégration financière approfondie, inclusion financière élargie et coopération monétaire accrue	Libéralisation des comptes courants et des comptes de capitaux mise en œuvre	Examen de l'indice de libéralisation du contrôle des changes et présentation d'un rapport au comité de contrôle des changes pour approbation.
		Plateforme multidevises d'un système RTGS (Règlement brut en temps réel) de la SADC et transferts transfrontaliers RTGS-SADC de crédits de faible valeur mis en œuvre	L'initiative multidevises et le système de paiement TCIB (Transfer Cleared on Immediate Basis) du RTGS de la SADC sont pilotés.
		Cadres pour la stabilité financière de la SADC élaborés et approuvés	Les cadres de stabilité financière de la SADC, y compris les indicateurs macroprudentiels, sont élaborés et soumis à l'approbation du Comité des gouverneurs des banques centrales (CCBG).
		Feuille de route révisée pour l'opérationnalisation du Fonds de développement régional (FDR) de la SADC mise en œuvre	La feuille de route révisée en vue de l'opérationnalisation du Fonds de développement régional revue et soumise aux ministres des finances et de l'investissement
		Modèle de cadre réglementaire et juridique pour les institutions de financement du développement (IFD) fondé sur les normes prudentielles, les lignes directrices et le système de notation (PSGRS) mis en œuvre	Les institutions financières de développement (IFD) sont évaluées par rapport aux normes, lignes directrices et système de notation prudentiels (PSGRS) et un rapport est soumis aux ministres des finances et de l'investissement
		Stratégie de la SADC sur l'inclusion financière et l'accès des PME aux financements examinés et mise en œuvre	Stratégie révisée sur l'inclusion financière et l'accès des PME au financement soumise à l'adoption des ministres des Finances et de l'investissement
			Mise en œuvre du plan stratégique de la CISNA et présentation du rapport aux ministres des finances et de l'investissement
			Renforcement des capacités au sein de la bourse dans le développement de produits favorisant l'accès des PME aux marchés de capitaux et soumission d'un rapport au Comité des bourses de la SADC (COSSE)
			Tous les États membres font l'objet d'un suivi et au moins deux États membres sont évalués par le Groupe d'action financière (FATF)
			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 et présentation d'un rapport au COSSE
		Développement d'un marché financier et celui des capitaux dans la région de la SADC	Élaboration d'un modèle opérationnel pour le système Smart Order Router (SOR).
			Cadre régional de la SADC sur les exigences de cotation en bourse élaboré

**Période opérationnelle annuelle 2022-23**

<b>Domaine de résultat clé</b>	<b>Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)</b>	<b>Résultat immédiat fixé par le RISDP</b>	<b>Résultat immédiat annuel</b>
<b>Finances, Investissement et Douanes</b>			
			Mise en place d'une base de données pour le suivi des progrès en matière de performance boursière
			Cadre pour l'établissement de rapports sur le développement durable et l'égalité élaboré
Réalisation et maintien de la stabilité et de la convergence macroéconomiques	Objectif de convergence macroéconomique atteint	Performances des États membres examinées à la lumière des cibles de la convergence macroéconomique (MEC).	La performance des États membres par rapport aux objectifs fixés par le programme de convergence macroéconomique (MEC) pour 2021 a été examinée et le rapport a été soumis au Comité d'examen par les pairs (PRP).
		Activités d'évaluation par les pairs et suivi du programme de convergence macroéconomique renforcés	Trois États membres examinés par des pairs au cours du cycle 2022 par rapport aux objectifs de convergence macroéconomique (MEC)
			Financement durable des infrastructures et des projets industriels régionaux mis en œuvre de manière effective et rapport annuel soumis au Comité de pilotage
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.	Investissement direct interne, intra-régional et étranger accru	Cadre politique de la SADC pour l'investissement (IPF) mis en œuvre	Programme d'action national pour l'investissement (NAPI) élaboré et soumis au sous-comité d'investissement
			Rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de l'annexe 1 du protocole sur le financement et l'investissement, mis à jour et soumis au sous-comité de l'investissement.
			Élaboration du plan de mise en œuvre de la stratégie de promotion des entreprises et des investissements de la SADC (BIPS)
			Mise en œuvre du soutien au programme d'amélioration de l'environnement des investissements et des affaires et soumission du rapport annuel au comité directeur
		Lignes directrices de la SADC sur la taxe à valeur ajoutée, les droits d'accises et les incitations fiscales mises en œuvre	Rapport annuel sur la situation actuelle concernant la signature et la ratification de l'accord sur l'assistance en matière fiscale et le réseau d'accords visant à éviter la double imposition, rédigé et soumis aux ministres des Finances et de l'investissement
			Révision du rapport annuel sur la mise en œuvre de l'Annexe 3 du protocole sur la finance et l'investissement, révision de cette mise en œuvre et soumission d'un rapport au sous-comité chargé des questions fiscales
			Révision du réseau des accords de prévention de la double imposition de la SADC
			Rapport d'avancement sur la négociation des accords sur la double imposition en vigueur par les États membres de la SADC produit
Accroissement du commerce intra et extra-SADC grâce à	Commerce intra-SADC et extra-régional de biens et de services accru	Résultat 3 : Instruments douaniers harmonisés	Résultat 1 : Les annexes du Protocole sur le commerce relatives aux douanes sont révisées et alignées sur la Convention de Kyoto révisée de l'Organisation mondiale

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>Finances, Investissement et Douanes</b>			
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 <sup>1</sup> .			des douanes (OMD) et sur l'Accord de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur la facilitation des échanges.
		Résultat 1 : Opérations douanières aux frontières renforcées	Résultat 2 : Amélioration des compétences et des connaissances des parties prenantes des États membres sur le cadre du régime commercial simplifié (RSC) de la SADC.
			Résultat 3 : Lignes directrices de la SADC sur la gestion coordonnée des frontières revues
			Résultat 4 : Évaluation du temps de dédouanement des marchandises au niveau des ports/postes frontaliers.
			Résultat 5 : Amélioration des compétences et des connaissances des parties prenantes dans les États membres concernant le cadre du Certificat d'origine électronique (COE) de la SADC.
		Résultat 2 : Systèmes et processus douaniers automatisés et intégrés	Résultat 6 : Développement de l'interface des systèmes douaniers et du cadre de connectivité.
			Résultat 7 : Résultat 7 : Renforcement des compétences et des connaissances des parties prenantes dans les États membres relatives au cadre régional pour les opérateurs économiques agréés (OEA).
		Résultat 3 : Instruments douaniers harmonisés	Résultat 8 : Renforcement des compétences et des connaissances des parties prenantes dans les États membres relatives au cadre de coopération entre la douane et les entreprises.
			Résultat 9 : Amélioration des compétences et des connaissances des parties prenantes dans les États membres sur les réglementations régionales de garantie de transit douanier (RCTG) de la SADC

### 3.7 Allocation de ressources

Proposition de ressources à allouer à Direction Développement industriel et commerce (FIC) pour l'exercice 2022/23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ	EM	PIC	TOTAL
<b>Finances, Investissement et Douanes</b>			
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 <sup>1</sup> .	64 640	1 826 808	1 891 448

Renforcement de la coopération régionale en matière financière et monétaire et facilitation de la mobilisation régionale du financement pour le développement.	118 390	4 888 043	5 006 433
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.	75 840	1 501 692	1 577 532
Réalisation et maintien de la stabilité et de la convergence macroéconomiques	70 800	890 766	961 566
Gestion des ressources humaines - FICO	1 257 689	0	1 257 689
<b>Finances, Investissement et Douanes</b>	<b>1 587 360</b>	<b>9 107 309</b>	<b>10 694 668</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>1 587 360</b>	<b>9 107 309</b>	<b>10 694 668</b>

## 4. INFRASTRUCTURES

### 4.1 Mandat

L'apport des infrastructures à l'appui de l'intégration régionale a pour but principal de mettre en place des réseaux et des services d'infrastructures transnationaux uniformes, efficaces, homogènes, intégrés, rentables et de qualité, qui favoriseront un développement socioéconomique plus approfondi, qui à son tour ouvrira la voie à la réduction de la pauvreté et à la prospérité des citoyens de la SADC. L'objectif global poursuivi dans les interventions liées aux infrastructures est d'assurer la disponibilité et l'accès universel à des systèmes d'infrastructures satisfaisants, intégrés, efficaces et rentables, ainsi que l'offre de services durables. Les infrastructures comprennent les secteurs de l'énergie, des TIC, des transports, de l'eau et de la météorologie. Il existe également des liens transversaux pour les synergies avec le genre, la jeunesse, la science, la technologie et l'innovation (STI), la santé, l'environnement et le changement climatique et la gestion des risques de catastrophes.

### 4.2 Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques de la Direction des infrastructures sont les suivants :

- (i) développer des infrastructures et des réseaux régionaux de qualité, interconnectés, intégrés et homogènes ;
- (ii) renforcer les capacités en matière de conceptualisation, de conception, de construction, d'entretien et d'exploitation des infrastructures et des services régionaux ; et
- (iii) Meilleure accessibilité aux infrastructures et aux services et à des prix plus abordables.

### 4.3 Objectifs spécifiques

La direction des Infrastructures vise les objectifs spécifiques suivants :

- (i) favoriser des infrastructures et des réseaux régionaux intégrés et interconnectés de qualité, qui facilitent la circulation des personnes, des biens, des services et des connaissances ;

- (ii) développer des marchés régionaux compétitifs élargis, diversifiés et adaptés aux besoins de la région de la SADC ;
- (iii) renforcer les capacités pour développer, exploiter et entretenir les infrastructures et services régionaux nécessaires en vue d'assurer une durabilité progressive ; et
- (iv) développer des infrastructures et services régionaux diversifiés, aux coûts abordables et physiquement accessibles à tous.

#### **4.4 Domaines clés de résultats**

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

- (i) approvisionnement en énergie en quantité suffisante dans la Région ;
- (ii) promotion de la disponibilité d'infrastructures et services de transport adéquats, intégrés et efficaces ;
- (iii) accès universel aux technologies de l'information et des communications abordables (TIC) ;
- (iv) promotion d'une gestion efficace et efficiente des cours d'eau partagés et renforcement du développement des infrastructures stratégiques de l'eau ;
- (v) transmission d'informations météorologiques et climatologiques crédibles en temps opportun ;
- (vi) promotion de l'investissement en faveur du développement des infrastructures régionales ;
- (vii) gestion des ressources humaines pour les infrastructures ; et
- (viii) Centre des services climatologiques de la SADC.

#### **4.5 Les enseignements tirés**

Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2021/22) et passés comprennent la nécessité de :

- (i) redéfinir les priorités et allouer un budget conséquent pour le développement des infrastructures par les États membres ;
- (ii) mettre en place et opérationnaliser des dispositifs spécialisés de préparation de projets afin d'obtenir le soutien des PIC et des IFD ;
- (iii) donner priorité aux projets d'infrastructures nationaux ayant un impact régional et s'engager également dans les programmes et projets régionaux ;
- (iv) réduire la dépendance vis-à-vis du financement des PIC pour la préparation et le développement des infrastructures ;
- (v) accélérer les consultations internes avant la signature des instruments de développement des programmes et projets d'infrastructures ;
- (vi) collaborer et dialoguer de manière régulière avec les PIC afin de régler les problèmes de décalage entre les priorités nationales, régionales et celles des PIC ;
- (vii) donner priorité à l'autosuffisance et à la préférence aux projets d'infrastructures nationaux plutôt qu'aux programmes et projets régionaux ; et

- (viii) sensibiliser et renforcer les capacités de toutes les directions et unités en matière de planification et de budgétisation des activités soutenues par les PIC et coordonnées par une Direction.

#### **4.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23**

Conformément aux priorités de la Vision 2050 de la SADC, aux résultats attendus pour le RISDP 2020-2030, aux décisions du Conseil et du Comité ministériel, au RIDMP 2027 et aux leçons apprises des mises en œuvre antérieures, les axes majeurs d'intervention de la Direction des infrastructures pour l'exercice 2022-23 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 Plan directeur régional de développement des infrastructures (RIDMP) ;
- (iii) Mise en place d'institutions 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.

Les axes d'intervention spécifiques pour 2022-23 pour chaque DCR au sein de la Direction des Infrastructures sont détaillés ci-dessous :

##### **4.6.1 Fourniture d'énergie suffisante dans la région**

L'objectif du programme énergétique est d'assurer la disponibilité de services énergétiques durables au moindre coût dans la Région à travers la coordination de programmes et de projets visant à accroître l'accès fiable à une énergie moderne, à renforcer l'intégration régionale, l'industrialisation et le développement économique. En 2022-23, le Programme énergétique de la SADC accordera la priorité à la sécurité de l'approvisionnement en énergie en facilitant les études préparatoires pour les projets d'infrastructures énergétiques et en créant un environnement favorable grâce à l'élaboration de plans directeurs et de politiques et stratégies de réglementation du secteur énergétique. L'accent sera mis sur les réalisations spécifiques suivantes :

- (i) Accélération de la mise en œuvre des projets énergétiques régionaux prioritaires visant à renforcer la sécurité de l'approvisionnement en énergie et l'intégration régionale ;
- (ii) Une réserve de projets régionaux de production et de transport d'énergie ;
- (iii) Élaboration d'un cadre de préparation et de financement de projets régionaux d'infrastructures énergétiques depuis les étapes de préparation du cycle de projet jusqu'à la phase de construction avec des dates de mise en service ciblées ;

- (iv) Le développement de mécanismes innovants pour la mobilisation de ressources financières à travers la coordination de la mise en place et de l'opérationnalisation du Mécanisme régional de financement des infrastructures de transport d'électricité (RTIFF), dans le cadre du Fonds de développement régional ;
- (v) Le renforcement des capacités régionales par le renforcement des structures réglementaires, l'élaboration de principes réglementaires régionaux en matière d'énergie et d'indicateurs clés de performance (ICP), ainsi que par l'harmonisation des tarifs de l'électricité et l'élaboration d'un outil cadre d'évaluation de la réfectivité des coûts (CRAFT) ;
- (vi) La coordination de la mise en œuvre des stratégies et des plans d'action régionaux du secteur de l'énergie couvrant le Plan sectoriel de l'énergie du RIDMP, le REEESAP et le REASAP, le Cadre Nexus eau-énergie-sécurité alimentaire (WEF), le Cadre du marché et de l'investissement pour les projets d'électricité, avec un accent particulier sur le développement du code de réseau régional pour l'industrie de l'approvisionnement en électricité ; et
- (vii) Le développement de la phase II du Plan directeur régional pour le gaz, qui sera un plan d'investissement axé sur la création d'industries et de projets utilisant le gaz naturel comme matière première.

#### **4.6.2 Accès universel à des TIC peu coûteuses :**

Le principal secteur des TIC a pour but d'atteindre l'accès universel à des services TIC peu coûteux grâce au déploiement de réseaux d'infrastructure TIC dans toute la région de la SADC, en veillant à ce qu'aucun citoyen de la SADC ne soit laissé pour compte. Dans cette quête, le secteur poursuit ses efforts pour renforcer la stratégie harmonisée et les cadres réglementaires afin de promouvoir un environnement compétitif, durable et propice à l'investissement dans les infrastructures TIC dans les États membres de la SADC. Le secteur des TIC s'efforcera de faciliter la connectivité universelle et abordable, l'inclusion numérique, l'amélioration de l'efficacité et de la productivité ; il s'efforcera par ailleurs d'établir des cadres réglementaires et institutionnels modernes en matière de cybersécurité pour favoriser un cyberspace sûr pour tous les citoyens de la SADC. Le secteur postal deviendra crucial dans l'économie numérique et les postes seront mises à profit pour favoriser un impact significatif sur le commerce électronique et contribuer à la reprise économique et à la croissance de la SADC dans la période post-COVID-19. Plus concrètement, les axes d'intervention pour l'exercice 2022-23 sont les suivants :

- (i) Élaboration de la Stratégie postale de la SADC ;
- (ii) Formulation des lignes directrices pour le Centre de données de la SADC ;
- (iii) Mise en œuvre, suivi et évaluation (S&E) des performances du secteur, y compris le projet d'itinérance de la SADC et la transformation en IXP avancés ;
- (iv) Développement du système de base de données de l'Observatoire des TIC de la SADC ;
- (v) Révision de la Loi-type de la SADC sur la cybercriminalité ;
- (vi) Renforcement des capacités et du niveau de préparation des experts par le biais d'un cyber-entraînement et d'autres initiatives de renforcement des capacités pour les décideurs politiques et les autorités nationales de régulation (ANR) ; et

- (vii) Élaboration du modèle de Plan national d'urgence pour les télécommunications (NETP) de la SADC.

#### **4.6.3 Promouvoir une gestion efficace et efficiente des cours d'eau partagés et renforcer le développement des infrastructures stratégiques de l'eau;**

Le secteur de l'eau a pour objectif de faciliter le développement d'un cadre pour la planification et la gestion durable, efficace et efficiente des cours d'eau partagés, et ce, en développant les infrastructures hydrologiques stratégiques et en promouvant la bonne gouvernance de l'eau dans la région. Le Programme régional des ressources en eau s'appuie sur les trois piliers du Plan d'action stratégique régional (RSAP), à savoir :

- (i) **Pilier 1: Gouvernance et intégration** : interventions ciblées destinées à renforcer l'harmonisation des activités des institutions régionales et des institutions en charge des cours d'eau partagés sur l'évolution des mandats et des besoins tout en intégrant le cadre de gouvernance Nexus eau-énergie-sécurité alimentaire (et d'autres arrangements dans le cadre du Nexus) pour soutenir le développement régional intégré et intersectoriel ;
- (ii) **Pilier 2: Développement des infrastructures** : mise en œuvre d'approches structurées qui soutiennent la planification, la préparation, le financement et la livraison de solutions infrastructurelles à différentes échelles et pour soutenir le développement régional et l'amélioration des moyens de subsistance ; et
- (iii) **Pilier 3: Gestion des ressources en eau** : mise en place et amélioration des éléments clés de la gestion des ressources en eau, à différentes échelles, qui soutiennent la prise de décision en vue d'un développement durable et résilient des ressources en eau.

Le pilier Infrastructures est considéré comme étant le pilier central et est soutenu par les deux autres piliers (gouvernance et intégration et gestion des ressources en eau). Le pilier Infrastructures vise à faciliter la mise en œuvre du chapitre sur l'eau du RIDMP, mais il répond également aux nouveaux besoins prioritaires en matière d'infrastructures. Toutefois, avec l'apparition de la COVID-19, les programmes du secteur de l'eau prendront en compte l'impact de la pandémie et concevront des programmes d'intervention qui seront appelés à s'adapter à l'environnement changeant. Par conséquent, le secteur de l'eau continuera à soutenir d'autres secteurs tels que la santé, l'agriculture et l'énergie, afin de garantir que les questions transversales soient traitées au niveau régional. Pour le secteur de l'eau, les axes d'intervention pour la période 2022-2030 comprenant ce qui suit :

- (i) Élaboration de la Stratégie d'approvisionnement en eau et d'assainissement (WASH) ;
- (ii) Phase II du programme de gestion des eaux souterraines de la SADC mise en place et opérationnelle
- (iii) Élaboration du Cadre de gouvernance institutionnelle pour le Secrétariat d'au moins un organisme de gestion de bassin hydrologique (RBO) ;

- (iv) Sélection de projets pour un soutien financier par le biais du Fonds pour l'eau de la SADC ;
- (v) Mise en œuvre de projets d'infrastructures hydrauliques résilientes face aux aléas climatiques et transfrontaliers ;
- (vi) Cadre des interfaces eau-énergie-sécurité alimentaire (WEF) de la SADC mis en œuvre dans le cadre de la phase II du projet de l'UE
- (vii) Élaboration du STAP II pour le chapitre sur l'eau, et promotion des projets identifiés ;
- (viii) Élaboration d'un nouveau programme de recherche sur l'eau de la SADC ;
- (ix) Élaboration de la Stratégie WASH ;

#### **4.6.4 Fourniture d'informations météorologiques et climatiques opportunes et crédibles.**

L'objectif global du secteur de la météorologie est de communiquer des informations météorologiques et climatiques précises en temps opportun, dans le but de renforcer l'intégration régionale. Pour ce faire, il faut améliorer les réseaux d'observation, les télécommunications et l'échange de données, le traitement et la gestion des données, les prévisions météorologiques et climatiques et le renforcement des capacités pour favoriser la prestation de services dans la Région. Selon le Plan directeur régional de développement des infrastructures (RIDMP) de la SADC 2012-2027, cette vision comprend six piliers, à savoir : Renforcement des réseaux d'observation ; Amélioration des communications de données ; Renforcement des capacités techniques ; Utilisation accrue des communications climatiques ; Renforcement des services météorologiques ; et Renforcement des institutions climatiques régionales.

Les actions du secteur sur l'exercice 2022-23 seront concentrées sur les activités du projet ClimSA Intra-ACP, qui vise à renforcer la chaîne de valeur des services climatiques par le renforcement des capacités des décideurs à tous les niveaux, afin de promouvoir l'utilisation efficace des informations et services climatiques au sein de la Région.

La pandémie de COVID19 a considérablement affecté les activités du secteur au cours du dernier exercice. Compte tenu de la situation actuelle, le secteur prévoit la persistance des effets de la maladie et des restrictions associées, malgré le processus de vaccination en cours, déjà entamé dans la plupart des pays de la Région. Par conséquent, nos activités au cours de l'exercice 2022-23, énumérées ci-dessous, ont tenu compte de ces difficultés et contraintes :

- (i) Plate-forme d'interface pour l'interaction entre les utilisateurs, les chercheurs et les fournisseurs de services climatologiques dans la région de la SADC mise au point et opérationnalisée.
- (ii) Mise en œuvre des services climatologiques intra-ACP et du programme d'application correspondant menée avec succès.
- (iii) La capacité des États membres de la SADC à générer et à appliquer des informations et des produits climatologiques répondant à leurs préoccupations particulières s'est accrue.

- (iv) Modèle régional de politique en matière de météorologie et programme météorologique régional élaborés, conformément aux normes et pratiques internationales.
- (v) Système d'information sur les services climatologiques (SISC) opérationnel au Centre des services climatologiques de la SADC et dans un pays de référence.
- (vi) Réseau d'observation, technologies de la communication et des systèmes de surveillance du climat renforcés ; travaux de recherche, de modélisation et de prévision climatiques réalisés pour améliorer l'accès aux informations sur le climat.
- (vii) Cadre réglementaire pour les services météorologiques élaboré conformément aux normes et pratiques de l'OMM et approuvé.
- (viii) Système d'aide à la décision élaboré en vue de faciliter la prise de décision tenant compte du climat et de l'intégration des services climatologiques dans les processus politiques aux niveaux régional et national.
- (ix) Rapports de diagnostic et de surveillance du climat élaborés.

#### **4.6.5 Les transports - Promouvoir la disponibilité des infrastructures et des services de transport adéquats, intégrés et efficaces**

Le secteur des transports a pour objectif de fournir des services d'infrastructure adéquats, intégrés, sûrs et efficaces dans les domaines des routes, des chemins de fer, de l'aviation civile, du transport maritime et des voies navigables intérieures. Les principaux domaines d'intervention comprennent le développement des infrastructures de transport et l'harmonisation des politiques et le renforcement des capacités comme prévu dans le Programme tripartite de facilitation des transports et du transit. Le Programme du secteur des transports sera également axé sur la mise en œuvre de programmes visant à renforcer les performances des corridors régionaux de transport et de développement à travers l'élaboration et la signature d'instruments juridiques et la conception de programmes de travail en vue d'administrer et gérer l'aménagement et le fonctionnement des corridors. Le programme assurera en outre la mise en œuvre de programmes visant à libéraliser le marché du transport aérien et à promouvoir la sécurité aérienne. Plus concrètement, les axes d'intervention pour l'exercice 2022-23 sont les suivants :

- (i) **Développement des corridors de transport**
  - (a) Développement et mise en œuvre de projets de transport dans le cadre de divers ensembles de corridors (corridors Est, Sud, Ouest et Nord-Sud), avec un accent particulier sur les programmes et projets en cours dans les corridors suivants : Corridors de Lobito, Nord-Sud, Walvis Bay, Nacala, Beira, Maputo et Dar es Salam ;
  - (b) Élaboration d'une Stratégie régionale pour les corridors maritimes ;
  - (c) Élaboration d'un cadre régional pour le transport urbain et la mobilité.
- (ii) **Transport routier** : Élaboration et transposition dans le contexte national des cadres tripartites de transport routier dans le cadre du TTTFP :

- (a) Gestion de la charge des véhicules ;
- (b) Normes relatives aux dimensions et à l'équipement des véhicules ;
- (c) Centres de contrôle technique des véhicules et procédures ;
- (d) Enregistrement des opérateurs de transport ;
- (e) Transport de charges anormales ;
- (f) Transport de marchandises dangereuses
- (g) Formation et permis de conduire des conducteurs professionnels ;
- (h) Régimes d'assurance responsabilité civile automobile ;
- (i) Normes de gestion du transport routier (autorégulation).

(iii) **Transport ferroviaire :**

- (a) Mettre en œuvre le Programme de relance des chemins de fer, qui donne la priorité à la remise en état des infrastructures ferroviaires afin d'en assurer l'efficacité et la durabilité
- (b) Projet pilote de corridor ferroviaire de Lobito : Accord multilatéral sur les processus opérationnels dans le secteur ferroviaire ;
- (c) Stratégie/cadre régional pour la réhabilitation et l'entretien des chemins de fer intégrant des contrats basés sur la performance et les résultats.

(iv) **Transport aérien :**

- (a) Mettre en œuvre le programme de réhabilitation et de modernisation des aéroports afin de prendre en charge le fret et les passagers et de stimuler le développement industriel ;
- (b) Renforcer la coopération régionale dans le domaine de la sécurité aérienne, avec l'aide de la nouvelle Organisation de la sécurité aérienne de la SADC (SASO).

#### **4.6.6 Promotion de l'investissement dans le développement des infrastructures régionales**

Ce DCR a pour objectif de garantir le développement, la construction, l'entretien et la réhabilitation des réseaux régionaux d'infrastructures à travers la mise en œuvre du Plan directeur régional de développement des infrastructures (RIDMP). La mise en œuvre du Plan d'action à court terme II du RIDMP (STAP- II : 2022-2027) veillera à la promotion et à la facilitation de l'investissement en faveur du développement des infrastructures régionales pour soutenir l'industrialisation, renforcer l'intégration régionale et contribuer à la réduction de la pauvreté. Ce DCR s'attachera à accomplir les réalisations suivantes :

- (i) sensibiliser les États membres aux projets d'infrastructures prioritaires du RIDMP STAP II et renforcer l'engagement à promouvoir et faciliter l'investissement dans les infrastructures régionales ;
- (ii) maintenir une base de données des projets d'infrastructures régionaux ;

- (iii) promouvoir et mobiliser le soutien aux projets d'infrastructures régionaux auprès des forums d'investissement internationaux et des mécanismes de préparation des projets continentaux et régionaux ;
- (iv) renforcer les capacités des États membres en matière de préparation et de développement de projets d'infrastructures ;
- (v) Institutionnaliser les comités de pilotage et de surveillance des projets régionaux d'infrastructures ;
- (vi) développer et mettre en œuvre un cadre régional pour promouvoir la participation du secteur privé et des MPME dans la construction, l'entretien et l'exploitation des infrastructures régionales ; et
- (vii) élaborer un cadre régional et renforcer les capacités en matière de conception et d'accès universels.

**Tableau 6 : Résultats attendus pour la Direction des Infrastructures pour l'exercice 2022-23**

Les résultats immédiats attendus pour l'exercice 2022-23 sont présentés au présent tableau 6.

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>Infrastructure</b>			
Fourniture d'énergie suffisante dans la région	Infrastructures et réseaux régionaux de qualité, intégrés et interconnectés, qui facilitent le mouvement des personnes, des biens, des services et des connaissances	Mécanisme de financement durable pour la production électricité et expansion du transport d'électricité élaboré, approuvé et mis en œuvre	Un mécanisme de financement des infrastructures régionales de transport d'électricité (RTIFF) élaboré et soumis à l'examen des ministres responsables de l'énergie et à l'approbation du Conseil des ministres
		Programmes prioritaires régionaux de production et d'expansion de la capacité de transport d'électricité élaborés et mis en œuvre	Résultat 2 : Une réserve de projets énergétiques viables élaborés et soumis à l'examen des ministres chargés de l'énergie
		Stratégies régionales sur les ressources en hydrocarbures élaborées et approuvées	Produit 3 : Plan directeur régional pour le gaz, phase II, élaboré et soumis à l'approbation des ministres responsables de l'énergie.
		Modèle de lignes directrices de politique énergétique pour les plans énergétiques intégrés et pour les plans de ressources intégrés élaboré	Produit 4 : Compte rendu des décisions et recommandations sur les stratégies régionales communes documentées et présentées pour adoption par les ministres responsables de l'énergie
	Capacités renforcées pour développer, exploiter et entretenir les infrastructures et services régionaux nécessaires en vue d'assurer une durabilité progressive	Organisations subsidiaires régionales pour les secteurs des TIC, de l'énergie, de la météorologie, du transport et de l'eau établies, dotées de capacités et renforcées.	Produit 5 : Stratégies sur la transformation de RERA en SARERA et le renforcement de SACREEE développées et soumises à l'adoption des ministres responsables de l'énergie.
	Infrastructures et services régionaux diversifiés, de coûts abordables et physiquement accessibles à tous	Tarifs d'électricité reflétant les coûts régionaux, avec une stratégie de soutien à l'électrification innovante en faveur des pauvres et un mécanisme de subvention fixés et élaborés	Produit 6 : Outil cadre d'évaluation de la réfectivité des coûts (CRAFT) développé et soumis aux ministres responsables de l'énergie.
		RISDM 2020-2030 Mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action en faveur des énergies	Normes minimales de performance énergétique (NMPE) harmonisées, objectifs du programme de renforcement des capacités et du projet nexus eau-

**Période opérationnelle annuelle 2022-23**

<b>Domaine de résultat clé</b>	<b>Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)</b>	<b>Résultat immédiat fixé par le RISDP</b>	<b>Résultat immédiat annuel</b>
<b>Infrastructure</b>			
		renouvelables et de l'efficacité énergétique (REEESAP)	énergie-sécurité alimentaire atteints dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action REEESAP.
Promouvoir la fourniture des infrastructures et services de transport adéquates, intégrées et efficaces;	Harmonisation des stratégies, politiques et cadres réglementaires pour le développement des infrastructures et des services transfrontaliers.	Cadres stratégiques pour les transports et la facilitation des échanges élaborés, approuvés et mis en œuvre sur les corridors de la SADC	Stratégie de communication et de visibilité du Programme tripartite de facilitation des transports et du transit (TTTFP) mise en œuvre et performance examinée par le comité de pilotage du projet et le Secrétariat.
			TTTFP mis en œuvre et performance suivie et examinée par le Comité de pilotage du programme et le Secrétariat
	Infrastructures et réseaux régionaux de qualité, intégrés et interconnectés, qui facilitent le mouvement des personnes, des biens, des services et des connaissances	Stratégie régionale et Plan d'action pour les corridors maritimes élaborés et approuvés	Stratégie et plan d'action pour les corridors maritimes régionaux élaborés et soumis à l'approbation des ministres.
		Plan régional de revitalisation des chemins de fer révisé et approuvé	Plan de revitalisation des chemins de fer régionaux révisé et soumis pour adoption par les ministres
		Politiques, stratégies et initiatives à l'appui des infrastructures et des services de transport transfrontaliers harmonisées	Politiques des transports, cadres réglementaires et stratégiques et programmes communs de la SADC développés et soumis aux ministres de la SADC responsables du transport pour adoption
			Version révisée du projet de protocole sur le transport, la communication et la météorologie soumise aux ministres compétents en vue de l'adoption
		Cadres stratégiques pour les transports et la facilitation des échanges élaborés, approuvés et mis en œuvre sur les corridors de la SADC	Instruments de gouvernance, institutions et plans d'action pour les corridors de transport et de développement régionaux élaborés/révisés et adoptés par les groupes de corridors ministériels respectifs (groupe de corridors Est/Ouest et corridor Nord-Sud).
		Normes et pratiques recommandées de l'OACI adoptées et mises en œuvre	La mission permanente de la SADC auprès de l'OACI dispose de ressources pour faire pression en faveur d'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.
		Cadre régional sur le transport et la mobilité urbains élaboré et approuvé	Un cadre conceptuel pour le cadre régional sur le transport urbain et la mobilité élaboré et approuvé
Accès universel aux technologies de l'information et des communications abordables (TIC);		Cadre de la SADC pour l'inclusion numérique pour tous (Connectivité universelle de la SADC) élaboré	Préparation et soumission pour approbation des politiques, stratégies, cadres réglementaires et programmes harmonisés de la SADC en matière de TIC.
			Préparation des positions communes harmonisées de la SADC et alignement du programme TIC sur ceux des agences internationales de mise en œuvre et des PCI.

**Période opérationnelle annuelle 2022-23**

Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>Infrastructure</b>			
			Rapport d'avancement sur la transformation et l'interconnexion des IXP avancés de la SADC préparé et partagé avec les États membres.
		Le cadre de l'équipe régionale de réponse aux incidents informatiques (CIRT) de la SADC est opérationnel et Examen et mise à jour du cadre juridique harmonisé de la SADC en matière de cybersécurité	Le CIRT régional de la SADC est opérationnel
	Marchés régionaux compétitifs élargis, diversifiés et adaptés aux besoins de la région de la SADC	Observatoire de la SADC pour les TIC établi et mis en œuvre	Système de base de données de l'Observatoire des TIC de la SADC développé et piloté
	Infrastructures et services régionaux diversifiés, de coûts abordables et physiquement accessibles à tous	Réseau régional de communication par satellite en orbite géostationnaire (GSO) de la SADC élaboré et mis en service	Avis de la SADC pour les nouveaux réseaux de service de radiodiffusion par satellite (BSS) et la proposition de plan d'allotissement du service fixe par satellite (FSS) pour la CMR-23 élaborée et soumise à l'UIT
Promouvoir une gestion efficace et efficiente des cours d'eau partagés et renforcer le développement des infrastructures stratégiques de l'eau;	Infrastructures et réseaux régionaux de qualité, intégrés et interconnectés, qui facilitent le mouvement des personnes, des biens, des services et des connaissances	Stratégie régionale pour le suivi et l'établissement de rapports sur l'approvisionnement en eau et l'assainissement (WASH) élaborée et mise en œuvre	Résultat 1 : Nouveau programme de recherche sur l'eau de la SADC élaboré et à mettre en œuvre
			Résultat 2 :  Compte rendu des décisions adoptées et directives émises concernant le programme pour les ressources en eau par le Comité des ministres chargés du secteur de l'eau documentées et adoptées
		Principes régissant le Protocole régional sur les cours d'eau adoptés dans les organisations de gestion des bassins hydrologiques (RBO)	Résultat 3 : Stratégies pour une mise en œuvre accélérée et intégrée du nouveau RSAP V et du Protocole sur l'eau élaborées
	Capacités renforcées pour développer, exploiter et entretenir les infrastructures et services régionaux nécessaires en vue d'assurer une durabilité progressive	Des organisations subsidiaires régionales pour les secteurs des TIC, de l'énergie, de la météorologie, des transports et de l'eau sont créées, renforcées et dotées de capacités	Résultat 4 : Phase II du programme de gestion des eaux souterraines de la SADC est opérationnelle et sa mise en œuvre a commencé.
	Infrastructures et services régionaux diversifiés, de coûts abordables et physiquement accessibles à tous	Infrastructures transfrontalières d'approvisionnement en eau et d'assainissement en vue d'une meilleure résilience au climat installées et opérationnelles	Résultat 5 : Mise en place d'une liste de projets sélectionnés pour un soutien financier par le biais du Fonds de l'eau de la SADC.
			Résultat 6 : RIDMP Deuxième phase du plan d'action à court terme (STAP II) Pipeline de projets du chapitre sur l'eau développé

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>Infrastructure</b>			
			Résultat 7 : Infrastructures hydrauliques résistantes au climat et projets transfrontaliers mis opérationnels
			Résultat 8 : Cadre des interfaces eau-énergie-sécurité alimentaire (WEF) de la SADC mis en œuvre dans le cadre de la phase II du projet de l'UE
Fourniture d'informations météorologiques et climatiques opportunes et crédibles.	Infrastructures et réseaux régionaux de qualité, intégrés et interconnectés, qui facilitent le mouvement des personnes, des biens, des services et des connaissances	Centre des services climatologiques de la SADC (CSC) désigné comme Centre climatologique régional (CCR) de l'Organisation météorologique mondiale	Plateforme d'interface utilisateur 2022/23 pour l'interaction entre les utilisateurs, les chercheurs et les fournisseurs de services climatologiques dans la région de la SADC mise au point et opérationnelle
			Gestion réussie de la mise en œuvre des services climatiques intra-ACP et du programme d'application correspondant au cours de l'exercice 2022-23
			La capacité des États membres de la SADC à générer et à utiliser des informations et des produits climatologiques répondant précisément à leurs préoccupations pour 2022-23 s'est accrue.
		Modèle régional de politique et de lignes directrices élaboré pour soutenir les capacités institutionnelles et humaines, conformément à l'évaluation des compétences de l'OMM	Modèle régional de politique en matière de météorologie et programme météorologique régional élaborés en 2022/23, conformément aux normes et pratiques internationales
	Capacités renforcées pour développer, exploiter et entretenir les infrastructures et services régionaux nécessaires en vue d'assurer une durabilité progressive	Produits de surveillance météorologique et climatique régionaux créés pour adopter des solutions à long terme aux événements météorologiques et climatiques défavorables récurrents	2022/23 Les systèmes d'information des services climatologiques (CSIS) sont opérationnels au Centre des services climatiques de la SADC (CSC) et dans un pays cible
	Infrastructures et services régionaux diversifiés, de coûts abordables et physiquement accessibles à tous	Prise de décision fondée sur le climat et intégration des services climatiques dans les secteurs socioéconomiques et les processus politiques	Système d'aide à la décision pour 2022-23 développé pour favoriser une prise de décision éclairée du point de vue du climat et intégration des services climatologiques dans les processus politiques aux niveaux régional et national
			Production de rapports de diagnostic et de suivi du climat en 2022/23
Promotion de l'investissement dans le développement des infrastructures régionales	Infrastructures et réseaux régionaux de qualité, intégrés et interconnectés, qui facilitent le mouvement des personnes, des biens, des services et des connaissances	Réserve complète de projets d'infrastructures, assortie d'études de faisabilité détaillées mise en place	Réserve de projets, assortie d'études de faisabilité détaillées mise en place
			Plan d'action à court terme II du RIDMP (STAP II) 2021 à 2027 élaboré et soumis aux ministres responsables des infrastructures pour approbation
			Déficit de compétences de la SADC et formation à la préparation et au développement de projets d'infrastructure.
	Capacités renforcées pour développer, exploiter et entretenir les infrastructures et services régionaux nécessaires en vue d'assurer une durabilité progressive	Cadre régional pour promouvoir la participation du secteur privé et des MPME dans la construction, l'entretien et l'exploitation des infrastructures régionales élaboré et approuvé	Cadre conceptuel relatif au cadre régional en vue de promouvoir la participation du secteur privé et des MPME dans la construction, l'entretien et l'exploitation des infrastructures régionales élaboré et approuvé

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>Infrastructure</b>			
		Cadre régional et renforcement des capacités en matière de conception et d'accès universels mis en œuvre	Élaboration et approbation d'un cadre conceptuel pour un cadre régional et un renforcement des capacités en matière de conception et d'accès universels.

#### 4.7 Allocation de ressources

Proposition de ressources à allouer à la Direction des Infrastructures pour l'exercice 2022/23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ	EM	PIC	TOTAL
<b>Infrastructure</b>			
Accès universel aux technologies de l'information et des communications abordables (TIC);	94 180	0	94 180
Fourniture d'énergie suffisante dans la région	92 170	0	92 170
Promouvoir la fourniture des infrastructures et services de transport adéquates, intégrées et efficaces;	168 000	490 413	658 413
Promouvoir une gestion efficace et efficiente des cours d'eau partagés et renforcer le développement des infrastructures stratégiques de l'eau;	42 100	0	42 100
Fourniture d'informations météorologiques et climatiques opportunes et crédibles.	39 019	3 850 007	3 889 026
Promotion de l'investissement dans le développement des infrastructures régionales	169 356	0	169 356
Gestion des Ressources humaines des infrastructures.	1 126 010	0	1 126 010
<b>Infrastructure</b>	<b>1 730 835</b>	<b>4 340 420</b>	<b>6 071 255</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>1 730 835</b>	<b>4 340 420</b>	<b>6 071 255</b>

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

### 5.1 Mandat

Le mandat de l'Organe de coopération en matière de politique, de défense et de sécurité est d'établir le socle pour la paix et la stabilité dans la région de la SADC comme condition préalable à la réalisation des objectifs de la SADC en matière de développement socio-

économique, d'éradication de la pauvreté et d'intégration régionale, tels qu'exposés dans la Vision 2050 de la SADC et dans le RISDP 2020-2030.

## **5.2 Objectif stratégique**

L'Organe de coopération en matière de politique, défense et sécurité poursuit les objectifs stratégiques suivants :

- (i) renforcer les systèmes de prévention, de gestion et de résolution des conflits, assortis de systèmes d'alerte rapide capables de détecter et surveiller les menaces de nature politique, sécuritaire et socio-économique ;
- (ii) renforcer la coopération politique, la démocratie, la bonne gouvernance, l'État de droit, les droits humains et la sécurité humaine ; et
- (iii) renforcer le système de défense et de sécurité collectives, de sorte qu'il soit à même de protéger l'intégrité territoriale de la Région.

## **5.3 Objectifs spécifiques**

L'Organe de coopération en matière de politique, défense et sécurité poursuit les objectifs spécifiques suivants :

- (i) renforcer les systèmes d'alerte précoce, ce qui doit conduire à une surveillance et une réponse opportunes et ciblées aux menaces politiques, sécuritaires et socio-économiques ;
- (ii) renforcer les capacités de la Région en matière de médiation, de prévention des conflits et de diplomatie préventive ;
- (iii) promouvoir une coopération politique de haut niveau entre les États membres ;
- (iv) consolider la démocratie et la gouvernance inclusive dans la Région ;
- (v) renforcer les cadres régionaux pour combattre la criminalité transnationale organisée ;
- (vi) renforcer la sécurité humaine dans les États membres, avec une attention particulière aux populations les plus vulnérables et marginalisées ;
- (vii) renforcer les capacités de la Force en attente de la SADC pour protéger l'intégrité territoriale de la Région et pour conduire des opérations humanitaires et des opérations de soutien à la paix complexes et multidimensionnelles ;
- (viii) améliorer la sécurité maritime régionale ;
- (ix) promouvoir un niveau élevé d'engagement de la part des femmes et des jeunes dans les domaines de la défense et de soutien à la paix ; et
- (x) dispenser et coordonner des formations au maintien et au soutien de la paix dans la région de la SADC, conformément aux normes de l'UA et de l'ONU.

## **5.4 Domaines clés de résultats**

- (i) La politique et la diplomatie

- (ii) Défense
- (iii) Sécurité d'État
- (iv) En ce qui concerne la sécurité publique
- (v) Police
- (vi) Le Centre régional de formation en maintien de la paix.

### **5.5 Les enseignements tirés**

Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2021/22) et passés sont les suivantes :

- (i) La mise en œuvre des programmes de paix, de sécurité et de bonne gouvernance est d'autant plus bénéfique qu'elle s'appuie sur une forte coordination entre le Secrétariat et les Points de contact nationaux (PCN) ; Cette coordination permet d'accélérer la réponse des États membres aux demandes du Secrétariat ;
- (ii) La mise en œuvre des programmes et activités planifiés reste possible grâce à l'utilisation d'un ensemble hybride de méthodes, comme c'est le cas en période de pandémie de COVID-19 ;
- (iii) L'expérience acquise à ce jour a montré que des efforts supplémentaires sont nécessaires pour renforcer les capacités des États membres en matière de coordination de la lutte contre le terrorisme et l'extrémisme violent dans la Région ; et
- (iv) Il est nécessaire pour la Région d'avoir une réserve de ressources financières et matérielles disponibles pour la résolution de questions relatives à la paix et à sécurité dans la Région. Cela comprend également la nécessité de veiller à la flexibilité de la planification et de la budgétisation, afin de s'adapter aux demandes changeantes dans l'environnement opérationnel.

Sur la base des principaux enseignements tirés de la mise en œuvre du Plan d'action institutionnel annuel 2021/22, les questions suivantes doivent être examinées pour la mise en œuvre du Plan d'action institutionnel annuel 2022/23 :

- (i) Conformément au mandat de l'Organe, la SADC s'est engagée dans un programme à long terme qui a pour but de renforcer son architecture de paix et de sécurité par le biais d'un soutien technique, d'interventions de renforcement des capacités et de déploiements de personnel qualifié dans les États membres ayant besoin d'un soutien régional. À cet égard, il est important de souligner que les interventions de l'Organe sont en grande partie de nature physique et impliquent l'échange d'informations classifiées et nécessitent donc des contacts entre personnes ou des déploiements sur le terrain en vue de leur exécution ;
- (ii) Toutefois, en raison de l'avènement de la pandémie de COVID 19 et des restrictions de voyage et des missions en mode présentiel qui ont été instituées, le Secrétariat

a opté pour des méthodes virtuelles pour mettre en œuvre certaines activités clés adaptées à cette approche. Néanmoins, après un examen plus approfondi, il est évident que les engagements et les mandats les plus importants de l'Organe ne peuvent être exécutés à distance pour des raisons de sécurité, de logistique ou impératives.

- (iii) Étant donné que le Secrétariat ne dispose que de deux ans pour utiliser le soutien technique et financier des programmes SPSS et APSA, qui sont spécifiquement conçus pour renforcer l'infrastructure naissante de l'Organe pour la paix, nous proposons que les activités qui ne peuvent pas être mises en œuvre de manière effective à distance soient considérées pour une mise en œuvre en mode présentiel, en vertu des dispositions pertinentes des lignes directrices et des procédures opérationnelles standard (SOP) approuvées par le CMO en 2021. Cette approche normative/politique peut être utilisée pour les activités de l'Organe qui nécessitent une approche physique ou hybride, et pas nécessairement seulement pour celles couvertes par les initiatives de soutien électoral (voir 5.6 ci-dessous).
- (iv) La majeure partie des activités de l'Organe est actuellement financée par le projet de soutien à la paix et à la sécurité dans la région de la SADC à hauteur de 15 millions d'Euros de 2018 à 2023, dans le cadre d'une Convention de subvention ou de délégation ayant fait l'objet de l'évaluation des piliers (PAGODA) avec l'Union européenne (UE). Un soutien supplémentaire est tiré du programme APSA à hauteur de 3,5 millions d'Euros jusqu'en 2024, sous l'égide de l'Union africaine (UA). Ces deux programmes sont cités ici à titre d'exemple, bien que la motivation de cette présentation s'applique également à d'autres initiatives de l'Organe de nature sensible, notamment celles qui sont financées par les États membres.
- (v) En reconnaissance de cet impératif, par exemple, la 23<sup>e</sup> réunion virtuelle du Comité ministériel de l'Organe (MCO) de coopération en matière de politique, de défense et de sécurité, tenue le 7 juillet 2021, a approuvé les lignes directrices pour l'observation électorale dans des situations d'urgence en matière de santé publique, en tant qu'outil générique pour le déploiement de missions de consolidation de la paix en contexte de catastrophes naturelles, comme le stipule l'article 15.2 (iv), dans les situations où l'évaluation des risques est jugée faible à moyenne. Les lignes directrices impliquent l'application de protocoles médicaux stricts et des contacts contrôlés, avec le soutien d'équipes médicales spécialisées et des plans d'évacuation pour assurer leur mise en œuvre. À cette fin, tous les membres du personnel du Secrétariat, les fonctionnaires des États membres et les participants à ces activités devront se conformer aux dispositions pertinentes de l'article 15.7 des Lignes directrices, qui exigent que toutes les personnes déployées :
  - (a) ne présentent pas de comorbidités connues ;
  - (b) présentent les résultats d'un test COVID-19 négatifs et valides, le test ayant été effectué 72 heures avant le départ ;
  - (c) passent une évaluation psychologique avec succès ;
  - (d) passent une évaluation médicale avec succès ;

- (e) possèdent un certificat d'aptitude médicale ;
- (f) Une exigence supplémentaire devrait être que tout le personnel et les participants aux activités physiques de l'Organe soient doublement vaccinés contre la COVID-19.

### **5.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022/23**

Conformément aux priorités et aux résultats visés dans le RISDP 2020-2030 et dans la Vision 2050, 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 2022-23 sont les suivants :

- (i) La prévention et résolution des conflits inter et intra-étatiques par le biais d'initiatives de diplomatie préventive et de médiation.
- (ii) La préservation de l'Histoire et de la mémoire institutionnelle de la SADC.
- (iii) La consolidation de la démocratie, de la bonne gouvernance et de l'État de droit par des élections transparentes et crédibles et une gouvernance démocratique.
- (iv) L'opérationnalisation du Centre régional de lutte contre le terrorisme (SADC - RPTC).
- (v) La mise en œuvre de la nouvelle Stratégie régionale de lutte contre le terrorisme et de son plan d'action.
- (vi) La migration vers un système de communication par Internet plus rentable et plus sûr.
- (vii) La mise en œuvre de la stratégie de prévention et de lutte contre la criminalité transnationale organisée.
- (viii) Le renforcement des capacités humaines et techniques régionales et nationales pour prévenir, détecter la criminalité transnationale organisée, mener des investigations et traduire en justice les responsables.
- (ix) La mise en œuvre du Protocole sur les armes à feu, les munitions et autre matériel connexe.
- (x) Le lancement de l'opérationnalisation de la stratégie intégrée de sécurité maritime dans la Région.
- (xi) La mise en place d'une liaison avec le Centre de sensibilisation au domaine maritime (MDAC) dans tous les États membres côtiers.
- (xii) La mise en place de cadres régionaux solides pour atténuer les tendances émergentes en matière de lutte contre la corruption.
- (xiii) La mise en place de politiques et de cadres pour favoriser la réhabilitation et la réintégration des délinquants.
- (xiv) L'amélioration de la gouvernance des migrations ; et
- (xv) La création d'une réponse régionale multisectorielle à la violence sexuelle et sexiste (fondée sur le genre).

### **Tableau 8 : Résultats attendus pour l'Organe pour l'exercice 2022-23**

Résultats immédiats attendus à livrer pour l'exercice 2022-23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>ORGANE de coopération en matière de politique, défense et sécurité</b>			
La politique et la diplomatie	Améliorations en matière de prévention, de résolution et de gestion des conflits.	Capacités des organisations de jeunes et de femmes renforcées 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	Capacités des organisations de jeunes et de femmes renforcées 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
		Institutions nationales de prévention des conflits renforcées, y compris les mécanismes informels qui peuvent favoriser le dialogue, la médiation et la réconciliation.	Renforcement de la capacité des institutions régionales et nationales, y compris des mécanismes informels, à prévenir, résoudre et arbitrer les conflits.
	Meilleure conduite de la politique et de la diplomatie dans la Région.	Développement d'un mécanisme de financement de la médiation et de la prévention des conflits soutenu par les États membres	Mécanisme de financement de la médiation et de la prévention des conflits soutenu par les États membres élaboré et validé par le comité ministériel de l'Organe
		Comité des sages et Groupe de médiation de référence mis sur pied	Plans stratégiques du Comité des sages et du Groupe de médiation de référence élaborés
		Cadre de justice transitionnelle, de reconstruction et de développement post-conflit mis en œuvre	Élaboration et soumission aux États membres, pour approbation, d'un cadre pour la justice transitionnelle, la reconstruction des conflits et le développement après un conflit.
		S/O	Décisions et/ou recommandations du CMO, du Conseil et du Sommet documentées et adoptées
		Opérationnalisation du plan stratégique 2020-2021 du SEAC pour la prévention des conflits liés aux élections	Stratégie du SEAC (Conseil consultatif électoral de la SADC) pour la prévention des conflits liés aux élections pleinement opérationnelle
	Coopération politique de haut niveau entre les États membres	Mécanisme en l'honneur des fondateurs de la SADC opérationnel	Suivi de l'opérationnalisation du mécanisme en l'honneur des fondateurs de la SADC et présentation des progrès au MCO.
		Mécanisme en l'honneur des fondateurs de la SADC opérationnel	Histoire et mémoire institutionnelle de la SADC préservées
		Cadre de politique étrangère de la SADC visant à définir les valeurs et les positions politiques communes des États membres mis en œuvre	Document conceptuel sur le cadre de la politique étrangère de la SADC visant à définir les valeurs et les positions politiques communes des États membres, produit et soumis au MCO pour approbation.
	Démocratie et gouvernance inclusive consolidées dans la région	Participation politique élargie, y compris la participation stratégique des acteurs non étatiques	Mécanisme d'engagement avec les acteurs non étatiques finalisé et présenté pour adoption par les États membres.
		Capacités administratives des organes de gestion électorale (OGE) renforcées afin de garantir l'intégrité électorale renforcée	Amélioration des connaissances et des compétences des organes de gestion électorale des États membres pour garantir l'intégrité électorale
		Adhésion des États membres aux Principes et lignes directrices révisés de la SADC régissant les élections démocratiques (2015) Amélioré	Adhésion des États membres aux Principes et lignes directrices révisés de la SADC régissant les élections démocratiques (2015) Amélioré
		Capacité accrue des centres d'excellence en matière de	Projet de document conceptuel sur les centres d'excellence en matière de gouvernance, d'État de droit et de droits de l'homme

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>ORGANE de coopération en matière de politique, défense et sécurité</b>			
		gouvernance, d'État de droit et de droits de l'homme	
		Protocole régional sur la démocratie, les élections et la gouvernance élaboré, adopté et mis en œuvre dans les États membres	Projet de rapport d'étude sur la démocratie, les élections et la bonne gouvernance
		Baromètre régional sur la gouvernance, l'État de droit et les droits humains mis en œuvre	Projet de document conceptuel sur le baromètre régional concernant la gouvernance, l'état de droit et les droits humains
	L'architecture de paix et de sécurité de la SADC renforcée dans les domaines de la prévention et de la résolution des conflits et de la sécurité publique et humaine		Les activités de coordination du Programme SPSS sont exécutées (2022-23)
Défense	Défense collective régionale renforcée		Un projet de politique de défense globale formulé
	Renforcement des capacités de la Force en attente de la SADC (SSF)		Les activités de coordination du Programme APSA sont exécutées.
		Dépôt logistique régional de la Force en attente de la SADC établi et opérationnel	Construction du Dépôt logistique régional de la Force en attente de la SADC achevée et dépôt opérationnel
			Centre d'opération conjoint et structures connexes pour la coordination de la SADC pleinement opérationnels.
			Capacités de la Force en attente de la SADC renforcées en matière d'intervention dans des opérations complexes et multidimensionnelles de soutien de la paix et d'aide humanitaire.
	Adopter et mettre en œuvre un Cadre régional pour la sécurité maritime	Stratégie régionale intégrée de sécurité maritime mise en opération dans les États membres.	Projet de plan d'action élaboré et partagé avec les États membres pour faciliter la mise en œuvre de la stratégie intégrée de sûreté maritime.
		Sensibilisation accrue au domaine de la sécurité maritime	Élaboration de procédures opérationnelles standard pour les centres de sensibilisation au domaine maritime et soumission de celles-ci au MCO pour approbation.
	Capacité accrue de la Force en attente de la SADC à sauvegarder l'intégrité territoriale de la Région et à mener des opérations complexes et multidimensionnelles de soutien à la paix et des opérations humanitaires		« Résultat 1 : Opération multidimensionnelle de la Force en attente de la SADC en matière de soutien de la paix et d'aide humanitaire mise en œuvre et capacité de la Force en attente à mener des interventions humanitaires »
Sécurité d'État	Systèmes d'alerte précoce améliorés, conduisant à une surveillance efficace et à une réponse rapides et ciblées aux menaces politiques, sécuritaires et socio-économiques	Centres nationaux de surveillance de l'alerte précoce alignés sur les unités de surveillance des centres régionaux d'alerte précoce	Le centre régional et les centres nationaux d'alerte précoce des États membres sont reliés par un système de coopération économique et sécurisé basé sur Internet.

<b>Période opérationnelle annuelle 2022-23</b>			
<b>Domaine de résultat clé</b>	<b>Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)</b>	<b>Résultat immédiat fixé par le RISDP</b>	<b>Résultat immédiat annuel</b>
<b>ORGANE de coopération en matière de politique, défense et sécurité</b>			
		Mesures de lutte contre le terrorisme renforcées dans les États membres	Suivi des progrès réalisés par les États membres dans l'élaboration de mesures nationales de lutte contre le terrorisme et rapport au MCO.
		Effectif du Centre régional de lutte contre le terrorisme constitué	Plan de durabilité pour le Centre régional de lutte contre le terrorisme de la SADC élaboré et soumis pour approbation par le Conseil
		Centres nationaux de surveillance de l'alerte précoce alignés sur les unités de surveillance des centres régionaux d'alerte précoce	Centres nationaux de surveillance de l'alerte précoce alignés sur les unités de surveillance des centres régionaux d'alerte précoce (REWC)
		Nouvelles technologies promues et adoptées dans la conception des infrastructures et des mécanismes des centres d'alerte précoce et de réponse dans les États membres	Nouvelles technologies promues dans la conception des infrastructures et des mécanismes des centres d'alerte précoce et de réponse dans les États membres
		Capacité accrue des États membres à observer et à surveiller efficacement les conflits, les pandémies, les catastrophes et les réponses	Capacité accrue des États membres à observer et à surveiller efficacement les conflits, les pandémies, les catastrophes et les réponses
		Réglementation établie sur l'utilisation abusive des médias sociaux concernant les fausses nouvelles	Un projet de lignes directrices sur l'utilisation abusive des médias sociaux et des fausses nouvelles dans la région élaboré et présenté pour examen par le MCO.
			Les menaces pour la sécurité régionale dans la région de la SADC sont surveillées et rapportées au Sous-comité de sécurité de l'État (SSSC).
En ce qui concerne la sécurité publique	Meilleure gestion de la sécurité transfrontalière, de la migration et des réfugiés.		« Produit 1 : Décisions et/ou recommandations adoptées par le sous-comité des affaires correctionnelles et pénales conformément à son mandat »
			Décisions et/ou recommandations adoptées par le Sous-comité de sécurité publique conformément à son mandat
		Mise en œuvre du cadre régional de politique migratoire	Cadre régional de politique migratoire élaboré
		Stratégie d'application de la loi et de lutte contre le braconnage revue et mise en œuvre	Stratégie d'application de la loi et de lutte contre le braconnage revue et présentée aux structures statutaires
	Démocratie et gouvernance inclusive consolidées dans la région		Décisions et/ou recommandations adoptées par le Comité de lutte contre la corruption de la SADC conformément à son mandat
		Programme régional normalisé de lutte contre la corruption mis en œuvre	Modèle de mise en œuvre du programme d'études élaboré et présenté pour adoption par le comité anti-corruption de la SADC et le MCO.
		Programme régional normalisé de lutte contre la corruption mis en œuvre	Plan d'action stratégique de lutte contre la corruption de la SADC révisé et adopté
	Mesures visant à prévenir et à éliminer la violence fondée sur le genre renforcées	Interventions efficaces de prévention de la violence fondée sur le genre renforcées	Plans d'action nationaux des États membres contre la violence fondée sur le genre élaborés conformément à la stratégie de la SADC pour la lutte contre la VBG au plus tard 2030
			Renforcement de la capacité des parlementaires des États membres à répondre à la violence sexuelle et sexiste

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>ORGANE de coopération en matière de politique, défense et sécurité</b>			
		Institutions des services répressifs, de la justice et d'autres secteurs renforcées 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	Les États membres de la SADC sont sensibilisés aux lignes directrices et outils clés en matière de VBG afin de faciliter la mise en œuvre efficace de la réponse à la VBG.
		État, tendances et questions émergentes en matière de violence fondée sur le genre établis.  Stratégie régionale et son cadre d'action pour la lutte contre la violence fondée sur le genre surveillés et alignés sur le système de suivi et d'évaluation de la SADC.	État, tendances et questions émergentes en matière de violence fondée sur le genre établis, supervisés et signalés
		Coordination, mise en réseau et partenariats pour la mise en œuvre de la Stratégie de la SADC en matière de lutte contre la violence fondée sur le genre aux niveaux national et régional renforcés.	Ressources et informations clés de la SADC sur le genre et la GBV popularisées aux niveaux régional et national.
			Domaine de résultat clé concernant la GBV géré de manière efficace et efficiente
Police	Cadres régionaux renforcés pour lutter contre la criminalité transnationale organisée	Protocole sur le contrôle des armes à feu, des munitions et autres matériels connexes examiné et mis en œuvre	Rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du Protocole sur les armes à feu, les munitions et autres matériels connexes, pour examen par le MCO en juin 2023.
			Modules de formation des formateurs sur les ALPC et les iARMS élaborés et soumis à l'examen du MCO en juin 2023.
		Stratégie de prévention et de lutte contre la criminalité transnationale organisée mise en œuvre	Rapport sur la mise en œuvre de la stratégie de prévention et de lutte contre la criminalité transnationale organisée produit pour examen par le MCO en juin 2023.
		Plan d'action régional sur les meurtres, les pratiques traditionnelles préjudiciables, le trafic d'êtres humains et de parties du corps des personnes atteintes d'albinisme adopté et mis en œuvre.	Projet de plan d'action régional sur les meurtres, les pratiques traditionnelles néfastes, le trafic d'êtres humains et de parties du corps pour les personnes atteintes d'albinisme produit et soumis pour examen par MCO en juin 2023.
		Opérations conjointes de la SARPCCO renforcées	Renforcement des opérations conjointes transfrontalières sur le crime organisé transnational menées par le SARPCCO.
		Capacité humaine et technique régionale et nationale accrue pour prévenir, détecter et investiguer la criminalité transnationale organisée et en faire répondre les responsables.	Capacité humaine et technique régionale et nationale accrue pour prévenir, détecter et investiguer la criminalité transnationale organisée et en faire répondre les responsables.
		Protocole sur la lutte contre les drogues illicites mis en œuvre	Mise en œuvre du Protocole sur la lutte contre les drogues illicites évaluée

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>ORGANE de coopération en matière de politique, défense et sécurité</b>			
			Décisions sur les questions stratégiques et politiques régionales pour les secteurs de la police examinées et adoptées par le Sous-comité des chefs de police.
			Recommandations des organes techniques du SARPCCO présentées et adoptées par le sous-comité des chefs de police.
		Capacités de coordination de la réponse de la SADC en matière de cybersécurité renforcées.	Rapport sur la réponse de la SADC en matière de cybersécurité produit et soumis à l'examen du MCO en juin 2023.
<b>RPTC</b>			
Renforcement des capacités en matière d'opérations de soutien à la paix (OSP)	Capacité accrue de la Force en attente de la SADC à sauvegarder l'intégrité territoriale de la Région et à mener des opérations complexes et multidimensionnelles de soutien à la paix et des opérations humanitaires	Système collectif de défense et de sécurité, capable de préserver l'intégrité territoriale de la région renforcé	Les compétences et les connaissances des États membres en matière d'opérations de maintien de la paix et de gestion des maladies ont augmenté conformément aux normes mondiales et régionales.
			Partenariats et réseaux RPTC développés pour faciliter le partage des connaissances des meilleures pratiques.
			Gestion et coordination des fonctions opérationnelles du RPTC
			Le Conseil consultatif du RPTC est établi et opérationnel
			La sensibilisation et les connaissances des ambassadeurs résidents et des PCN sur la force d'intervention de la SADC ont augmenté.
			Les décisions statutaires et de gestion du Secrétariat de la SADC sont intégrées dans les systèmes de gouvernance et de gestion du RPTC
Acquisition et remplacement d'actifs du RPTC	Fourniture d'actifs immobilisés au RPTC amélioré		Actifs du RPTC remplacés et entretenus, conformément à la politique de remplacement des actifs de la SADC

## 5.7 Allocation de ressources

Proposition de ressources à allouer à l'Organe pour l'exercice 2022-23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ	EM	PIC	TOTAL
<b>ORGANE de coopération en matière de politique, défense et sécurité</b>			
La politique et la diplomatie	1 925 179	3 065 756	4 990 935

Défense	24 067 237	601 636	24 668 873
Sécurité d'État	115 000	325 000	440 000
En ce qui concerne la sécurité publique	149 800	913 357	1 063 157
Police	40 000	1 355 913	1 395 913
Gestion des ressources humaines - ORGAN	2 454 834	0	2 454 834
<b>ORGANE de coopération en matière de politique, défense et sécurité</b>	<b>28 752 051</b>	<b>6 261 662</b>	<b>35 013 713</b>
<b>RPTC</b>			
Gestion des ressources humaines - RPTC	546 804	0	546 804
Acquisition et remplacement d'actifs du RPTC	200 000	0	200 000
Renforcement des capacités en matière d'opérations de soutien à la paix (OSP)	765 058	119 085	884 143
<b>RPTC</b>	<b>1 511 862</b>	<b>119 085</b>	<b>1 630 947</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>30 263 912</b>	<b>6 380 747</b>	<b>36 644 659</b>

## 6. Alimentation, agriculture et ressources naturelles

### 6.1 Mandat

L'objectif global de la Direction Alimentation, agriculture et ressources naturelles (FANR) est de promouvoir la productivité agricole et la sécurité alimentaire au niveau des ménages, national et régional, de promouvoir une utilisation efficace, ainsi que la conservation des ressources naturelles et de promouvoir 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 Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques de la Direction Alimentation, agriculture et ressources naturelles sont les suivants :

- (i) Transformer le secteur agricole pour donner lieu à des pratiques de gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles.
- (ii) Promouvoir les économies bleue, verte et circulaire interconnectées, intégrées, compétitives et développées de manière durable, au profit de tous les citoyens de la SADC.
- (iii) Approfondir l'intégration du marché régional, qui doit être connecté aux marchés continental et mondial.
- (iv) Renforcer les mesures d'adaptation au changement climatique et d'atténuation de ses effets.
- (v) Promouvoir des méthodes durables d'utilisation et de conservation des ressources naturelles et de gestion efficace de l'environnement.

### 6.3 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de la Direction Alimentation, agriculture et ressources naturelles sont les suivants :

- (i) Promouvoir un secteur agricole hautement productif ;
- (ii) Améliorer et élargir l'accès aux marchés pour les produits agricoles et industriels.
- (iii) Promouvoir le développement durable des économies bleue, verte et circulaire de la SADC ;
- (iv) Renforcer la coopération et la coordination régionales en matière de tourisme.
- (v) Améliorer les approches sectorielles en vue de développer la résilience face au changement climatique.
- (vi) Réduire l'empreinte carbone dans la Région ; et
- (vii) Améliorer la gestion de l'environnement et l'utilisation durable des ressources naturelles.

### 6.4 Domaines clés de résultats

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

- (i) **La production, la productivité et la compétitivité relativement aux cultures, à l'élevage, à la foresterie, à la pêche et à la faune pour soutenir le commerce, l'industrie et la sécurité alimentaire dans la région**

L'objectif général est de promouvoir des politiques et des programmes d'amélioration globale de la production, de la protection, de la transformation, du stockage et de l'utilisation de toutes les cultures, du bétail, de la pêche et de la flore et de la faune.

- (ii) **Accès aux marchés pour les produits agricoles (cultures, bétail et ressources naturelles)**

La commercialisation agricole dans la Région est freinée principalement par le manque de capacité en termes de respect des normes phytosanitaires (SPS), le manque de conformité et d'autres obstacles tarifaires et non tarifaires, ainsi que les règles et règlements régissant le commerce des produits agricoles. Ce domaine d'intervention lance et met donc 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) **L'incidence de la vulnérabilité sociale et économique sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle**

L'objectif du présent domaine est de garantir la préparation de la région à lutter contre les catastrophes et d'assurer la sensibilisation sur la sécurité alimentaire 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 certaines années, mais également de la perte des vies humaines et des moyens d'existence.

(iv) **La gestion durable et la conservation des espèces sauvages 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 transfrontalières. 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.**

La mise en œuvre de la Stratégie de développement et de croissance du tourisme continuera d'être l'objectif principal de la commercialisation de la région de la SADC en tant que destination touristique unique et multiforme, et l'harmonisation des lois sur le tourisme dans la région sera particulièrement importante.

(vi) **Gestion durable de l'environnement pour le développement socio-économique dans la Région**

Ce programme vise à répondre aux questions environnementales 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 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 une planification et une mise en œuvre effectives des programmes.

(viii) **Conservation et utilisation des ressources phytogénétiques et zoogénétiques 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 phytogénétiques de la région au moyen d'un réseau de Centres nationaux de ressources phytogénétiques (NPGRC). L'objectif est de maintenir un Centre régional de ressources phytogénétiques et un réseau des programmes nationaux des ressources phytogénétiques (PGR) afin de soutenir la recherche sur les plantes dans la Région, de conserver des ressources phytogénétiques et végétales indigènes et de former le personnel en matière de ressources phytogénétiques.

## **6.5 Les enseignements tirés**

Les principaux enseignements dégagés de l'exécution des plans opérationnels actuels (2021/22) et passés sont notamment les suivants.

- (i) Sachant que les réunions par vidéo-conférence ont augmenté de façon spectaculaire, en raison de la pandémie de Covid-19, il est de plus en plus nécessaire de rester concentrés sur l'exécution de notre Plan opérationnel annuel, car nous pourrions facilement être entraînés vers le travail de nos partenaires. Il convient toutefois de noter que l'utilisation de plateformes virtuelles par le Secrétariat améliore la mise en œuvre de son Plan opérationnel annuel (POA) Afin de maximiser ces acquis, il est nécessaire de dispenser davantage de formations afin de permettre au Secrétariat de la SADC de maximiser les opportunités offertes par ces plateformes. Le Secrétariat de la SADC doit également renforcer la performance de la bande passante et résoudre les problèmes de connexion au site *web* de la SADC afin d'accroître les avantages de ces plateformes.
- (ii) Compte tenu des défis actuels liés à la passation de marchés, qui affectent notre capacité à exécuter nos activités, le recours à l'approche du groupe de réflexion est une bonne option pour relever ce défi, au moins pour mener les consultations à court terme qui pourraient être confiées au personnel technique de la SADC, permettant ainsi la bonne exécution du POA.

## **6.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23**

Pour l'exercice 2022-2023, la Direction FANR s'attachera aux axes d'intervention d'intervention suivants :

### **Le tourisme**

- (i) La mise en œuvre du Programme régional de la SADC sur le tourisme par la promotion d'un cadre pour la coordination du développement durable du tourisme régional, la bonne collaboration avec le secteur privé dans la promotion de la bonne image de la Région en tant que destination touristique unique et compétitive, le soutien à la conservation des principales ressources naturelles partagées à travers le développement du tourisme, l'amélioration de la résilience de l'industrie du tourisme face aux catastrophes et aux pandémies ; et

- (ii) l'approbation de l'accord portant modification du Protocole sur le développement du tourisme dans la SADC à travers l'engagement des structures statutaires pertinentes de la SADC.

### **la production, la productivité et la compétitivité des produits agricoles**

- (i) Le renforcement de la participation aux chaînes de valeur agricoles régionales et mondiales dans 6 chaînes de valeur prioritaires, en étroite collaboration avec la Direction Développement industriel et commerce ;
- (ii) la mise en œuvre et suivi de la mise en œuvre de la Politique agricole régionale (PAR), notamment à travers (i) l'augmentation de la production et de la productivité des cultures, (ii) le renforcement de la production et de la productivité animales et (iii) la conservation des ressources génétiques animales régionales ; et
- (iii) la participation et l'investissement du secteur privé dans la mise en œuvre de la PAR et du Plan régional d'investissement agricole (RAIP) encouragés

### **Le renforcement des capacités institutionnelles**

- (i) Présentation du rapport de mise en œuvre de la PAR et du RISDP 2020-2030 aux ministres chargés de l'Agriculture et de la sécurité alimentaire, au groupe de travail thématique FANR/PIC, au groupe de travail sur le changement climatique/réduction des risques de catastrophe ; et participation aux conférences/forums nationaux, régionaux, continentaux et internationaux ; et
- (ii) Renforcement des réseaux et des forums de dialogue pour améliorer la coordination et la mise en œuvre des politiques, stratégies et initiatives agricoles.

### **Les ressources phytogénétiques**

Promotion de la conservation des ressources phytogénétiques régionales et de leur utilisation pour assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle, à travers les actions suivantes :

- (i) le renforcement des capacités des États membres en matière de conservation *ex situ* et d'utilisation durable des ressources phytogénétiques ;
- (ii) l'amélioration de la conservation *in situ* des ressources phytogénétiques et création de banques de gènes communautaires dans les États membres ;
- (iii) la documentation et publication des informations des États membres sur les ressources phytogénétiques améliorées ;
- (iv) l'harmonisation des politiques de conservation des ressources phytogénétiques dans les États membres de la SADC.

### **L'accès aux marchés**

- (i) Le renforcement de la compétitivité des produits agricoles pour se conformer aux normes régionales et internationales.

### La vulnérabilité socio-économique

- (i) Le renforcement des systèmes régionaux et nationaux d'alerte rapide (REWS/NEWS) pour la sécurité alimentaire ;
- (ii) le renforcement de l'évaluation régionale et nationale de la vulnérabilité en matière de sécurité alimentaire.

### La gestion des ressources naturelles

- (i) Le renforcement de la une meilleure coordination des efforts de lutte contre la pêche INN dans la région de la SADC ; et
- (ii) la promotion de l'harmonisation des cadres juridiques régionaux pour les ressources naturelles.

### La durabilité environnementale et le changement climatique

- (i) Promotion de l'utilisation et exploitation durables des ressources de l'économie bleue ;
- (ii) Promotion de l'utilisation responsable et de la gestion durables de l'environnement et des ressources naturelles ;
- (iii) Promotion des mesures d'adaptation au changement climatique et d'atténuation de ses effets dans la Région ; et
- (iv) 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.

Les résultats attendus pour l'exercice 2022-23 sont présentés au tableau 10 ci-dessous.

**Tableau 10 : Résultats attendus pour la Direction Alimentation agriculture et ressources naturelles (FANR) pour l'exercice 2022-23**

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>Direction de l'alimentation, de l'agriculture et des ressources naturelles</b>			
Promotion de la région en tant que destination touristique unique.	9. Coopération et coordination régionales en matière de tourisme renforcées	Cadre pour la coordination du développement durable du tourisme régional promu	Projet d'accord portant modification du protocole sur le développement du tourisme dans la SADC approuvé et transmis aux États membres
			Programme de formation de la SADC en service clientèle dans le secteur touristique élaboré
		Engagement adéquat du secteur privé dans la promotion et la commercialisation de la région en tant que destination	Les parties prenantes du secteur privé du tourisme régional consultées et engagées dans la mise en œuvre des activités du programme de tourisme de la SADC 2020-30.

**Période opérationnelle annuelle 2022-23**

<b>Domaine de résultat clé</b>	<b>Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)</b>	<b>Résultat immédiat fixé par le RISDP</b>	<b>Résultat immédiat annuel</b>
		touristique unique et compétitive obtenu	
		Développement rapide d'un tourisme régional efficace par le biais des TFCA (Zones de conservation transfrontalières) et appui à la conservation des ressources naturelles partagées pertinentes par le biais du tourisme encouragés	Opérationnalisation et mise en œuvre des activités touristiques du programme L'Afrique australe sans frontières (Boundless Southern Africa).
		Résilience de l'industrie du tourisme face aux catastrophes et aux pandémies renforcée	Les représentants des secteurs public et privé des États membres sensibilisés aux questions de gestion de crise
L'incidence de la vulnérabilité sociale et économique sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle	Réduction des vulnérabilités sociale et économique dans le domaine de la sécurité alimentaire et nutritionnelle	Évaluation régionale et nationale de la vulnérabilité de la sécurité alimentaire sécurisée et renforcée	Extrait dans le rapport mondial de 2022 sur les crises alimentaires rédigé par la SADC
		Politique agricole régionale (PAR) mise en œuvre et suivie	Mise en œuvre de stratégies nationales de sécurité alimentaire et nutritionnelle (FNSS) conformément au FNSS régional suivie
		Évaluation régionale et nationale de la vulnérabilité de la sécurité alimentaire sécurisée et renforcée	Rapport de la SADC sur la situation de vulnérabilité liée à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle pour la période 2023/24 réalisé
Gestion durable et conservation des espèces sauvages et des ressources naturelles transfrontalières	Meilleure gestion durable des ressources naturelles (pêche, foresterie et faune) dans la région	Cadre juridique régional harmonisé pour les ressources naturelles promu	Rapports de la SADC sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des protocoles de gestion des ressources naturelles et des lignes directrices rédigés
			Plan d'action pour la mise en œuvre de la gestion des ressources naturelles régionales par les États membres élaboré
			Développement et suivi des outils et systèmes de la SADC pour lutter contre le braconnage et le commerce illégal des espèces sauvages.
			Rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie forestière 2020-2030 de la SADC rédigé
			Élaboration d'une position commune régionale sur l'AME
			Mise en œuvre et suivi de programmes et de financements visant à renforcer la gestion des zones de conservation transfrontalières
			Mise en place de plateformes, de forums et de réseaux pour guider la mise en œuvre du programme des zones de conservation transfrontalières.
	Adopter et mettre en œuvre un Cadre régional pour la sécurité maritime	Lutte contre la pêche illicite, non déclarée et non réglementée (INN) renforcée et mieux coordonnée dans la région de la SADC	Systèmes et formation sur le MCS régional développés et mis en œuvre
	Gestion de l'environnement et utilisation durable des ressources naturelles améliorées	Cadre juridique régional harmonisé pour les ressources naturelles promu	Interventions de sensibilisation et de suivi en faveur de la mise en œuvre du Protocole sur la pêche développées et mises en exécution

**Période opérationnelle annuelle 2022-23**

<b>Domaine de résultat clé</b>	<b>Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)</b>	<b>Résultat immédiat fixé par le RISDP</b>	<b>Résultat immédiat annuel</b>
			Programmes de renforcement des capacités en matière d'aquaculture et de santé des animaux aquatiques élaborés et mis en œuvre
Gestion durable de l'environnement pour le développement socio-économique dans la Région	Amélioration de la gestion durable de l'environnement en vue du développement socio-économique dans la région	Mesures d'adaptation au changement climatique et d'atténuation de ses effets promues dans la région	Projets de démonstration d'adaptation reproduits ou étendus dans 5 États membres de la SADC.
		Utilisation et gestion durables de l'environnement et des ressources naturelles encouragées	Élaboration des perspectives de la SADC sur l'environnement et le changement climatique
	6. Développement durable des économies bleue, verte et circulaire de la SADC	Utilisation et exploitation durables des ressources de l'économie bleue encouragées	Stratégie de la SADC pour l'économie bleue élaborée
	8. Approches sectorielles améliorées en vue de développer la résilience face au changement climatique	Mesures d'adaptation au changement climatique et d'atténuation de ses effets promues dans la région	Position commune régionale, comprenant un dialogue avec les organisations régionales de l'ACP, élaborée et présentée
			Capacités des universités de la SADC qui fournissent des services de recherche et d'éducation à l'appui de l'adaptation au changement climatique et de son atténuation renforcées
			Financements pour le climat provenant de sources publiques et privées mobilisés par les 16 États membres et par 4 institutions régionales
			La mise en œuvre des priorités de l'Accord de Paris, y compris celle des contributions déterminées au niveau national par les États membres de la SADC est supervisée
			Rapports de mise en œuvre du Programme AMCC+ et le contrat de service ainsi que ceux concernant le matériel de communication et de visibilité élaborés
	Gestion de l'environnement et utilisation durable des ressources naturelles améliorées	Utilisation et gestion durables de l'environnement et des ressources naturelles encouragées	Programmes environnementaux (GGWI-SA, version révisée de la stratégie et du plan d'action de la SADC en matière de biodiversité) approuvés par les ministres
			Plan de mise en œuvre du Protocole sur la gestion de l'environnement pour le développement durable élaboré
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	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 pour soutenir le commerce, l'industrie et la sécurité alimentaire dans la région	Production et productivité des cultures dans la région en hausse	Plan de mise en œuvre de la Charte et du Protocole mis au point
			Rapport sur la mise en œuvre du programme régional de développement des cultures (RCDP) élaboré
			Stratégie phytosanitaire régionale (chenille légionnaire d'automne, mouches des fruits et <i>Tuta absoluta</i> ), politique migratoire et lignes directrices pour la gestion

**Période opérationnelle annuelle 2022-23**

Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
			des pesticides et la réduction des risques mises en œuvre et suivies
			Plans de mise en œuvre des cadres régissant les politiques sur les engrais et l'irrigation élaborés
	4. Secteur productif agricole renforcé	Participation aux chaînes de valeur régionales et mondiales dans les six chaînes de valeur prioritaires renforcée	Au moins 3 stratégies régionales/globales de chaîne de valeur et de valeur ajoutée pour l'agro-transformation développées et soumises aux ministres pour approbation.
		Politique agricole régionale (PAR) mise en œuvre et suivie	Suivi de la mise en œuvre du Cadre d'interactions (nexus) Eau-Energie-Sécurité Alimentaire (WEF) par les États membres
		Production et productivité de l'élevage dans la région en hausse	Rapport sur la mise en œuvre du programme 2017 à 2022 de développement de l'élevage réalisé
			Examen des stratégies régionales de surveillance et de lutte contre les parasites et les maladies animales transfrontalières (rage, fièvre aphteuse, PPR, IAHP, RAM) effectué
		Conservation des ressources génétiques animales régionales	Stratégie de durabilité pour le Centre régional de ressources phylogénétiques mise en œuvre
			Révision et adaptation des systèmes existants de classement de la viande bovine pour tenir compte des RGA indigènes.
		Politique agricole régionale (PAR) mise en œuvre et suivie	Cadre de supervision pour la mise en œuvre des résultats et des recommandations du 3 <sup>e</sup> rapport d'examen biennal du PDDAA par les États membres de la SADC élaboré
Accès aux marchés pour les produits agricoles (cultures, bétail et ressources naturelles)	Accès au marché pour les produits agricoles (cultures, bétail et ressources naturelles) accru	Des lignes directrices régionales en matière sanitaires et phytosanitaires (SPS) sur les produits alimentaires et agricoles sont appliquées, soutenues et suivies d'ici 2020.	Position régionale en matière sanitaire et phytosanitaire élaborée et approuvée par les Ministres
			Élaboration d'une position commune sur la conformité du secteur de l'élevage et la contribution aux normes internationales SPS
			Rapport de mise en œuvre des systèmes de gestion de l'information agricole (AIMS) produit
Renforcement des cadres institutionnels et Renforcement des capacités	4. Secteur productif agricole renforcé	Politique agricole régionale (PAR) mise en œuvre et suivie	Harmonisation des actions régionales menées de concert par la Direction FANR et les PIC réalisée
			La position de la SADC sur les sujets pertinents est partagée dans les forums régionaux, continentaux et internationaux.
			La mise en œuvre de la Politique agricole régionale (PAR);
<b>Centre de ressources phylogénétiques de la SADC</b>			
Conservation et utilisation des ressources phylogénétiques et zoogénétiques afin d'accroître la production agricole et de maintenir	Meilleure conservation et exploitation des ressources génétiques végétales et animales afin de booster la production agricole et de maintenir la diversité des espèces pour les générations actuelles et futures	Promotion de la conservation des ressources phylogénétiques régionales et de leur utilisation pour assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle	États membres formés dans la conservation in situ des ressources phylogénétiques et dans la création de banques de gènes communautaires

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
la diversité des espèces au profit des générations actuelles et futures :			
			Informations et données des États membres concernant la conservation des ressources phytogénétiques documentées et publiées
		Promotion de la conservation des ressources phytogénétiques régionales et de leur utilisation pour assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle	États membres formés en matière de conservation <i>ex situ</i> et d'utilisation durable des ressources phytogénétiques
			Soutien administratif et opérationnel fourni au SPGRC
			Harmonisation des politiques de conservation des ressources phytogénétiques dans les États membres de la SADC.
Acquisition et remplacement d'actifs du SPGRC	Amélioration du soutien administratif et des installations du SPGRC		Remplacement des actifs obsolètes du SPGRC

## 6.7 Allocation de ressources

Proposition de ressources à allouer à Direction Développement industriel et commerce (FANR) pour l'exercice 2022/23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ	EM	PIC	TOTAL
<b>Direction de l'alimentation, de l'agriculture et des ressources naturelles</b>			
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	92 540	0	92 540
Accès aux marchés pour les produits agricoles (cultures, bétail et ressources naturelles)	7 680	0	7 680
L'incidence de la vulnérabilité sociale et économique sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle	18 920	0	18 920
Promotion de la région en tant que destination touristique unique.	60 040	0	60 040
Gestion durable et conservation des espèces sauvages et des ressources naturelles transfrontalières	114 900	2 450 000	2 564 900
Gestion durable de l'environnement pour le développement socio-économique dans la Région	60 000	4 732 270	4 792 270
Renforcement des cadres institutionnels et Renforcement des capacités	102 140	0	102 140
Gestion des ressources humaines - FANR	1 048 769	0	1 048 769

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ	EM	PIC	TOTAL
<b>Direction de l'alimentation, de l'agriculture et des ressources naturelles</b>			
<b>Direction de l'alimentation, de l'agriculture et des ressources naturelles</b>	1 504 988	7 182 270	8 687 258
<b>Centre de ressources phylogénétiques de la SADC</b>			
Gestion des ressources humaines - SPGRC	931 682	0	931 682
Acquisition et remplacement d'actifs du SPGRC	182 750	0	182 750
Conservation et utilisation des ressources phylogénétiques et zoogénétiques afin d'accroître la production agricole et de maintenir la diversité des espèces au profit des générations actuelles et futures :	474 765	0	474 765
<b>Centre de ressources phylogénétiques de la SADC</b>	<b>1 589 198</b>	<b>0</b>	<b>1 589 198</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>3 094 186</b>	<b>7 182 270</b>	<b>10 276 456</b>

## 7. DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET HUMAIN

### 7.1 Mandat

Le mandat du Développement social et humain et des Programmes spéciaux (SHD & SP) est de renforcer les capacités humaines, d'utiliser et de réduire la vulnérabilité, d'éradiquer la pauvreté humaine et d'atteindre le bien-être des citoyens de la SADC. Combiné avec les Programmes spéciaux, il est investi du mandat d'assurer la disponibilité de ressources humaines éduquées, compétentes, saines, et productives, nécessaires à la promotion des investissements, l'efficacité et la compétitivité de la région dans l'économie mondiale et à l'amélioration de la qualité de vie des populations de la région.

### 7.2 Objectifs stratégiques

Le Direction Développement social et humain poursuit les objectifs stratégiques suivants :

- (i) Renforcer et harmoniser les systèmes de santé régionaux afin de favoriser l'offre de services de santé normalisés et accessibles à tous les citoyens et de faire face aux menaces causées par les pandémies ;
- (ii) Améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle pour assurer le bien-être socioéconomique des populations de la Région ;

- (iii) Accroître l'accès des citoyens de la SADC à une éducation de qualité et à des opportunités de développement des compétences, notamment dans les domaines de la science et de la technologie ;
- (iv) Accroître la création d'emplois, avec des possibilités de travail décent pour le plein emploi et la productivité dans la Région ;
- (v) Améliorer les conditions de vie des populations grâce à la promotion de l'urbanisation durable dans la Région ;
- (vi) Accroître l'autonomisation et la participation des jeunes et des personnes handicapées à tous les aspects du développement social et économique et améliorer le bien-être des personnes âgées ; et
- (vii) Accroître l'accès à des services de qualité en ce qui concerne le VIH/Sida afin de favoriser l'avènement d'une génération sans Sida dans la Région.

### 7.3 Objectifs spécifiques

La Direction Développement social et humain poursuit les objectifs spécifiques suivants :

- (i) Promouvoir des systèmes régionaux de santé améliorés, accessibles et réactifs ;
- (ii) Accroître l'investissement dans la nutrition pour lutter contre toutes les formes de malnutrition ;
- (iii) Améliorer les niveaux de vie des citoyens de la SADC ;
- (iv) Améliorer l'accès équitable à une éducation de qualité et utile ;
- (v) Renforcer le développement des compétences pour favoriser l'industrialisation régionale ;
- (vi) Accroître la création d'emplois et les opportunités de travail décent ;
- (vii) Améliorer la planification et l'aménagement urbains pour favoriser la construction de villes résilient face aux aléas climatiques ;
- (viii) Promouvoir la participation de jeunes qualifiés au développement socioéconomique, dont ils doivent être les agents moteurs ;
- (ix) Accroître la participation des personnes atteintes de handicap au développement socioéconomique ;
- (x) Améliorer le bien-être des personnes âgées ; et
- (xi) Améliorer la qualité de vie des personnes vivant avec le VIH/Sida.

### 7.4 Domaines clés de résultats

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

- (i) **l'éducation et le développement des compétences** : Le résultat immédiat de ce PDR est un meilleur accès à l'éducation et des compétences de qualité et pertinente en vue du développement industriel et d'autres domaines de l'intégration sociale et économique et du développement et la promotion de l'apprentissage tout au long de la vie ;

- (ii) **La santé et la nutrition** : Le résultat immédiat de ce DCR est la disponibilité et l'accès accru à des services et à des produits de santé de qualité de lutte contre le VIH/Sida pour la prévention et le contrôle des maladies relevant de la santé publique.
- (iii) **Le VIH et Sida** : Le résultat immédiat de ce PDR est la disponibilité et l'accès accru aux services et produits de santé et de lutte contre le VIH/SIDA de la qualité dans le but de réduire le nombre de personnes et de familles infectées et affectées par le VIH et SIDA dans la région de la SADC de sorte que le VIH/SIDA ne soit plus une menace à la santé publique et au développement socioéconomique ;
- (iv) **L'emploi et le 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) **Le développement et l'autonomisation des jeunes** : Le résultat immédiat de ce DCR se matérialisera par la participation de jeunes qualifiés au développement socioéconomique et par le rôle moteur qu'ils sont appelés y jouer.

## 7.5 Les enseignements tirés

Les principaux enseignements dégagés de l'exécution des plans opérationnels actuels (2021/22) et passés sont notamment les suivants.

- (i) Les implications de la Covid-19 ont été considérables et cela a été clairement démontré par les résultats de l'étude sur la réponse du secteur de l'éducation des États membres à la Covid-19, qui a montré qu'au début de la pandémie les États membres ont eu des difficultés à faire face à l'impact de la pandémie. Malgré ce qui précède, le DCR du secteur de l'éducation a réussi à produire un certain nombre de résultats, notamment les lignes directrices sur les systèmes régionaux d'accumulation et de transfert de crédits, le cadre de formation continue des enseignants, l'audit des compétences dans trois domaines prioritaires, l'intégration des sciences humaines et sociales dans le programme d'études des États membres et l'étude de base sur la délimitation de l'enseignement ouvert et à distance dans les États membres. Par ailleurs, la dernière étude citée a également démontré le besoin urgent d'améliorer l'orientation vers les TIC dans les États membres et, à cet égard, un nouveau cadre de mise en œuvre de l'apprentissage ouvert et à distance, qui prend en compte les implications de la pandémie, est en cours. Enfin, les informations fournies par les États membres concernant les progrès réalisés dans la mise en œuvre du cadre pour la qualité de la SADC ont été très lentes en raison des implications de la pandémie, à cause notamment des confinements.
- (ii) La capacité des États membres à mettre en œuvre les programmes régionaux et à rendre compte des progrès réalisés reste faible, la programmation étant axée sur les domaines qui bénéficient des financements des donateurs/PIC. Cette approche a pour conséquence que les efforts des États membres et du Secrétariat sont

canalisés vers les domaines prioritaires des donateurs, au détriment d'autres programmes ayant une importance régionale, en raison de l'insuffisance des ressources allouées. Dans de nombreux cas, comme celui de la migration de la main-d'œuvre, le Secrétariat manque de ressources techniques et financières, ce qui fait que les PIC, et notamment les agences des Nations unies, prennent l'initiative et déterminent la marche à suivre directement avec les États membres. Ces réalités limitent les progrès du Programme d'intégration régionale de la SADC tel que défini par les États membres dans le RISDP, entre autres instruments. En dépit de ces défis, les États membres ont adopté le Cadre politique de la SADC pour l'emploi et le travail (2020-2030) et le Programme de travail décent, qui promeuvent une approche pro-emploi du développement socioéconomique, dans le contexte de l'industrialisation. Si des ressources sont allouées à ces cadres au niveau des États membres, des progrès inclusifs et équitables seront accomplis.

- (iii) L'un des impacts de la COVID-19 a été les restrictions de mouvement, qui ont normalisé l'utilisation de la technologie et des réunions par vidéoconférence. Ces outils ont grandement facilité les affaires pendant la pandémie. Toutefois, on observe que la qualité des échanges et de l'interaction entre et parmi les États membres s'est détériorée avec ces modalités virtuelles. Les échanges vigoureux qui caractérisent habituellement les réunions en mode face à face ne sont pas toujours garantis et les États membres sont souvent confrontés à des problèmes de connectivité. Au fur et à mesure que les pays progressent dans la lutte contre la pandémie, il sera nécessaire d'introduire progressivement les réunions en mode face à face, selon les besoins et avec les investissements et les contrôles nécessaires, conformément aux normes et réglementations applicables.
- (iv) Le temps de réponse des États membres a été long en ce qui concerne les processus de collecte de données menés par le Secrétariat de la SADC lors de l'élaboration de certains documents régionaux. L'importance de la collaboration avec les PIC s'est accrue, ce qui a facilité le renforcement des capacités des États membres et des parties prenantes à l'aide de plateformes virtuelles. En outre, la pandémie a favorisé l'innovation dans la mise en œuvre des services de nutrition dans un contexte marqué par les perturbations des services de nutrition ; l'innovation en question s'est traduite par l'adoption d'un protocole simplifié de prise en charge des enfants souffrant de malnutrition aiguë (émaciation).
- (v) La pandémie de COVID 19 a affecté la mise en œuvre des stratégies et programmes dans l'ensemble de la Région ; en dépit de ces difficultés, les États membres ont innové pour poursuivre la mise en œuvre des stratégies, dans le contexte de la nouvelle normalité. Il est également important de noter que la COVID 19 a eu un impact négatif sur la mise en œuvre des activités de prévention du VIH, qui demeurent cruciales dans les efforts visant l'élimination du Sida. Au niveau régional, le niveau d'interaction lors des réunions avec les États membres a progressivement diminué, de même que la qualité des échanges et des interactions. À un moment où les pays s'efforcent de reprendre leurs activités, il est

conseillé de rétablir les réunions en mode face à face habituel, afin de favoriser le contact efficace.

## **7.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23**

- (i) Il est fondamental de veiller à ce que le cadre des qualifications de la SADC soit en phase avec les derniers développements sur la scène internationale en ce qui concerne les résultats d'apprentissage et les rubriques d'assurance qualité. À cet égard, le Secrétariat, avec le soutien de la Fondation européenne pour la formation, dans le cadre de l'Initiative africaine sur les qualifications, va commander une évaluation du Cadre des qualifications de la SADC. De plus, conformément aux recommandations émises par les ministres de l'Éducation et de la Formation et ceux de la Science, de la Technologie et de l'Innovation à leur réunion tenue en juin 2021, le Secrétariat apportera son soutien au Groupe de travail technique en faisant le point des avancées accomplies dans la mise en opération de l'Université de la Transformation de la SADC.
- (ii) La pertinence et la prévalence de l'apprentissage ouvert et à distance ont été accentuées par l'impact de la Covid-19, qui a gravement entravé la continuité de l'apprentissage dans de nombreux États membres. Conformément à la directive de la réunion conjointe des ministres de juin 2021, le Secrétariat, avec le soutien de l'UNESCO, commandera la promulgation d'un nouveau Plan stratégique et cadre de mise en œuvre de l'apprentissage ouvert et à distance de la SADC. De même, un rapport de suivi sur la réponse de la SADC en matière d'éducation à la pandémie de Covid-19 au cours des 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> phases de la pandémie sera entrepris pour évaluer les réponses stratégiques des États membres dans la lutte contre la pandémie, afin de garantir que l'apprentissage ne s'arrête jamais.
- (iii) L'accent mis sur l'emploi et le travail vise à renforcer les capacités des États membres à surveiller et à rendre compte de la mise en œuvre des instruments adoptés. Des outils de suivi et de rapport pour le Cadre politique de la SADC pour l'emploi et le travail et le Plan d'action de la SADC sur la migration de la main-d'œuvre seront développés et pilotés. En ce qui concerne le développement et l'autonomisation des jeunes, les efforts seront axés sur la consolidation du Cadre politique et institutionnel, avec l'élaboration d'un protocole sur la jeunesse et le renforcement de la participation des jeunes aux programmes régionaux.
- (iv) La santé et la nutrition : Renforcement des mécanismes visant à faciliter le développement des systèmes de santé et l'harmonisation des politiques dans le secteur de la santé dans les États membres de la SADC et harmoniser les politiques ainsi que la planification stratégique conformément au Protocole sur la santé de la SADC de 1999. L'harmonisation des stratégies et des lignes directrices en matière de santé publique en vue d'obtenir des résultats importants dans le domaine de la santé publique et de la nutrition en appui au programme de développement régional et la capacité à assurer leur suivi et à les évaluer constituent un domaine prioritaire clé pour la santé et la nutrition. La mise en œuvre des engagements mondiaux,

continentaux et régionaux en matière de santé et de nutrition par les États membres sera également suivie de près pendant cette période opérationnelle. De plus, l'accent sera mis sur le renforcement des capacités et sur l'application des normes et des cadres régionaux en matière de nutrition en vue de soutenir la gestion des retards de croissance, des déficiences en micronutriments, des surcharges pondérales et de l'obésité. Par ailleurs, le suivi et la surveillance des progrès réalisés dans la mise en œuvre des interventions nutritionnelles à fort impact à la lumière des cibles régionales, continentales et mondiales, notamment les cibles nutritionnelles de l'Assemblée mondiale de la Santé (AMS) pour 2025, feront l'objet d'une attention particulière à travers le développement d'un système régional d'information nutritionnelle, afin d'harmoniser les mécanismes de suivi. Les carences en micronutriments demeurent un sujet de préoccupation pour les enfants et les femmes en âge de procréer dans la Région et, ainsi, le Secrétariat de la SADC travaillera conjointement avec ses partenaires pour faciliter l'adoption des normes minimales de la SADC en matière de fortification des aliments.

- (v) La pandémie de COVID-19 a eu un impact considérable sur la prestation de services liés au VIH à l'échelle régionale et nationale. La prévention du VIH et les interventions ciblées visant à s'assurer que les populations vulnérables et clés ne soient pas laissées pour compte ont été les services les plus touchés ; or, il est essentiel de préserver les acquis de la lutte contre le VIH/Sida face à la pandémie COVID-19 en vue d'atteindre la cible pour 2030.
- (vi) En outre, l'accent mis sur le VIH/Sida entend renforcer les capacités des États membres à faire le suivi et à rendre compte de la mise en œuvre des stratégies et des outils adoptés ; un accent particulier sera mis sur le soutien aux réformes politiques et législatives pour accroître la mobilisation des ressources internes et l'efficacité dans la façon dont elles sont allouées, afin d'assurer un financement durable de la santé dans la Région. D'autre part, la plupart des États membres n'ont pas atteint la cible 90-90-90 et les efforts seront également axés sur l'accélération et la consolidation des progrès en vue des cibles pour 2030 et de la garantie d'une génération libre du Sida.

**Tableau 12 : Résultats attendus pour la Direction Développement social et humain et programmes spéciaux (SHD&SP) pour l'exercice 2022-23**

Résultats immédiats attendus à livrer pour l'exercice 2022-23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>Développement social et humain</b>			
VIH et Sida	Qualité de vie des personnes vivant avec le VIH et le sida améliorée	Stratégie régionale pour la prévention, le traitement et la prise en charge du VIH ainsi que pour la santé et les droits sexuels	Rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des engagements pris à l'échelle régionale, continentale et mondiale élaboré et soumis à

**Période opérationnelle annuelle 2022-23**

Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>Développement social et humain</b>			
		et reproductifs au sein des populations clés mise en œuvre	l'examen des ministres de la Santé et des ministres responsables du VIH/sida
			Cadre stratégique de la SADC sur le VIH révisé et soumis à l'examen des ministres de la Santé et des ministres chargés du VIH/Sida
			Cadre d'action de la SADC pour un financement durable dans le domaine du VIH et de la santé révisé
			L'application des mesures de prévention du VIH pour les adolescentes, les jeunes femmes (AGYW) de la SADC et le manuel de médias sociaux de la SADC sont développés et pilotés dans les États membres.
			Élaboration d'une stratégie nationale pour la prévention, le traitement et la prise en charge du VIH et les services de santé sexuelle et reproductive au sein de la population clé et vulnérable (KVP), alignée sur la stratégie régionale de la SADC.
Éducation et développement des compétences	Accès équitable à une éducation de qualité et pertinente renforcé	Mise en œuvre du Cadre des qualifications de la SADC	Rapport régional sur l'alignement des qualifications nationales produit et soumis pour approbation à la réunion conjointe des ministres de l'éducation et de la formation et de la science, de la technologie et de l'innovation.
		Stratégie pour l'enseignement ouvert et à distance (EOD) visant à promouvoir un meilleur accès à tous les niveaux de l'éducation élaborée et mise en œuvre	Élaboration du plan stratégique et du cadre de mise en œuvre de l'ODL de la SADC 2021-2030
			Suivi de l'étude d'évaluation d'impact sur la réponse à Covid-19 produite pour être présentée à la réunion conjointe des ministres de l'éducation et de la formation et des sciences, de la technologie et de l'innovation
		Cadre politique de la SADC sur les soins et le soutien à l'enseignement et à l'apprentissage (CSTL) mis en œuvre	Alignement des politiques nationales de 16 États membres sur le cadre politique de la SADC en matière de CSTL d'ici 2030
		Mise en œuvre du Cadre des qualifications de la SADC	Le cadre de qualification (QF) de la SADC a été examiné et soumis pour approbation à la réunion conjointe des ministres de l'éducation et de la formation et des sciences, technologies et innovations.
	Développement des compétences pour l'industrialisation régionale amélioré	Université virtuelle de la SADC pour la transformation établie et opérationnelle	Rapport d'étape sur l'opérationnalisation de l'Université de transformation de la SADC produit et à présenter à la réunion conjointe des ministres de l'éducation et de la formation et de la science, de la technologie et de l'innovation
		Cadre politique de la SADC pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP) mis en œuvre et surveillé	Analyse de la situation de l'EFTP dans les EM de la SADC Produit
			Rapport sur la mise en œuvre des engagements régionaux, continentaux et internationaux en matière d'éducation et de développement des compétences, élaboré et communiqué aux organes décisionnels concernés de la SADC

**Période opérationnelle annuelle 2022-23**

<b>Domaine de résultat clé</b>	<b>Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)</b>	<b>Résultat immédiat fixé par le RISDP</b>	<b>Résultat immédiat annuel</b>
<b>Développement social et humain</b>			
Emploi et Travail	6. Création d'emplois et accès à des possibilités de travail décent accrus	Protocole de la SADC sur l'emploi et le travail et principaux engagements mondiaux en matière de protection de l'emploi et de travail décent pour tous ratifiés	Protocole sur l'emploi et le travail élaboré et soumis au Comité des ministres de la justice/des procureurs généraux
			Élaboration d'un rapport sur l'état de la mise en œuvre des normes internationales du travail dans les États membres de la SADC
			Comptes rendus des réunions des ministres de l'emploi et du travail et des partenaires sociaux élaborés et décisions appropriées soumises pour adoption
		Décisions 3 et 4 : Les ministres du travail ont approuvé le cadre de politique de l'emploi et du travail et le programme de travail décent de la SADC, et exhortent les États membres à les mettre en œuvre, 28-30 avril 2021, par télé vidéo (Mozambique)	Développement d'un outil de suivi et d'établissement des rapports pour le programme de travail décent de la SADC
			Le code de la SADC sur le travail des enfants examiné pour approbation par les ministres du travail
		Base de données de la SADC sur le marché du travail élaborée	Rapport d'avancement sur le développement de la base de données régionale sur le marché du travail élaboré pour approbation par les ministres du travail
		Plan d'action de la SADC sur la migration de la main-d'œuvre exécuté	Rapport sur la mise en œuvre du plan d'action de la SADC sur la migration de la main-d'œuvre élaboré
Développement et autonomisation des jeunes	Participation de jeunes qualifiés au développement socioéconomique, dont ils doivent être les agents moteurs	Protocole de la SADC sur la jeunesse élaboré, ratifié et suivi	Protocole sur la jeunesse élaboré et soumis aux ministres de la Jeunesse
		Forum de la jeunesse de la SADC et son secrétariat institutionnalisés	Développement d'un cadre pour l'institutionnalisation du Forum de la jeunesse de la SADC
		Programme de la SADC sur l'autonomisation des jeunes élaboré, mis en œuvre et suivi	Développement d'un outil de suivi et d'établissement des rapports pour le programme de travail décent de la SADC
Gestion des ressources humaines pour le Développement social et humain	Garder le personnel motivé		Les employés sont payés à temps chaque mois.
Santé et nutrition	1. Systèmes régionaux de santé améliorés, accessibles et réactifs		Élaboration de directives techniques et d'outils pour améliorer l'accès au vaccin COVID-19
		Système régional d'information sur la santé pour la collecte de données et l'établissement de rapports sur les indicateurs de l'engagement régional et continental établi	Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'examen des systèmes nationaux de gestion de l'information sanitaire
			Rapports annuels de 2021 de la SADC sur le paludisme et la tuberculose réalisés et soumis pour approbation au comité ministériel sur la santé
			Rapport de l'Assemblée mondiale de la santé et du Comité régional de l'OMS élaboré

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>Développement social et humain</b>			
		Mécanisme de coordination visant à soutenir les plans stratégiques nationaux élaboré et mis en œuvre	Le rapport annuel sur la santé de la SADC a été élaboré
	Investissement accru dans la nutrition pour lutter contre toutes les formes de malnutrition	Normes minimales de la SADC en matière d'enrichissement des aliments (du sigle anglais FF) développées et appliquées dans les États membres	Rapport sur la transposition des normes minimales de la SADC pour l'enrichissement des aliments. Les États membres ayant élaboré des réglementations obligatoires sur l'enrichissement des aliments
			Production d'un rapport d'avancement sur l'inclusion des indicateurs nutritionnels recommandés dans le système d'information national (enquêtes et systèmes d'information de routine)
		Le document d'orientation du système régional d'information nutritionnelle élaboré et transposé par les États membres	Rapport annuel sur la nutrition élaboré et soumis pour examen aux ministres de la santé
		Le plan d'action régional chiffré de lutte contre le surpoids et l'obésité (2020-2025) a été élaboré et mis en œuvre	Rapport sur l'analyse du paysage régional sur l'état des stratégies et programmes nationaux de lutte contre la surcharge pondérale et l'obésité produite
			États membres formés à employer les outils de lutte contre le surpoids et l'obésité
			Les lignes directrices diététiques régionales basées sur l'alimentation élaborées
	Mesures et efforts de redressement entrepris de façon coordonnée et efficace afin de contrer les impacts du changement climatique, des catastrophes naturelles, des pandémies et des ravageurs migratoires		Soutien institutionnel aux États membres concernant la pandémie de COVID-19 renforcé
<b>GDSH-VIH et sida</b>			
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 sida pour la prévention et le contrôle des maladies de préoccupations de santé publique.		Fonds décaissé à tous les chefs de file demandeurs du Fonds spécial VIH et SIDA de la SADC qui ont réussi à justifier le décaissement précédent.
			Nombre de candidats principaux pour lesquels les capacités financières et opérationnelles ont été vérifiées.
			Amélioration de la visibilité du Fonds spécial VIH et SIDA de la SADC et publication d'articles dans des journaux et des revues scientifiques.

## 7.7 Allocation de ressources

Proposition de ressources à allouer à la Direction SHD&SP pour l'exercice 2022-23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ	EM	PIC	TOTAL

<b>Développement social et humain</b>			
Santé et nutrition	135 000	409 236	544 236
Éducation et développement des compétences	118 000	0	118 000
Emploi et Travail	118 000	0	118 000
VIH et Sida	91 485	0	91 485
Développement et autonomisation des jeunes	64 005	0	64 005
Gestion des ressources humaines pour le Développement social et humain	754 513	0	754 513
<b>Développement social et humain</b>	<b>1 281 003</b>	<b>409 236</b>	<b>1 690 239</b>
<b>GDSH-VIH et sida</b>			
Fonds spécial HIV et SIDA	1 600 000	0	1 600 000
<b>GDSH-VIH et sida</b>	<b>1 600 000</b>	<b>0</b>	<b>1 600 000</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>2 881 003</b>	<b>409 236</b>	<b>3 290 239</b>

## **8. POLITIQUE, PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET MOBILISATION DE RESSOURCES (PPRM)**

### **8.1 Mandat**

La Direction Planification des politiques et mobilisation de ressources (PPRM) a pour mandat de servir le Secrétariat de la SADC en tant que principale structure chargée des 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, par le biais des initiatives de l'UA/NEPAD, des autres communautés économiques régionales (CER) et des autres parties prenantes.

### **8.2 Objectifs stratégiques**

Les objectifs stratégiques de la Direction Politique, planification stratégique et mobilisation de ressources sont les suivants :

- (i) Formuler les politiques et les stratégies de la SADC et les aligner 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 améliorer les performances globales, l'orientation vers les résultats et l'impact du Programme régional de la SADC ;

- (iv) Assurer un financement 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 une gestion efficace et efficiente des projets et programmes ; et
- (vii) Mettre en place un système statistique régional robuste et réactif, apte à appuyer le processus d'intégration régionale, notamment en mesurant les progrès accomplis et les impacts observés.

### **8.3 Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques de la Direction Politique, planification stratégique et mobilisation de ressources sont les suivants :

- (i) Soutenir le processus de formulation des politiques et des stratégies ;
- (ii) Renforcer les cadres légal, politique et institutionnel 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 la planification et la budgétisation pour 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 de financement innovant ;
- (viii) Renforcer les mécanismes institutionnels de suivi et d'évaluation ;
- (ix) Institutionnaliser les systèmes de gestion des projets de la SADC ;
- (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 Domaines clés de résultats

- (i) **Élaboration des politiques et des stratégies** Ce DCR soutient le processus de formulation de politiques et de stratégies au Secrétariat de la SADC en consultation avec les États membres, et il coordonne et assure l'alignement des politiques et stratégies régionales de la SADC sur les initiatives de développement continentales et internationales. Ce processus est matérialisé à travers un travail d'analyse des questions de développement socio-économique pertinentes pour le programme de la SADC et à travers l'organisation de dialogues politiques et la participation à ces derniers aux niveaux régional, continental et mondial.
- (ii) **Planification et programmation** : Ce domaine de résultat clé coordonne l'élaboration de plans d'action institutionnels à court, moyen et long terme au sein du Secrétariat de la SADC et fournit des conseils concernant l'alignement des plans et budgets des États membres sur le RISDP et sur d'autres plans stratégiques. Il supervise également l'élaboration de politiques, de stratégies et d'instruments visant à mobiliser et à diversifier les ressources nécessaires à la mise en œuvre des priorités stratégiques de la SADC et assure le leadership dans la conduite du dialogue de partenariat avec les partenaires internationaux de coopération (PIC).
- (iii) **Suivi, évaluation et établissement de rapports** Ce domaine de résultat clé fournit 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 retombées pratiques du RISRP 2020-2030. Le domaine de résultat clé vise également à mesurer et à communiquer les progrès accomplis vers l'atteinte de résultats en utilisant des indicateurs afin de garantir des rapports approfondis et fondés sur des preuves pour éclairer le processus de prise de décision, comme suit :
  - (a) Capacités de suivi, d'évaluation et d'élaboration de rapports au niveau régional et national renforcées ;
  - (b) Accès et utilisation du système de suivi et d'évaluation en ligne de la SADC au niveau du Secrétariat et des États membres améliorés ;
  - (c) Performance macroéconomique régionale surveillée.
- (iv) **Appui à la gestion des projets** : Ce DCR a pour rôle de 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 fournit 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 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 un renforcement continu des capacités dans les domaines de la gestion des projets ; et
  - (f) Documenter et partager les enseignements tirés de la gestion des projets et des programmes.
- (v) **Recherche et statistiques** : Ce domaine de résultat clé soutient le processus d'intégration régionale en tant que centre de ressources générateur des données officielles sur la Région, et fournit des statistiques économiques et sociales pertinentes et précises. La principale fonction du programme est de coordonner l'harmonisation des statistiques et de les aligner sur les cadres et méthodologies statistiques continentaux et internationaux.

## 8.5 Les enseignements tirés

Les principaux enseignements dégagés de l'exécution des plans opérationnels actuels (2021/22) et passés sont notamment les suivants.

- (i) **Élaboration des politiques et des stratégies**
  - (a) Les politiques et stratégies de la SADC doivent être alignées et complémentaires aux initiatives mondiales et continentales, par exemple les Objectifs de développement durable de l'ONU et l'Agenda 2063 de l'UA. La participation aux initiatives mondiales et continentales doit donc être renforcée.
  - (b) L'alignement des politiques et des stratégies de la SADC sur les politiques et les stratégies des États membres est un domaine qui doit encore être renforcé dans le cadre du Programme d'intégration régionale.
  - (c) Les structures de la SADC au niveau national, qui sont censées être le fer de lance de l'intégration régionale sont soit faibles, soit inexistantes dans la plupart des États membres, ce qui affecte la mise en œuvre ; cette situation souligne donc la nécessité de poursuivre les efforts pour renforcer ces structures, notamment les points de contact nationaux de la SADC et les Comités Nationaux de la SADC ;

- (d) Les parties prenantes telles que le secteur privé, la société civile, les établissements de recherche et les universités, ne sont pas encore pleinement engagées dans le Programme d'intégration régionale de la SADC, et il est donc nécessaire de poursuivre la collaboration avec elles afin qu'elles puissent contribuer de manière plus effective à l'exécution de ce Programme.

**(ii) Planification et programmation**

- (a) Les sessions de renforcement des capacités organisées régulièrement sur la planification et la budgétisation ont aidé les Directions et les unités à apprécier la valeur de la gestion axée sur les résultats. L'alignement entre le RISDP et les plans d'action institutionnels annuels est mieux compris. Le RISDP 2020-2030, la Stratégie quinquennale à moyen terme de la SADC 2020/21-2024/25 et la mise à jour annuelle de la Stratégie 2022/23 les aideront à élaborer des plans opérationnels et des budgets annuels de grande qualité au cours de la période de 10 ans du RISDP 2020-2030. La formation continue sur la gestion fondée sur les résultats est essentielle pour assurer une progression constante visant à inculquer une culture de résultats dans la mise en œuvre des plans d'action institutionnels annuels.
- (b) La planification dans le contexte de la COVID-19 a démontré qu'il était nécessaire de faire preuve de flexibilité dans la préparation du Plan d'action institutionnel annuel (PEA). Le PEA peut être préparé en utilisant un ensemble hybride de modes de mise en œuvre virtuels et physiques, qui garantissent non seulement la continuité des activités mais permettent également de réaliser des économies budgétaires.
- (c) Le plan d'action institutionnel annuel axé sur les résultats est réalisé de manière optimale, avec la pleine participation et la responsabilité des directeurs et chefs d'unité tout au long de la mise en œuvre de la feuille de route de la planification et de la budgétisation.
- (d) Le plan d'action institutionnel annuel bénéficie de l'assurance qualité et des sessions consultatives entreprises par les directions et les unités et leurs superviseurs immédiats de la Direction générale.
- (e) L'approbation des listes de contrôle et des accords par le Comité de mobilisation des ressources est plus efficace, avec une amélioration considérable en termes de délais d'exécution, dans le cadre du fonctionnement virtuel du Secrétariat.

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

- (a) Les rapports de suivi doivent être présentés d'une manière qui ne se contente pas de décrire les progrès et les défis, mais qui déclenche des discussions sur

les politiques, oriente les décisions politiques et assure des décisions correctives opportunes ; et

- (b) Les documents sur les performances régionales doivent être élaborés en utilisant des données et des informations existantes et validées au sein du Secrétariat, telles que les statistiques. Cela permettra d'améliorer les rapports sans engager de coûts supplémentaires de collecte de données.

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

- (a) Les projets doivent envisager d'être mis en œuvre par des équipes de projet constituées au niveau des directions. Cette méthodologie permettra de réduire au minimum le recours à des contrats de service, dont l'exécution prend trop de temps, ce qui entraîne une lente mise en œuvre des projets. Il est devenu évident que la passation de marchés prend plus de sept (7) mois de la durée de mise en œuvre. Cette période est importante et a souvent entraîné des retards dans l'achèvement des projets. En conséquence, la plupart des projets et programmes mis en œuvre par le Secrétariat sont achevés par le biais de demandes d'extension sans frais (NCE) ; et.
- (b) Compte tenu de la COVID-19, il est clair qu'il faudra faire appel au travail à distance pour mener à bien les activités des projets. Les parties prenantes (EM, PIC, Secrétariat) sont encouragées à investir dans les infrastructures de téléconférence pour faciliter le travail à distance.

(v) **Statistiques**

- (a) Les opérations statistiques dans la Région doivent être entreprises en étroite collaboration avec les États membres et les partenaires continentaux et internationaux, afin d'avoir une position commune sur les questions statistiques, de manière à travailler efficacement et à éviter les doubles emplois.
- (b) Il est nécessaire d'assurer une allocation budgétaire plus importante afin de développer des systèmes d'information statistique et de renforcer les capacités des États membres dans des domaines statistiques spécifiques, ce qui leur permettra de prendre en main l'intégration régionale.

## **8.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23**

Conformément aux priorités visées dans le RISPD 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 2022-23 sont les suivants :

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

- (a) Renforcement de la participation aux initiatives mondiales et continentales ;

- (b) Renforcement de l'alignement des politiques et stratégies de la SADC sur les politiques et stratégies des États membres ;
- (c) Renforcement des structures de la SADC au niveau national, y compris les points focaux nationaux et les comités nationaux de la SADC ; et
- (d) Promotion du dialogue avec les parties prenantes sur le Programme d'intégration régionale.

**(ii) Planification et programmation**

- (a) Élaboration et facilitation de l'approbation du Plan d'action institutionnel annuel 2023/24, conformément au RISDP 2020-2030 et en s'inspirant des principes de la gestion axée sur les résultats ;
- (b) Élaboration de la Stratégie annuelle 2023/24 et mise à jour de la stratégie à moyen terme (SMT) ; et
- (c) Poursuite de la diversification et du renforcement des partenariats avec les partenaires internationaux de coopération (PIC) en vue de la mobilisation de ressources, conformément aux priorités et aux cadres stratégiques de la SADC, ceci dans l'intérêt mutuel.

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

- (a) Élaborer et mettre en œuvre un cadre et un plan de suivi et d'évaluation du RISDP 2020-30 ;
- (b) Orienter le suivi et les rapports systématiques et opportuns du RISDP 2020-30 pour évaluer continuellement les progrès et les décisions opportunes ;
- (c) Orienter l'établissement de rapports continus sur la mise en œuvre des décisions émanant des réunions statutaires de la SADC, notamment les réunions du Conseil et du Sommet, les réunions ministérielles et les réunions du Comité d'audit ;
- (d) Renforcement continu des capacités en matière d'utilisation du système de suivi et d'évaluation en ligne de la SADC au niveau du Secrétariat et des États membres ; et
- (e) Faire le suivi annuel de l'état d'intégration régionale de la SADC à la lumière et en exécution des objectifs et aspirations du RISDP 2020-30.

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

- (a) Renforcer les capacités du personnel des projets et des services de soutien sur le système de gestion de projet de la SADC (outils, modèles, processus, procédures opérationnelles standard et utilisation du module en ligne) ;
  - (b) Contrôler et rendre compte mensuellement, trimestriellement et annuellement de la mise en œuvre et de la performance des projets et programmes ;
  - (c) Planifier et réaliser des évaluations internes des projets à mi-parcours et à la fin, pour évaluer l'efficacité, l'efficience, la pertinence, la viabilité et l'impact des interventions et recommander des améliorations, le cas échéant ; et
  - (d) Fournir une gamme de services de soutien à la gestion de projet à tous les projets en cours afin d'améliorer leur mise en œuvre et la gestion des problèmes.
- (v) **Statistiques**
- (a) Produire et diffuser des publications statistiques régionales sur les statistiques macroéconomiques, commerciales, tarifaires et sociales.
  - (b) Entreprendre des activités de renforcement des capacités statistiques dans le domaine des statistiques sur la pauvreté, l'agriculture et les statistiques macroéconomiques.
  - (c) Effectuer des examens d'évaluation de la qualité des données dans les statistiques sur les prix avec les États membres.
  - (d) Entreprendre une étude de base et de faisabilité en vue du développement d'un système intégré de statistiques commerciales.
  - (e) Renforcer l'engagement sur les questions statistiques au niveau continental et mondial pour l'harmonisation des statistiques dans la Région.

Les résultats à accomplir en 2022/23 sont présentés au tableau 14 ci-dessous.

**Tableau 14 : Résultats attendus pour la Direction PPRM pour l'exercice 2022/23**

Résultats immédiats attendus à livrer pour l'exercice 2022-23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
Planification des politiques et Mobilisation des ressources			

**Période opérationnelle annuelle 2022-23**

<b>Domaine de résultat clé</b>	<b>Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)</b>	<b>Résultat immédiat fixé par le RISDP</b>	<b>Résultat immédiat annuel</b>
Planification et programmation	Amélioration de la planification, de la notification et de la gestion des programmes et des projets.		Élaboration de plans opérationnels et budgets annuels 2023-24 et soumission à l'approbation du Conseil.
			Production et soumission à l'approbation du Conseil de la mise à jour annuelle de la stratégie à moyen terme (la SMT) 2023/24
	Potentiel accru de voies de financement innovantes	Cadre de la SADC pour la mobilisation des ressources opérationnel	Options de financement conformes au cadre de la SADC pour la mobilisation de ressources mis en œuvre
Recherche et Statistique	4. Infrastructures, systèmes et capacités statistiques améliorés dans toute la région pour favoriser la production et l'utilisation efficace des statistiques régionales harmonisées	Normes et procédures statistiques harmonisées	Normes statistiques harmonisées avec les cadres régionaux, continentaux et internationaux et soumises pour validation au comité des statistiques.
		Outils régionaux de production et de diffusion de données statistiques associés aux TIC mis au point	Bulletins statistiques régionaux produits et diffusés à tous les États membres
			Critères à remplir par les utilisateurs commerciaux du système d'information sur les statistiques élaborés et approuvés par la Direction
		Cadres d'évaluation de la qualité des données pour les statistiques des secteurs réels élaborés	Pratiques méthodologiques de l'indice des prix à la consommation harmonisé (IPCH) revues et validées par les États membres
		Programmes de renforcement des capacités statistiques pour favoriser l'intégration régionale élaborés	Lignes directrices méthodologiques pour le calcul des statistiques sur la pauvreté élaborées et validées par les États membres
			La méthodologie des statistiques sur la pauvreté de la SADC est mise en œuvre dans au moins deux États membres.
		Cadres politiques et juridiques pour la coordination des statistiques régionales élaborés et mis en œuvre	Feuille de route pour la ratification du protocole sur la statistique élaborée afin de garantir que tous les États membres de la SADC signent, ratifient et mettent en œuvre le protocole
Gestion des ressources humaines - PPRM	Garder le personnel motivé		Les employés sont payés à temps chaque mois.
Suivi, évaluation et établissement de rapports	Amélioration de la mise en œuvre du mécanisme de surveillance de la convergence macroéconomique (MEC) et du mécanisme d'examen par les pairs.		Mécanisme annuel d'évaluation par les pairs
			Rapport sur l'état de l'intégration régionale
	5. Mécanismes institutionnels de suivi et d'évaluation renforcés	Mise en œuvre du RISDP 2020-2030 suivi	Production du rapport de suivi des performances du premier trimestre
			Production du rapport de suivi des performances du premier trimestre

<b>Période opérationnelle annuelle 2022-23</b>			
<b>Domaine de résultat clé</b>	<b>Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)</b>	<b>Résultat immédiat fixé par le RISDP</b>	<b>Résultat immédiat annuel</b>
			Production du rapport de suivi des performances du premier trimestre
			Élaboration du rapport annuel de suivi de la performance pour l'exercice 2021/22
			Présentation de rapport 2021/22 du Secrétaire exécutif
		Mise en œuvre du RISDP 2020-2030 examinée et évaluée	Élaboration du rapport d'évaluation des résultats régionaux du RISDP 2020-30
		Système de suivi et d'évaluation en ligne de la SADC déployé dans tous les États membres	Système de suivi et d'évaluation en ligne de la SADC déployé dans les États membres
		Système de suivi et d'évaluation en ligne de la SADC déployé au Secrétariat de la SADC	Le système de suivi et d'évaluation en ligne de la SADC a été déployé auprès d'au moins 50 % du personnel du Secrétariat.
Gestion des projets	Gestion efficace et efficiente des projets et programmes au sein de la SADC		Système de gestion des projets de la SADC (SPMS) mis en œuvre dans l'ensemble du Secrétariat
			Procédures opérationnelles normalisées de la gestion de projets de la SADC élaborées
			Production de rapports sur l'état des projets et des programmes
			Plan annuel (2022-2023) d'examen de la gestion des projets élaboré et mis en œuvre
Politique et stratégie	1. Cadre juridique, politique et institutionnel renforcé pour faciliter la mise en œuvre du programme d'intégration régionale de la SADC		Protocole établissant le Parlement de la SADC produit et soumis à l'approbation du Conseil
			Positions stratégiques de la SADC avancées aux niveaux continental et mondial
			Structures de coordination nationales de la SADC dans les États membres renforcées
			Politiques d'intégration régionale éclairées par les dialogues
			Capacités du Secrétariat de la SADC renforcées grâce à l'examen et à la mise à niveau des systèmes et processus internes

## 8.7 Allocation de ressources

Proposition de ressources à allouer à Direction Développement industriel et commerce (PPRM) pour l'exercice 2022/23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ	EM	PIC	TOTAL
<b>Planification des politiques et Mobilisation des ressources</b>			
Politique et stratégie	100 000	1 720 000	1 820 000
Planification et programmation	35 000	100 000	135 000
Recherche et Statistique	172 000	0	172 000
Suivi, évaluation et établissement de rapports	283 755	0	283 755
Gestion des projets	52 700	315 000	367 700
Gestion des ressources humaines - PPRM	2 337 469	0	2 337 469
<b>Planification des politiques et Mobilisation des ressources</b>	<b>2 980 924</b>	<b>2 135 000</b>	<b>5 115 924</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>2 980 924</b>	<b>2 135 000</b>	<b>5 115 924</b>

## 9. GENRE ET DÉVELOPPEMENT

### 9.1 Mandat

Le mandat de l'Unité 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 parties.

L'Unité Genre est le fer de lance de l'intégration de la dimension Genre dans toutes les initiatives régionales afin de garantir que la perspective Genre imprègne l'ensemble de l'Agenda d'intégration régionale de la SADC. Elle suit et évalue les progrès accomplis dans la poursuite des objectifs fixés en matière d'égalité des sexes auxquels les États membres ont souscrit au niveau régional et international et veille à la soumission de rapports sur la question.

### 9.2 Objectif stratégique

L'objectif stratégique de l'Unité Genre est le suivant :

- (i) Renforcer les mesures et actions liées à l'égalité de genre, à l'autonomisation des femmes, au développement et à l'élimination de la violence basée sur le genre.

### 9.3 Objectifs spécifiques

L'Unité Genre vise les objectifs spécifiques suivants :

- (i) Accroître la participation des femmes au développement régional, ainsi que l'accès égal aux opportunités et la parité hommes-femmes ;
- (ii) Renforcer l'intégration de la dimension genre aux niveaux national et régional ; et
- (iii) Accroître les efforts visant à éliminer la violence basée sur le genre ;

#### **9.4 Domaines clés de résultats**

**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.

**Domaine de résultat clé 2 - Violence basée sur le genre :** Ce domaine de résultat clé concerne principalement la lutte contre la violence basée sur le genre, 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.

#### **9.5 Les enseignements tirés**

Les principaux enseignements dégagés de l'exécution des plans opérationnels actuels (2021/22) et passés sont les suivants :

- (i) La planification doit toujours être basée sur les ressources déjà existantes ou engagées afin d'éviter les retards dans la mise en œuvre.
- (ii) La désignation de points focaux en charge des questions d'égalité de genre au sein des Directions et des unités du Secrétariat de la SADC et la réalisation des formations requises sont nécessaires pour renforcer l'intégration de la dimension genre dans les différents secteurs prioritaires du mandat d'intégration régionale.
- (iii) Un soutien efficace aux États membres sur les réponses efficaces à la violence basée sur le genre (VBG) nécessite des contacts réguliers avec les personnes focales nationales GBV pour des conseils techniques stratégiques.

## **9.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23**

### **(i) DCR 1 - Égalité de genre et développement**

- (a) Tenue de la réunion des ministres en charge des questions de genre pour faire le suivi de la mise en œuvre du Programme régional sur le genre.
- (b) Faciliter l'élaboration et la présentation de la position de la SADC sur les engagements mondiaux en matière d'égalité de genre à la Commission des Nations unies sur la condition de la femme.
- (c) Dialogues sur la condition de la femme dans la politique et aux postes décisionnels dans la région de la SADC
- (d) Déploiement des lignes directrices régionales sur le développement et la mise en œuvre des plans d'action nationaux en matière de genre auprès des États membres.
- (e) Mise en œuvre du projet d'industrialisation et d'autonomisation économique des femmes pour développer les compétences commerciales des femmes entrepreneurs et promouvoir l'inclusion financière.
- (f) Renforcement des capacités en matière d'intégration de la dimension de genre au sein du Secrétariat de la SADC.
- (g) Accompagner les États membres dans l'élaboration des plans d'action nationaux pour la mise en œuvre de la Stratégie de la SADC pour les femmes, la paix et la sécurité, afin de renforcer l'intégration de la dimension genre dans le Programme paix et sécurité.

### **(ii) Domaine de résultat clé 2 - Violence basée sur le genre**

- (a) Renforcement de la collecte de données pour surveiller l'état régional de la VBG et la mise en œuvre de la Stratégie régionale de lutte contre la VBG.
- (b) Déployer les lignes directrices et les outils sur la VBG dans les États membres.
- (c) Diffusion des 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 pour l'Unité Genre et développement pour l'exercice 2022-23**

Résultats immédiats attendus à livrer pour l'exercice 2022-23

**Période opérationnelle annuelle 2022-23**

<b>Domaine de résultat clé</b>	<b>Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)</b>	<b>Résultat immédiat fixé par le RISDP</b>	<b>Résultat immédiat annuel</b>
<b>Unité genre</b>			
Violence sexiste (GBV)	Mesures renforcées pour prévenir et éliminer la violence basée sur le genre	1. État, tendances et questions émergentes en matière de violence fondée sur le genre établis. 2. Stratégie régionale et son cadre d'action pour la lutte contre la violence fondée sur le genre surveillés et alignés sur le système de suivi et d'évaluation de la SADC.	Compilation et partage avec les États membres d'un rapport sur la violence liée au sexe contenant des données provenant des États membres.
		Capacité 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 renforcée	Révision du module VBG du cadre de suivi, d'évaluation et de rapport du protocole sur le genre de la SADC.
		Institutions des services répressifs, de la justice et d'autres secteurs renforcées 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	Les États membres de la SADC sont sensibilisés aux lignes directrices et outils clés en matière de VBG afin de faciliter la mise en œuvre efficace de la réponse à la VBG.
		Coordination, mise en réseau et partenariats pour la mise en œuvre de la Stratégie de la SADC en matière de lutte contre la violence fondée sur le genre aux niveaux national et régional renforcés.	Ressources et informations clés de la SADC sur le genre et la GBV popularisées aux niveaux régional et national.
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 des sexes	Capacité 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 renforcée	Rapport de performance régional de la SADC sur la mise en œuvre du Protocole de la SADC sur le genre consolidé et présenté aux ministres du Genre
		Capacité 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 renforcée	Rapport et déclaration de la SADC sur la mise en œuvre des priorités régionales, continentales et internationales en matière de genre, produits et présentés à la Commission des Nations unies sur le statut des femmes (CSW).
		Évaluation du statut des femmes de la SADC en politique et dans la prise de décision effectuée.	Diffusion auprès des États membres du rapport sur le statut des femmes dans la politique et la prise de décision dans la SADC.
		Lignes directrices et outils régionaux visant à renforcer la mise en œuvre du Protocole sur le genre introduits dans les États membres.	Déploiement des lignes directrices sur la mise en œuvre effective du programme national pour le genre dans tous les États membres d'ici 2025
		Politiques et législation d'autonomisation dans les domaines de l'économie, du commerce et des services financiers	Projet d'industrialisation et d'autonomisation économique des femmes mis en œuvre

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>Unité genre</b>			
		tenant compte de la dimension de genre, élaborées et mises en œuvre.	
	Intégration de la dimension de genre aux niveaux national et régional renforcée	Outil d'évaluation de la pratique de l'intégration de la dimension de genre au sein du Secrétariat et des États membres mis en place par le Sceau de l'égalité des sexes (GES).	La connaissance et l'application de l'intégration de la dimension de genre par le Secrétariat de la SADC ont augmenté.
		Intégration de la dimension de genre dans les structures et processus de paix et de sécurité de la SADC mise en œuvre et suivie.	Soutien technique fourni aux États membres pour l'élaboration de plans nationaux sur les femmes, la paix et la sécurité.

## 9.7 Allocation de ressources

Proposition de ressources à allouer aux activités relatives au genre et au développement pour l'exercice 2022-23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ	EM	PIC	TOTAL
<b>Unité genre</b>			
Égalité de genre et développement	117 319	0	117 319
Ressources humaines pour le genre	293 827	0	293 827
Violence sexiste (GBV)	17 670	0	17 670
<b>Unité genre</b>	<b>428 816</b>	<b>0</b>	<b>428 816</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>428 816</b>	<b>0</b>	<b>428 816</b>

## 10. RÉDUCTION DES RISQUES DE CATASTROPHES

### 10.1 Mandat

L'Unité Réduction des risques de catastrophes (Unité RRC) a pour mandat de développer des cadres et des programmes efficaces pour faciliter la coordination, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la gestion des risques de catastrophes (GRC) dans la Région. Les activités de l'Unité sont alignées sur le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophes 2015-2030 (SFDRR) par le biais du Plan stratégique indicatif de

développement régional (RISDP) 2020-2030, qui définit des objectifs stratégiques clés pour contribuer à l'atteinte des cibles régionales de développement durable. L'Unité facilite l'ancrage des dispositions des cadres mondiaux et régionaux dans les approches régionales de GRC, en favorisant l'intégration de la réduction des risques de catastrophes et des liens avec le développement par le biais d'interventions et des partenariats cohérents en vue du renforcement de la résilience à tous les niveaux.

## **10.2 Objectif stratégique**

L'objectif stratégique de l'Unité Réduction des risques de catastrophes est le suivant :

- (i) Améliorer la gestion des risques de catastrophes pour soutenir la résilience régionale.

## **10.3 Objectifs spécifiques**

L'Unité Réduction des risques de catastrophes vise les objectifs spécifiques suivants :

- (i) Mesures et efforts de redressement entrepris de façon coordonnée et efficace afin de contrer les impacts du changement climatique, des catastrophes naturelles, des pandémies et des ravageurs migratoires
- (ii) Améliorer la gestion et la gouvernance des risques de catastrophes dans la Région ;
- (iii) Améliorer la planification de l'évaluation des risques de catastrophes et la préparation aux catastrophes ;
- (iv) Accroître l'investissement dans la gestion des risques de catastrophes en vue de faciliter l'adaptation au climat et la résilience des communautés ;
- (v) les interventions régionales et nationales de relèvement après une catastrophe (reconstruire en mieux) sont renforcées.

## **10.4 Domaine de résultat clé**

Les domaines de résultats clés de l'Unité concernent la réduction des risques de catastrophes et les domaines d'intervention sur lesquels l'Unité se concentre comprennent notamment :

- (i) Mesures et efforts de redressement entrepris de façon coordonnée et efficace afin de contrer les impacts du changement climatique, des catastrophes naturelles, des pandémies et des ravageurs migratoires ;
- (ii) Gestion et la gouvernance des risques de catastrophes renforcées dans la Région
- (iii) Planification de l'évaluation des risques de catastrophes et préparation aux catastrophes renforcées ;
- (iv) L'investissement dans la gestion des risques de catastrophes en vue de faciliter l'adaptation au climat et la résilience des communautés s'est accru ; et
- (v) les interventions régionales et nationales de relèvement après une catastrophe (reconstruire en mieux) sont renforcées.

## 10.5 Les enseignements tirés

L'unité RRC a mené plusieurs audits au cours de l'exercice 2021/2022, notamment : Audit interne de l'Unité, audit des performances de l'Unité et audit du projet de renforcement des capacités de la SADC en matière de coordination, de planification et de conseil politique de la réduction des risques de catastrophes, avec des recommandations qui ont permis de tirer des leçons pour l'exécution future des activités des programmes, comme suit :

- (i) *L'absence d'un cadre stratégique de GRC entrave les efforts de priorisation de la RRC dans la Région* : La Région ne dispose pas de stratégie alignée sur le Cadre de Sendai, étant donné que la Stratégie et le Fonds de préparation et de réponse de la SADC existants s'inspirent principalement des dispositions du Protocole de Hyogo. L'existence d'une stratégie et d'un plan d'action de gestion des risques de catastrophes de la SADC améliorera l'opérationnalisation de l'approche régionale de la GRC, la mise en œuvre des interventions, le suivi, les rapports et les enseignements à tirer. Par ailleurs, peu de rapports sont produits par le Secrétariat et par les États membres sur le Programme d'action pour la mise en œuvre du Cadre de Sendai.
- (ii) La coordination de la GRC au sein du Secrétariat est faible, étant donné que les réunions du Groupe de travail technique (GTT) sur la réduction des risques de catastrophe sont tenues de manière *ad hoc*. À cet égard, il est nécessaire d'améliorer la régularité et la cohérence des réunions du GTT afin d'améliorer la participation et la prise en compte des risques de catastrophes par tous les secteurs.
- (iii) Les webinaires, les plateformes virtuelles et le télétravail sont des innovations clés pour la production, l'échange, l'analyse et la diffusion d'informations sur la gestion des risques de catastrophes. Les restrictions de voyage imposées par la COVID-19 ont eu pour effet de limiter l'accès aux sources d'information, aux consultations interactives et globales et à l'échange d'informations dans la Région, ainsi qu'entre les États membres, les partenaires internationaux de coopération (PIC) et autres entités. La programmation devrait garantir une méthode hybride d'exécution des activités, y compris la mise en œuvre virtuelle.
- (iv) *La participation des États membres aux programmes régionaux dépend de la connectivité Internet* : la disponibilité des données entrave l'accès à l'information pour la communication institutionnelle parmi les partenaires régionaux de la GRC.

## 10.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-2023

Conformément à la Vision 2050 du RISDP et au RISDP 2020-2030 à moyen terme récemment approuvé, et sur la base des décisions antérieures du Conseil et du Comité ministériel, les axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-2023 sont les suivants :

- (i) **Élaboration de plans d'urgence régionaux de préparation et de réponse aux catastrophes 2022-2023** : L'atelier annuel de présaison des États membres facilitera les consultations avec les parties prenantes régionales et les pays sur la situation des risques liés à la saison des pluies. Cela permettra de produire le Plan d'urgence régional multirisque chiffré 2022-2023, un exercice qui s'appuiera sur le SARCOF 26, sur d'autres sources liées aux alertes rapides et sur l'examen des plans d'urgence et de réponse des États membres basés sur les NARCOF. Les projets de plans guideront les actions de réponse lors de la mise en œuvre annuelle de la GRC aux niveaux régional et national.
- (ii) **Renforcement des capacités de l'Équipe d'intervention d'urgence (ERT) de la SADC** : Deux formations de l'ERT 2020 seront menées sur la coordination régionale de la préparation et de la réponse à travers un atelier virtuel et un cours de formation en ligne.
- (iii) **Élaboration du rapport de synthèse du Programme régional d'évaluation et d'analyse de la vulnérabilité 2022**, qui consistera à aider les États membres à entreprendre des évaluations de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité (évaluations nationales de la sécurité alimentaire, approche de l'économie des ménages et IPC). Les personnes les plus exposées seront consultées dans les différents pays au niveau des ménages. Afin d'assurer le soutien technique et la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre d'un programme de qualité, les partenariats seront encouragés. Les résultats permettront de connaître la situation de la sécurité alimentaire régionale à travers un rapport détaillé. La réunion annuelle de gestion des opérations et le forum de diffusion du Comité directeur du Programme régional d'évaluation et d'analyse de la vulnérabilité (RVAA) seront organisés pour la diffusion du rapport de synthèse du RVAA 2022 avec les parties prenantes régionales.
- (iv) **Coordination et gestion des capacités régionales de gestion des risques de catastrophes** : Le Comité des ministres en charge de la gestion des risques de catastrophes et le Comité technique de gestion des risques de catastrophes tiendront des réunions de travail. Par ailleurs, ils prendront part aux mécanismes de coordination des partenaires internationaux de coopération - réunions du Comité permanent interorganisations régional (RIASCO), Groupe thématique sur le changement climatique et la RRC et Communautés économiques régionales (CER) de l'Union africaine ;
- (v) **Élaboration du rapport annuel sur la mise en œuvre du Cadre de Sendai sur la RRC dans la région de la SADC** : Suite au développement du modèle de rapport régional sur la GRC, aligné sur le Programme d'action pour la mise en œuvre du Cadre de Sendai, tous les États membres seront formés à la mise à jour des cibles régionales dans le système régional de gestion de l'information sur la GRC. Les pays seront ensuite soutenus pour la mise à jour des informations dans la plateforme régionale du système de gestion de l'information sur la GRC. Les

données seront analysées en vue de l'élaboration d'un rapport régional qui sera soumis à l'examen du Comité technique de gestion des risques de catastrophe.

- (vi) **Participation aux forums et plateformes régionaux et mondiaux** pour une traduction effective des cadres et programmes en mise en œuvre, suivi et partage d'informations sur les instruments et pratiques liées à la RRC dans la région de la SADC. Cela comprendra l'établissement d'un dialogue avec les Communautés économiques régionales (CER).

**Tableau 18 : Résultats attendus pour l'Unité Réduction des risques de catastrophes pour l'exercice 2022-23**

Résultats immédiats attendus à livrer pour l'exercice 2022-23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>Réduction des risques de catastrophe</b>			
Gestion des risques de catastrophes.	Gestion régionale améliorée des risques de catastrophes	Mécanismes permettant d'identifier, d'évaluer et de surveiller les risques liés aux catastrophes et, notamment de gérer les données et les informations sur le sujet développés et mis en œuvre	Production de profils de risques de catastrophes, de programmes de réponse et d'un rapport d'évaluation et d'analyse de la vulnérabilité régionale.
			Documents en matière de gestion régionale des risques de catastrophes présentés au comité technique et aux ministres responsables concernés pour améliorer la gouvernance et la coordination.
			Rapport de la SADC sur la mise en œuvre du cadre de Sendai sur la réduction des risques de catastrophes élaboré.
			Amélioration de la participation aux forums et plates-formes régionaux et mondiaux sur la réduction des risques de catastrophes (DRR)
	Planification de l'évaluation des risques de catastrophes et préparation aux catastrophes renforcées	Approches et outils normalisés de planification multi-aléas pour les évaluations régionales des risques de catastrophe élaborés et mis en œuvre	Un cadre pour la mise en œuvre et la coordination des mécanismes régionaux de préparation et de réponse aux catastrophes naturelles a été élaboré et soumis à l'examen du Comité technique GRC.
	Investissement accru dans la gestion des risques de catastrophe en vue de faciliter l'adaptation au changement climatique et la résilience des communautés		Une étude sur la facilité régionale de la SADC pour le financement de la gestion des risques de catastrophes réalisée et une note conceptuelle élaborée sur l'assurance des risques
		Mécanismes de préparation et de réponse coordonnés et dotés de ressources suffisantes favorisés	Équipe d'intervention d'urgence de la SADC et États membres formés sur la mise en œuvre de la coordination des mécanismes régionaux de préparation et de réponse aux catastrophes et la réponse efficace aux catastrophes et rapports de formation produits.

## 10.7 Allocation de ressources

Proposition de ressources à allouer à l'Unité Réduction des risques de catastrophes pour l'exercice 2022-23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ	EM	PIC	TOTAL
<b>Réduction des risques de catastrophe</b>			
DRR - Gestion des ressources humaines	223 101	0	223 101
Gestion des risques de catastrophes.	175 350	146 410	321 760
<b>Réduction des risques de catastrophe</b>	<b>398 451</b>	<b>146 410</b>	<b>544 861</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>398 451</b>	<b>146 410</b>	<b>544 861</b>

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

### 11.1 Mandat

Le mandat du Bureau de liaison (SADC) auprès de l'Union africaine consiste à aider le Secrétariat à améliorer et à renforcer les liens existants entre la Commission de l'Union africaine et les communautés économiques régionales/mécanismes régionaux représentés à l'UA afin de faciliter convenablement l'échange d'expériences et d'informations en vue de matérialiser l'intégration continentale à travers le suivi, la participation active et la contribution à la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et à travers une participation active au traitement de toutes les questions pertinentes aussi bien pour l'UA que pour la SADC, telles que la paix et la sécurité, les infrastructures, la santé et le travail.

### 11.2 Objectif stratégique

L'objectif stratégique du Bureau de Liaison de la SADC auprès de l'Union Africaine est le suivant :

- (i) Renforcer l'alignement des programmes de la SADC sur les programmes continentaux et mondiaux d'intégration et de développement.

### 11.3 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques du Bureau de Liaison de la SADC auprès de l'Union Africaine sont les suivants :

- (i) Promouvoir les programmes, les stratégies, les politiques et les réalisations de la SADC en matière d'intégration régionale au niveau continental (c'est-à-dire, lors des réunions avec les directions de l'UA, les Sommets ordinaires et extraordinaires de l'UA, les réunions de coordination semestrielles et avec les partenaires du développement tels que l'Union européenne ou la CEA) ;
- (ii) Mettre en œuvre les priorités continentales définies d'un commun accord au niveau régional de la SADC facilitées par la transmission régulière d'informations/contributions au Secrétariat pour qu'elles soient incluses dans les mémos, les points de discussion et les notes. Cet objectif est également atteint par la participation aux principales réunions de la SADC, telles que le Conseil des ministres, les Sommets et les réunions de la Troïka.
- (iii) Mettre en œuvre les décisions pertinentes du Conseil des ministres/CMO en coordination avec le Secrétariat et la Commission de l'Union africaine.

### 11.4 Domaines clés de résultats

Le Bureau de liaison de la SADC auprès de l'Union africaine a un domaine de résultat clé :

- (i) **Mise en œuvre effective et examen des programmes de la SADC et de l'UA** en vue de renforcer la collaboration entre le Secrétariat de la SADC et la Commission de l'Union africaine, conformément au Protocole révisé de 2008 relatif aux relations entre la CUA et les CER.

### 11.5 Les enseignements tirés

Les principaux enseignements dégagés de l'exécution des plans opérationnels actuels (2021/22) et passés sont les suivants :

- (i) Il est nécessaire de fournir des dates provisoires pour les réunions de la CUA au début de l'exercice financier et de demander déjà l'approbation du Secrétariat pour y participer car, étant donné le mode de fonctionnement erratique de l'Union africaine, le Bureau de liaison de la SADC ne peut pas exécuter correctement son budget en ce qui concerne les missions à l'étranger ;
- (ii) Afin de mieux promouvoir la SADC au niveau continental, l'approbation des projets/activités proposés devrait être demandée au début de l'exercice financier proprement dit et non pas au fur et à mesure que l'occasion se présente ;
- (iii) Il s'avère nécessaire de renforcer le Bureau en termes de ressources humaines afin de garantir un suivi adéquat des questions courantes importantes pour la SADC au

regard du RISDP 2020-2030 et de l'Agenda 2063. Le Bureau devrait envisager de recruter un secrétaire local pour l'assister.

- (iv) Il est nécessité de réactiver l'équipe chargée des affaires de l'UA (comprenant un point focal de chaque direction de la SADC) pour aider le Bureau à exécuter pleinement son mandat.

#### **11.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23**

Conformément au RISDP 2020-2030, à l'Agenda 2063 de l'UA, aux Sommets de la SADC et de l'UA, aux décisions du Conseil et du CMO et aux leçons apprises de la précédente mise en œuvre du POA 2021-22, le Bureau de liaison de la SADC auprès de l'Union africaine aura pour axes majeures d'intervention ce qui suit :

- (i) **Présentation des positions de la SADC sur les questions régionales et continentales auprès de la CUA, des PIC, des groupes de réflexion, des ambassades et d'autres plateformes et institutions, et formulation de conclusions importantes**
  - (a) Il est recommandé qu'un bon plan de travail soit établi, comprenant un calendrier des réunions au niveau de la CUA, et que l'approbation soit demandée bien à l'avance en ce qui concerne les missions à entreprendre par le Bureau, afin de favoriser la bonne exécution du budget ;
  - (b) Il faut de toute urgence réactiver l'équipe de la SADC chargée des affaires de l'UA afin de favoriser la soumission en temps opportun des contributions des directions de la SADC, ce qui permettra au Bureau de participer activement aux réunions et d'assurer un suivi adéquat des programmes et projets tels que la division du travail et la situation de l'intégration.
- (ii) **Mises à jour concernant les programmes continentaux et les principales conférences et sommets formulées et présentées au Secrétariat**
  - (a) Il est nécessaire de planifier longtemps à l'avance les principales réunions de la SADC auxquelles le Bureau est tenu de participer et de demander l'approbation à l'avance
  - (b) Il est également nécessaire de planifier au moins 2 missions de retour au Secrétariat pour avoir des réunions avec la Direction du Secrétariat et les Directeurs et les experts sur les questions d'intégration et sur d'autres questions sectorielles.

#### **Tableau 20 : Résultats attendus pour le Bureau de liaison de la SADC auprès de l'Union africaine (SADC UA LO) pour l'exercice 2022-23**

Résultats immédiats attendus à livrer pour l'exercice 2022-23

**Période opérationnelle annuelle 2022-23**

Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>Bureau de liaison auprès de la CUA</b>			
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.		Positions de la SADC sur les questions régionales et continentales élaborées et présentées à la CUA, aux PIC, à des groupes de réflexion, à des ambassades et à d'autres plateformes et institutions, et conclusions importantes communiquées au Secrétariat (T1)
			Positions de la SADC sur les questions régionales et continentales élaborées et présentées à la CUA, aux PIC, à des groupes de réflexion, à des ambassades et à d'autres plateformes et institutions, et conclusions importantes communiquées au Secrétariat (T2)
			Positions de la SADC sur les questions régionales et continentales élaborées et présentées à la CUA, aux PIC, à des groupes de réflexion, à des ambassades et à d'autres plateformes et institutions, et conclusions importantes communiquées au Secrétariat (T3)
			Positions de la SADC sur les questions régionales et continentales élaborées et présentées à la CUA, aux PIC, à des groupes de réflexion, à des ambassades et à d'autres plateformes et institutions, et conclusions importantes communiquées au Secrétariat (T4)
			Mises à jour sur les programmes continentaux et sur les principales conférences et sommets formulées et présentées au Secrétariat (T1)
			Les mises à jour du programme continental et des conférences/sommets majeurs sont produites et présentées au Secrétariat (T2)
			Mises à jour sur les programmes continentaux et sur les principales conférences et sommets formulées et présentées au Secrétariat (T3)
			Mises à jour sur les programmes continentaux et sur les principales conférences et sommets formulées et présentées au Secrétariat (T4)
			Rapports de mise en œuvre du Bureau de liaison auprès de l'UA (AUCLO) élaborés conformément au mandat du Bureau de liaison auprès de l'UA et au système d'établissement rapports du Secrétariat. (T2)
			Rapports de mise en œuvre du Bureau de liaison auprès de l'UA (AUCLO) élaborés conformément

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
			au mandat du Bureau de liaison auprès de l'UA et au système d'établissement rapports du Secrétariat. (T4)
			Gestion des opérations administratives d'AUCLO (T1)
			Gestion des opérations administratives d'AUCLO (T2)
			Gestion des opérations administratives d'AUCLO (T3)
			Gestion des opérations administratives d'AUCLO (T4)
Remplacement des actifs	Renforcer le mandat du Bureau de liaison.		Remplacement et entretien des actifs du AUCLO conformément au plan de remplacement des actifs de la SADC (T1)

## 11.7 Allocation de ressources

Proposition des ressources à allouer au Bureau de liaison de la SADC auprès de l'Union africaine pour l'exercice 2022-23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ	EM	PIC	TOTAL
<b>Bureau de liaison auprès de la CUA</b>			
Mise en œuvre et revue effectives des programmes SADC/UA	27 650	0	27 650
Remplacement des actifs	4 000	0	4 000
Gestion des ressources humaines - AU	137 477	0	137 477
<b>Bureau de liaison auprès de la CUA</b>	<b>169 127</b>	<b>0</b>	<b>169 127</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>169 127</b>	<b>0</b>	<b>169 127</b>

## 12. FINANCES

### 12.1 Mandat

La Direction des Finances a pour mandat général de fournir des services financiers efficaces et efficients au sein du Secrétariat de la SADC, de sorte à assurer la réalisation des objectifs financiers du Secrétariat de la SADC. La Direction des finances soutient le Secrétariat de la SADC dans l'exercice de sa responsabilité fiduciaire, qui consiste à veiller à ce que les fonds des États membres et les subventions des PIC soient utilisés et fassent l'objet de rapports financiers, conformément au règlement financier applicable.

## **12.2 Objectif stratégique**

L'objectif stratégique de la Direction des Finances est le suivant :

- (i) Faciliter l'utilisation efficiente et effective des ressources de la SADC et l'établissement des états financiers respectifs

## **12.3 Objectif spécifique**

La Direction des Finances poursuit l'objectif spécifique suivant :

- (i) Fournir des états financiers complets et précis à la Direction de la SADC et aux autres parties prenantes

## **12.4 Domaines clés de résultats**

La Direction des finances a un domaine de résultat clé, qui consiste à « assurer que les ressources sont administrées conformément aux règlements financiers du Secrétariat de la SADC »

## **12.5 Les enseignements tirés**

Les principaux enseignements dégagés de l'exécution des plans opérationnels actuels (2021/22) et passés sont notamment les suivants.

- (i) En raison de la pandémie de COVID-19, la méthodologie d'exécution de certaines activités a dû passer des réunions présentielles aux réunions virtuelles ; c'est par exemple le cas de la réunion de planification du Comité des commissaires aux comptes et de certaines réunions avec les PIC. En conséquence, l'absorption des ressources financières a été faible car, dans certains cas, les montants budgétés n'ont pas pu être utilisés parce que l'activité s'est déroulée par vidéoconférence. Afin d'atténuer ce risque, la Direction a revu et reprogrammé certaines de ses activités planifiées.
- (ii) En raison de l'environnement de travail virtuel, il a été difficile de coordonner certaines activités de la Direction, comme les audits et la soumission des documents justificatifs originaux. À cet égard, le règlement 55 a été modifié pour permettre le traitement des paiements à l'aide de documents scannés et originaux.

## **12.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23**

- (i) Mettre en œuvre des contrôles internes judicieux sur les systèmes financiers et sur les processus et veillera à ce que les capacités humaines disposent des compétences voulues ;

- (ii) Préserver et contrôler l'utilisation des ressources financières du Secrétariat de la SADC et établir les rapports respectifs, conformément aux politiques, règles et réglementations financières applicables ;
- (iii) Établir des états financiers annuels et statutaires exacts, complets et en temps voulu, conformément aux normes comptables applicables (IPSAS) et au règlement financier ; et
- (iv) Faciliter et soutenir les travaux des comités techniques de surveillance de la gouvernance, ainsi que les activités d'audit externe.

Les résultats attendus pour l'exercice 2022-23 sont présentés au tableau 22 ci-dessous.

**Tableau 22 : Résultats attendus pour la Direction des Finances pour l'exercice 2022-23**

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>Finance</b>			
Ressources gérées conformément aux réglementations financières du Secrétariat de la SADC.	Administration améliorée des ressources conformément au Règlement financier du Secrétariat de la SADC.		Projet d'états financiers annuels pour 2021/2022 produit et soumis au Comité des commissaires aux comptes
			États financiers annuels 2021/2022 assortis d'un rapport d'audit produit et approuvé par le Conseil
			Plan d'audit 2022/2023 produit et approuvé par le Collège des commissaires aux comptes
			Comptes de gestion mensuels pour 2022/2023 élaborés
			Cadre des recettes et des dépenses à moyen terme quinquennal (MTREF) (2022/23 à 2026/27)
			Estimations des recettes et des dépenses annuelles pour 2022-23

## 12.7 Allocation de ressources

Proposition de ressources à allouer à la Direction des Finances pour l'exercice 2022/23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ	EM	PIC	TOTAL
<b>Finance</b>			
Ressources gérées conformément aux réglementations financières du Secrétariat de la SADC.	678 840	0	678 840

Gestion des ressources humaines - Finances	2 692 105	0	2 692 105
<b>Finance</b>	<b>3 370 944</b>	<b>0</b>	<b>3 370 944</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>3 370 944</b>	<b>0</b>	<b>3 370 944</b>

## 13. RESSOURCES HUMAINES ET ADMINISTRATION

### 13.1 Mandat

La Direction des ressources humaines et de l'administration fournit des services efficaces et efficients dans les domaines des ressources humaines, de l'administration, de la gestion des documents et des services de conférence, qui aident le Secrétariat de la SADC à remplir son principal mandat en faveur de l'intégration régionale et du développement socio-économique.

### 13.2 Objectif stratégique

L'objectif stratégique de la Direction des Ressources humaines et de l'administration est le suivant :

- (i) Attirer et retenir une main d'œuvre qualifiée, garantir une administration efficace, des services de gestion des documents/dossiers et des conférences en vue de l'intégration régionale de la SADC et du Programme de développement socioéconomique.

### 13.3 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de la Direction des Ressources humaines et de l'administration sont les suivants :

- (i) Améliorer les équipements et les services de conférence pour les réunions stratégiques, entre autres, de la SADC ;
- (ii) Accroître le développement et la gestion des ressources humaines ;
- (iii) Améliorer le soutien administratif au Secrétariat de la SADC ; et
- (iv) Améliorer la gestion des documents/dossiers de la SADC.

### 13.4 Domaines clés de résultats

- (i) Fourniture d'un soutien efficient et efficace aux réunions des organes directeurs et autres ;

- (ii) Développement et gestion des ressources humaines ;
- (iii) Assurer un soutien administratif efficient et efficace au Secrétariat de la SADC ;
- (iv) Gestion efficace et efficiente des archives du Secrétariat de la SADC tout au long de leur cycle de vie et ;
- (v) Acquisition et remplacement des actifs au Siège.

### **13.5 Les enseignements tirés**

Les principaux enseignements dégagés de l'exécution des plans opérationnels actuels (2021/22) et passés sont notamment les suivants.

- (i) Les activités de recrutement ont dû être adaptées aux nouvelles modalités de travail. À cet égard, le processus de recrutement a été mené virtuellement, de même que l'intégration et la formation préalable à l'entrée en fonction. Cependant, les entretiens pour les postes stratégiques ont dû être menés en mode présentiel pour permettre au Comité de sélection d'interagir plus efficacement avec les candidats et de mieux évaluer leur aptitude à occuper les postes ;
- (ii) Les impacts économiques et sociaux de la COVID-19 se font sentir dans le monde entier. Comme pour toute crise, une bonne gestion des documents est plus importante que jamais. Les documents essentiels doivent être conservés pour assurer la continuité des opérations pendant la COVID-19. L'automatisation est également nécessaire pour améliorer les niveaux de productivité des processus manuels.
- (iii) Le travail virtuel entraîne une fréquence élevée des réunions. La planification est donc un élément essentiel pour gérer plusieurs réunions. Cette situation constitue un défi pour l'Unité des services de conférence en ce qui concerne la traduction des documents, l'interprétation et la coordination de ces activités. Les réunions virtuelles ont prouvé que la SADC peut gérer efficacement ses réunions sans papier et contribuer à la réduction des coûts ;
- (iv) Le regroupement des réunions avant et pendant les réunions politiques (Conseil et Sommet) non seulement épuise les ressources déjà limitées disponibles, mais affecte également l'efficacité de l'organisation des réunions par le Secrétariat. De même, un nombre croissant de réunions extraordinaires met à mal ces mêmes ressources et met à rude épreuve les ressources humaines du Secrétariat. Il est essentiel de planifier les réunions avec plus d'efficacité, en consultation avec l'Unité des services de conférence, et de prévoir un budget d'urgence pour les réunions extraordinaires, mais essentielles.
- (v) Le Secrétariat a appris avec succès à coordonner les réunions virtuelles et hybrides (organiser des réunions à la fois par vidéo-conférence et en mode présentiel) en raison de la situation de COVID-19.

- (vi) Les projets intégrés qui impliquent la participation de toutes les parties prenantes internes doivent être identifiés lors de la conceptualisation des projets, afin d'orienter la programmation des activités des projets afin d'accroître la sensibilisation aux objectifs des projets et à la participation des parties prenantes.
- (vii) La planification d'entreprise devrait être intégrée à travers la création de synergies qui amélioreront les délais d'approvisionnement en biens et services.

### 13.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23

Conformément aux priorités et aux résultats visés dans le RISPD 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 2022/23 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 efficacité de leurs mandats ;
- (iv) Amélioration de la gestion des documents du Secrétariat ; et
- (v) Amélioration des services fournis lors des réunions stratégiques et autres.

Les résultats attendus pour l'exercice 2022-23 sont présentés au tableau 24 ci-dessous.

**Tableau 24 : Résultats attendus pour les Ressources humaines et l'administration pour l'exercice 2022-23**

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>Ressources humaines et administration</b>			
Fourniture d'un soutien efficient et efficace aux réunions des organes directeurs et autres	Installations et services de conférence pour les réunions stratégiques et autres de la SADC améliorés		Traité, protocoles et politiques de la SADC traduits en kiswahili
			Installations et services de conférence pour les réunions statutaires, politiques et autres de la SADC fournis
Développement et gestion des ressources humaines	Développement et gestion des ressources humaines améliorés		Licence VIP renouvelée et mise en service
			Le personnel du Secrétariat de la SADC est assuré par l'assurance-vie collective du secrétariat de la SADC.
			Conception et mise en œuvre des modules de paiement des gratifications, des rapatriements, des détachements et des congés, et soumission de ces modules à la direction pour approbation.

**Période opérationnelle annuelle 2022-23**

<b>Domaine de résultat clé</b>	<b>Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)</b>	<b>Résultat immédiat fixé par le RISDP</b>	<b>Résultat immédiat annuel</b>
			Module VIP du Secrétariat de la SADC interfacé avec la Banque et mis en œuvre
			Examen de l'aide médicale du personnel et soumission à la direction pour approbation
			Dossiers personnels des fonctionnaires du Secrétariat de la SADC numérisés
			Révision des politiques de ressources humaines et d'administration du Secrétariat de la SADC et soumission au Conseil pour approbation.
			Les compétences et les connaissances du personnel du Secrétariat de la SADC sur les besoins de formation identifiés ont augmenté conformément au plan annuel de formation et de développement.
			Universités et jeunes de la région SADC engagés dans les programmes de la SADC afin de renforcer la participation des EM de la SADC aux programmes de la SADC.
			Recrutement du personnel du Secrétariat de la SADC conformément au plan quinquennal des effectifs
		Gestion du changement dans la SADC mise en œuvre	Élaboration d'une stratégie de gestion du changement et des connaissances
			Stratégies d'engagement des employés mises en œuvre
			Amélioration du module du système de gestion des performances concernant les rapports et le retour d'information de l'évaluation à 360 degrés
			Reconnaissance des personnes très performantes (High Performers) du personnel du Secrétariat de la SADC développée et mise en œuvre
			Automatisation des processus de recrutement du Secrétariat de la SADC afin de réduire les délais de recrutement
			Réunions du Comité d'administration des ressources humaines (HRAC) menées
			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
Assurer un soutien administratif efficient et efficace au Secrétariat de la SADC.	Le soutien administratif apporté au Secrétariat de la SADC est amélioré.		Les services généraux de soutien administratif sont fournis.
			Les bureaux et les logements sont livrés et entretenus
			Contrats administratifs signés et exécutés
Gestion efficace et efficace des archives du Secrétariat de la SADC tout au long de leur cycle de vie.	Services améliorés de gestion des dossiers de la SADC.		Opérationnalisation complète du système de gestion des documents/dossiers électroniques (ERMS)

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
			Les dossiers du Secrétariat de la SADC sont gérés avec efficacité et efficience.
Acquisition et remplacement des actifs au Siège	Fourniture d'actifs immobilisés au Secrétariat de la SADC améliorée		Entretien et remplacement des actifs

### 13.7 Allocation de ressources

Proposition de ressources à allouer à la Direction des Ressources humaines et de l'administration pour l'exercice 2022-23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ	EM	PIC	TOTAL
<b>Ressources humaines et administration</b>			
Fourniture d'un soutien efficient et efficace aux réunions des organes directeurs et autres	1 354 160	0	1 354 160
Développement et gestion des ressources humaines	792 068	900 000	1 692 068
Assurer un soutien administratif efficient et efficace au Secrétariat de la SADC.	8 244 714	0	8 244 714
Acquisition et remplacement des actifs au Siège	1 270 831	0	1 270 831
Gestion efficace et efficace des archives du Secrétariat de la SADC tout au long de leur cycle de vie.	179 500	0	179 500
Gestion des ressources humaines	3 950 857	0	3 950 857
<b>Ressources humaines et administration</b>	<b>15 792 130</b>	<b>900 000</b>	<b>16 692 130</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>15 792 130</b>	<b>900 000</b>	<b>16 692 130</b>

## 14. AUDIT INTERNE ET GESTION DES RISQUES

### 14.1 Mandat

L'Unité d'audit interne et de gestion des risques a pour mandat de coordonner les activités de gestion des risques et de fournir une assurance sur l'adéquation 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.

## 14.2 Objectif stratégique

Les objectifs stratégiques de l'Unité Audit interne et gestion des risques sont les suivants :

- (i) Atteindre les objectifs de l'Organisation en garantissant une approche structurée et cohérente dans l'identification, l'évaluation et l'atténuation des risques stratégiques et opérationnels dans l'ensemble du Secrétariat ; et
- (ii) Exercer 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.

## 14.3 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de l'Unité Audit interne et gestion des risques sont les suivants :

- (i) Examiner les informations financières, de gestion et opérationnelles, afin de déterminer leur exactitude, leur fiabilité et leur conformité et recommander des mesures correctives le cas échéant ;
- (ii) Encourager les bonnes pratiques de gouvernance au sein du Secrétariat ;
- (iii) Effectuer des audits d'optimisation des ressources et recommander la meilleure façon d'utiliser les ressources afin de garantir que les ressources soient utilisées de manière économique, efficiente et efficace ;
- (iv) Fournir une assurance sur les activités des programmes et projets et recommander des mesures correctives opportunes dans les situations où des écarts par rapport aux plans sont observés. Cet exercice permet de garantir l'atteinte des objectifs ;
- (v) Faire le suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées par l'audit interne et externe ;
- (vi) Élaborer et réviser régulièrement la politique et la stratégie de gestion des risques ;
- (vii) Identifier et évaluer les risques stratégiques et opérationnels du Secrétariat de la SADC et formuler des conseils sur l'application de mesures visant à atténuer ces risques ;
- (viii) Promouvoir la culture de la gestion des risques au sein du Secrétariat par le biais de diverses campagnes de formation et de sensibilisation ; et
- (ix) Coordonner la fonction de continuité des activités et faire le suivi de la mise en œuvre des stratégies d'atténuation des risques.

## 14.4 Domaines clés de résultats

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

**Services d'audit interne** : Ce domaine de résultat clé est lié à l'objectif principal de la fonction d'audit interne, qui est décrit dans la charte d'audit interne comme étant d'« 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 ».

**La gestion des risques** concerne les volets suivants :

- (i) Évaluation des risques
- (ii) Suivi et établissement de rapports
- (iii) Formation et sensibilisation
- (iv) Continuité des activités
- (v) Examen du cadre, de la politique et de la stratégie de gestion des risques

#### **14.5 Les enseignements tirés**

Les principaux enseignements dégagés de l'exécution des plans opérationnels actuels (2021/22) et passés sont notamment les suivants.

- (i) **Audit interne**
  - (a) Être agile en fournissant une meilleure assurance sur les activités à haut risque afin de se concentrer davantage sur les risques évolutifs et sur le suivi de l'évolution des schémas de risque.
  - (b) Allouer des ressources suffisantes (heures de travail) en donnant la priorité aux audits de suivi ou aux exercices de vérification pour les problèmes de contrôle importants ou les risques clés identifiés.
  - (c) Continuer à utiliser le mode hybride dans la conduite des audits en fonction de la nature et de la complexité de la mission en tirant parti des outils automatisés et des plateformes virtuelles disponibles.
  - (d) Un partenariat amélioré entre l'audit interne et la gestion des risques (IARM) et les unités opérationnelles sur la mise en œuvre des recommandations d'audit grâce à la participation aux réunions hebdomadaires du Comité d'audit et de gestion des risques (ARMC)
- (ii) **Gestion des risques**
  - (a) Effectuer une analyse approfondie des risques extrêmes pour que la Direction du Secrétariat et le Comité d'audit puissent apprécier leur impact potentiel ;
  - (b) Démontrer l'impact sur l'efficacité opérationnelle des plans d'atténuation des risques qui ont été mis en œuvre jusqu'à leur terme.

#### **14.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23**

(i) **Audit interne**

Le principal axe d'intervention de la fonction d'audit interne est de fournir une assurance quant à l'adéquation et à l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle en réalisant des audits de performance, des audits de systèmes et des audits opérationnels, ainsi que des enquêtes ou des missions *ad hoc*. Le domaine d'intervention comprendra les activités majeures suivantes :

- (a) Réalisation de missions d'audit axées sur les risques pour apporter une valeur ajoutée aux opérations ;
- (b) Coordination effective des réunions du Comité d'audit pour assurer une bonne gouvernance et l'amélioration des opérations ;
- (c) Soutien aux systèmes d'audit pour qu'ils fonctionnent conformément aux attentes, afin de garantir que des services d'audit efficaces soient fournis au Secrétariat ;
- (d) Coordination des activités avec les prestataires des services d'assurance, notamment pour l'audit externe et la gestion des risques d'entreprise, afin d'améliorer la couverture et l'impact des services d'audit fournis.

(ii) **Gestion des risques**

- (a) Mise en œuvre et/ou opérationnalisation du Plan de continuité d'activité (PCA) ;
- (b) Automatisation complète du processus d'établissement de rapports sur la gestion des risques ;
- (c) Sensibilisation à la gestion des risques et aux politiques et stratégies de lutte contre la fraude et la corruption.

Les résultats attendus pour l'exercice 2022-23 sont présentés au tableau 26 ci-dessous.

**Tableau 26 : Résultats attendus pour l'audit interne et de la gestion des risques (IARM) pour l'exercice 2022-23**

Résultats immédiats attendus à livrer pour l'exercice 2022-23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat 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.		Plan de continuité des activités opérationnel

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
			Élaboration d'un registre des risques stratégiques et de registres des risques opérationnels pour les directions et les unités.
			Compétences et connaissances du personnel du Secrétariat renforcées en matière de gestion des risques d'entreprise (GRE), d'évaluation des risques, de politique et stratégie de gestion des risques et de politique et procédures de prévention de la fraude
			Compétences et connaissances du personnel du Secrétariat renforcées en matière de gestion des risques d'entreprise (GRE) et d'évaluation des risques.
Services d'audit interne	Les systèmes de contrôle, de gouvernance et de gestion des risques se sont améliorés		Recommandations d'audit faites 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 (T1)
			Recommandations d'audit faites 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 (T1)
			Recommandations d'audit faites 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 (T1)
			Recommandations d'audit faites 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 (T1)
			Un Plan d'audit stratégique triennal et un Plan annuel pour l'IARM élaborés
			Décisions du Comité d'audit mises en œuvre en vue d'améliorer la performance du Secrétariat
			Décisions du Comité d'audit mises en œuvre en vue d'améliorer la performance du Secrétariat
			Décisions du Comité d'audit mises en œuvre en vue d'améliorer la performance du Secrétariat

## 14.7 Allocation de ressources

Proposition de ressources à allouer à l'Unité Audit interne et gestion des risques (IARM) pour l'exercice 2022-23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ	EM	PIC	TOTAL
Audit interne et gestion des risques			
Services d'audit interne	214 206	0	214 206
Gestion des risques	10 945	0	10 945
Audit - Gestion des ressources humaines.	814 638	0	814 638
<b>Audit interne et gestion des risques</b>	<b>1 039 790</b>	<b>0</b>	<b>1 039 790</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>1 039 790</b>	<b>0</b>	<b>1 039 790</b>

## 15. AFFAIRES JURIDIQUES

### 15.1 Mandat

L'Unité des services juridiques est chargée de fournir des services de soutien juridique aux institutions et aux États membres de la SADC dans leur mission de réaliser la coopération et l'intégration régionales.

### 15.2 Objectif stratégique

Les objectifs stratégiques de l'Unité des affaires juridiques sont les suivants :

- (i) Fournir une assistance juridique aux institutions de la SADC et aux États membres sur l'interprétation et l'application de tous les instruments juridiques de la SADC et sur d'autres questions juridiques connexes ; et
- (ii) Améliorer l'efficacité et l'efficience institutionnelles.

### 15.3 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de l'Unité des affaires juridiques sont les suivants :

- (i) Améliorer les services de soutien juridique aux institutions de la SADC et aux États membres dans leur mission de réaliser la coopération et l'intégration régionales par l'utilisation du droit ; et
- (ii) Accroître la conformité aux instruments et engagements juridiques régionaux.

### 15.4 Domaines clés de résultats

Afin de remplir le mandat énoncé ci-dessus, le domaine de résultats clé de l'Unité des affaires juridiques consiste à fournir des services d'assistance juridique.

### **15.5 Les enseignements tirés**

Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2021/22) et passés sont les suivantes :

- (i) Le travail de l'Unité est axé sur la demande ; l'Unité traite d'un large éventail de questions juridiques provenant de tous les secteurs reconnus par la SADC à l'intérieur et à l'extérieur des limites de l'interprétation et de l'application des instruments juridiques de la SADC. Cette dépendance est source des difficultés la plupart du temps, car elle doit se concentrer les travaux que lui assignent les autres Directions et Unités, ce qui fait qu'il lui est difficile d'exécuter les activités qu'elle a programmés et budgétisés pour un exercice financier donnée.
- (ii) L'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.

### **15.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022/23**

Le principal axe d'intervention pour l'exercice 2022-23 consistera à continuer à fournir des services juridiques de qualité en temps opportun aux institutions et aux États membres de la SADC et d'atteindre les objectifs fixés par les ministres de la Justice. Conformément aux priorités et aux résultats visés dans le RISPD 2020-2030, aux décisions du Conseil et du Comité ministériel, et à la lumière des leçons apprises des mises en œuvre antérieures, les axes majeurs ciblés pour l'exercice 2022/23 sont les suivants :

- (i) Approbation des documents juridiques de la SADC et facilitation de l'approbation/adoption, de la signature, de la ratification et de l'adhésion aux instruments juridiques de la SADC ;
- (ii) Traitement des affaires de litige et d'arbitrage contre les institutions de la SADC ;
- (iii) Formulation de conseils et d'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
- (iv) Exécution d'activités qui soutiennent la mise en œuvre du RISDP 2020-2030, en particulier l'opérationnalisation d'un mécanisme de règlement des différends d'ici 2024.

Les résultats attendus pour l'exercice 2022-23 sont présentés au tableau 28 ci-dessous.

**Tableau 28 : Résultats attendus pour l'Unité des affaires juridiques pour l'exercice 2022/23**

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>Affaires juridiques</b>			
Services de soutien juridique	Amélioration des services juridiques fournis aux institutions, aux États membres et aux parties prenantes régionales de la SADC.		Note du conseiller juridique émise pour conseiller les États membres à signer, ratifier et adhérer aux protocoles pertinents de la SADC.
			Amendement du traité de la SADC en vue de reconnaître le Parlement de la SADC comme l'une des institutions de la SADC, soumis au Conseil pour examen et recommandation au sommet.
			Le projet de protocole établissant le Parlement de la SADC est soumis aux ministres de la justice/procureurs généraux pour approbation.
			Rapports produits en vue de l'harmonisation des politiques et des lois nationales
			Instruments juridiques régionaux élaborés conformément au Plan d'action des ministres de la Justice et aux recommandations d'autres comités ministériels sectoriels
			Des conseils ou avis juridiques sont fournis aux institutions et aux États membres de la SADC (T1)
			Des conseils ou avis juridiques sont fournis aux institutions et aux États membres de la SADC (T2)
			Des conseils ou avis juridiques sont fournis aux institutions et aux États membres de la SADC (T3)
			Des conseils ou avis juridiques sont fournis aux institutions et aux États membres de la SADC (T4)
			Production de dossiers d'information et conduite de consultations pour faciliter la représentation de la SADC dans les litiges/arbitrages afin de sauvegarder la réputation et les ressources de la SADC (T1)
			Production de dossiers d'information et conduite de consultations pour faciliter la représentation de la SADC dans les litiges/arbitrages afin de sauvegarder la réputation et les ressources de la SADC (T2)
			Production de dossiers d'information et conduite de consultations pour faciliter la représentation de la SADC dans les litiges/arbitrages afin de sauvegarder la réputation et les ressources de la SADC (T3)
			Production de dossiers d'information et conduite de consultations pour faciliter la représentation de la SADC

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
			dans les litiges/arbitrages afin de sauvegarder la réputation et les ressources de la SADC (T4)
			Plan de travail opérationnel annuel et budget de l'unité Affaires juridiques pour l'exercice 2023-24 élaborés
	2. Conformité accrue aux instruments et engagements juridiques régionaux	Mécanisme de règlement des différends opérationnel d'ici 2024	Une note consultative a été produite et communiquée aux États membres pour leur rappeler la nécessité de ratifier le Protocole sur le Tribunal de la SADC de 2014 et les implications d'une non-ratification.

## 15.7 Allocation de ressources

Proposition de ressources à allouer à l'Unité des Affaires juridiques pour l'exercice 2022-23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ	EM	PIC	TOTAL
<b>Affaires juridiques</b>			
Services de soutien juridique	252 463	0	252 463
Gestion des ressources humaines de l'Unité des affaires juridiques	528 502	0	528 502
<b>Affaires juridiques</b>	<b>780 965</b>	<b>0</b>	<b>780 965</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>780 965</b>	<b>0</b>	<b>780 965</b>

## 16. TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

### 16.1 Mandat

L'Unité 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.

### 16.2 Objectif stratégique

L'objectif stratégique de l'Unité Technologies de l'information et de la communication est le suivant :

- (i) Intégrer et coordonner les TIC en tant que catalyseur de l'exécution du Programme régional.

### **16.3 Objectifs spécifiques**

Les objectifs stratégiques de l'Unité Technologies de l'information et de la communication sont les suivants :

- (i) Renforcer les capacités du Secrétariat de la SADC en termes de changement transformationnel ;
- (ii) Améliorer les performances et la transparence organisationnelles basées sur les TIC ; et
- (iii) Soutenir le mandat opérationnel de la SADC par le biais des TIC afin de favoriser l'approfondissement de l'intégration régionale.

### **16.4 Domaines clés de résultats**

Gestion de l'infrastructure et des applications TIC.

### **16.5 Les enseignements tirés**

Les principaux enseignements dégagés de l'exécution des plans opérationnels actuels (2021-22) et passés sont les suivants :

- (i) La pandémie de COVID-19 a amené des défis qui ont entravé la formulation et la mise en œuvre des activités planifiées. L'évolution de cette pandémie a un impact sur les résultats de notre plan, qui peut entraîner un retard ou une absence de mise en œuvre des activités planifiées ou la nécessité d'une rallonge budgétaire ;
- (ii) La continuité des activités est essentielle et il est donc très important que le Secrétariat de la SADC soit prêt à faire face à toute interruption ; et
- (iii) La nécessité de renforcer la recherche et le développement dans les technologies des TIC qui peuvent être facilement adoptées et adaptées, dans un environnement de travail en évolution rapide.

### **16.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23**

- (i) Amélioration des processus de continuité d'activité du Secrétariat de la SADC ;
- (ii) Amélioration de l'efficacité et de l'efficience opérationnelles grâce à des examens des processus et à l'utilisation d'applications de ressources institutionnelles entièrement intégrées ; et
- (iii) Élaboration de la stratégie institutionnelle de la SADC pour les TIC alignée sur le RISDP 2020 - 2030.

Les résultats attendus pour l'exercice 2022-23 sont présentés au tableau 30 ci-dessous.

**Tableau 30 : Résultats attendus pour l'Unité des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour l'exercice 2022-23**

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>Technologies de l'information et de la communication</b>			
Gestion de l'infrastructure et des applications TIC	Améliorer le soutien fourni aux priorités stratégiques grâce à la mise en œuvre et au soutien efficaces et effectifs des technologies modernes ;		Processus opérationnels actuels du Secrétariat de la SADC révisés et documentés
			Trois modules de l'ERP entièrement mis en œuvre
			Services fiables de connectivité à Internet et aux données fournis à la SADC (T1)
			Services fiables de connectivité à Internet et aux données fournis à la SADC (T2)
			Services fiables de connectivité à Internet et aux données fournis à la SADC (T3)
			Services fiables de connectivité à Internet et aux données fournis à la SADC (T4)
			Infrastructures des TIC et applications sécurisées et fiables entretenues en soutien à la mise en œuvre des programmes d'intégration régionale (T1)
			Infrastructures des TIC et applications sécurisées et fiables entretenues en soutien à la mise en œuvre des programmes d'intégration régionale (T2)
			Infrastructures des TIC et applications sécurisées et fiables entretenues en soutien à la mise en œuvre des programmes d'intégration régionale (T3)
			Infrastructures des TIC et applications sécurisées et fiables entretenues en soutien à la mise en œuvre des programmes d'intégration régionale (T4)
			Renouvellement et maintenance de toutes les licences de logiciels (T1)
			Renouvellement et maintenance de toutes les licences de logiciels (T2)
			Renouvellement et maintenance de toutes les licences de logiciels (T3)
			Renouvellement et maintenance de toutes les licences de logiciels (T4)

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
			Infrastructures des TIC et applications sécurisées et fiables entretenues en soutien à la mise en œuvre des programmes d'intégration régionale (SPGRC)
	Renforcer la gouvernance et la gestion des TIC pour parvenir à une prestation de services efficace et efficiente		Réunion du Comité TIC tenue
	Renforcer les infrastructures, la sécurité de l'information, les performances, le suivi et l'évaluation des TIC afin de favoriser la réalisation des objectifs institutionnels		Conduite de la vérification de la cybersécurité sur les infrastructures TIC de la SADC.
			Mise en place d'un environnement de test pour les systèmes du Secrétariat de la SADC
	Améliorer la planification et la mise en œuvre des plans et procédures de redressement après catastrophe pour les infrastructures, systèmes et applications clés des TIC		Site de reprise après sinistre accessible par les bureaux distants de la SADC

## 16.7 Allocation de ressources

Proposition de ressources à allouer à Direction Développement industriel et commerce (ICT) pour l'exercice 2022/23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ	EM	PIC	TOTAL
<b>Technologies de l'information et de la communication</b>			
Gestion de l'infrastructure et des applications TIC	703 910	1 061 320	1 765 230
Gestion des ressources humaines - ICT	733 222	0	733 222
<b>Technologies de l'information et de la communication</b>	<b>1 437 132</b>	<b>1 061 320</b>	<b>2 498 452</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>1 437 132</b>	<b>1 061 320</b>	<b>2 498 452</b>

## 17. COMMUNICATION ET RELATIONS PUBLIQUES

### 17.1 Mandat

Le mandat de l'Unité de communication et des relations publiques est de fournir une communication institutionnelle stratégique et de faire connaître les programmes et les services de relations publiques de la SADC.

### **17.2 Objectif stratégique**

L'objectif stratégique de l'Unité Communication et relations publiques est le suivant :

- (i) Accroître la visibilité et la connaissance de la SADC, de ses activités et de son impact dans tous les États membres et dans le monde.

### **17.3 Objectif spécifique**

L'objectif spécifique de l'Unité Communication et relations publiques est le suivant :

- (i) Renforcer les capacités de la SADC en matière de communication stratégique pour favoriser l'efficacité de la communication dans la promotion des activités et de l'impact de la SADC

### **17.4 Domaines clés de résultats**

L'Unité Communication et relations publiques continue à améliorer la visibilité et la connaissance de la SADC, de ses activités et de 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 valeur, de ses activités et de leur impact dans tous les États membres et dans le monde. Le domaine de résultat clé est la communication institutionnelle.

### **17.5 Les enseignements tirés**

Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2021/22) et passés sont les suivantes :

- (i) Le RISDP 2020-2030 a identifié la communication, la visibilité et la sensibilisation comme des aspects cruciaux de la mise en œuvre réussie du RISDP 2020-2030. Dans le Plan 2022/23, un certain nombre d'activités seront entreprises pour promouvoir le RISDP 2020-2030 et les opportunités qui en découlent.
- (ii) Le rôle des coordinateurs nationaux des médias est largement limité au traitement et à l'attribution régionale des prix des médias de la SADC. L'efficacité du rôle qu'ils sont appelés à jouer pour faciliter la communication et la visibilité de la SADC au niveau des États membres demeure limitée. Une partie des activités et du budget 2022-2023 sera consacrée au contact direct avec les médias dans les États membres.

- (iii) L'implication des comités nationaux de la SADC dans la communication et la visibilité de la SADC reste limitée ; dans le Plan pour 2022/23, l'Unité Communication et relations publiques (CPRU) continuera à soutenir et à renforcer les capacités des comités nationaux de la SADC.
- (iv) Dans le contexte de la pandémie COVID-19, l'utilisation des technologies modernes de communication offre des opportunités de sensibilisation aux activités de la SADC à travers le recours à des plateformes virtuelles telles que WebEx, Microsoft Teams et Zoom. À cet égard, la CPRU continuera à utiliser les plateformes numériques pour améliorer la sensibilisation, la visibilité et une communication efficace.
- (v) La CPRU a appris que la communication en ligne est très utilisée et donc, dans le Plan 2022/2023, elle a entamé le processus d'automatisation et de numérisation des ressources de la bibliothèque de la SADC afin que ses utilisateurs puissent accéder facilement aux informations en ligne.
- (vi) La longueur des processus de passation de marchés et les multiples niveaux d'approbation dans le système constituent un défi qui a un impact sur l'achèvement et la livraison en temps voulu des activités planifiées.

## **17.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23**

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 2022/23 sont les suivants :

- (i) **Renforcement des capacités régionales et nationales de communication stratégique de la SADC afin de favoriser l'efficacité dans la communication et la promotion de la SADC. Ce travail consistera en ce qui suit :**
  - (a) Renforcement des capacités des Comités nationaux de la SADC en matière de communication efficace afin de faciliter et de coordonner la mise en œuvre du Programme régional au niveau des États membres ;
  - (b) Sensibilisation des intermédiaires de l'information dans les États membres, notamment les coordinateurs nationaux des médias, les forums des rédacteurs de la région de la SADC et les attachés d'information et de presse des ministères responsables des Affaires étrangères ;
  - (c) Élaboration d'une stratégie révisée de communication et de promotion de la SADC qui soit alignée sur le RISDP 2020-2030 ;
- (ii) **Mise au point d'outils de communication institutionnelle multimédias pour promouvoir la Vision 2050 de la SADC et du RISDP 2020-2030, ainsi que les opportunités qui en découlent. Ce travail consistera en ce qui suit :**

- (a) Mise au point et diffusion d'outils de communication pour promouvoir aisément la Vision 2050 de la SADC et du RISDP 2020-2030, ainsi que les opportunités qui en découlent ; et
  - (b) Prise en charge des activités de communication soutenues conjointement par la SADC et par les PIC.
- (iii) **Conception et mise en œuvre de campagnes de communication intégrées sur la SADC, ses activités, son impact et sa proposition de valeur. Ce travail consistera en ce qui suit :**
- (a) Gestion et promotion des plateformes en ligne de la SADC ;
  - (b) Prise en charge du concours de rédaction et des prix des médias annuels de la SADC ;
  - (c) Soutien à fournir en matière de protocole et de relations publiques lors des réunions du Sommet, du Conseil des ministres, des réunions statutaires et des missions de la Direction exécutive
  - (d) Production de la brochure annuelle des Sommets de la SADC et conception d'un rapport soulignant les succès et les réalisations de la SADC
  - (e) Mise en œuvre de la politique de communication de la SADC
  - (f) Acquisition et facilitation d'accès aux politiques, aux dossiers et aux informations techniques sur la SADC.
- (iv) **Mise en œuvre de la protection de la marque SADC** Cela comprendra les activités suivantes :
- (a) Enregistrement des marques de la SADC dans tous les pays restants où le logo, l'acronyme et le nom de la SADC n'ont pas été enregistrés en tant que marques déposées ;
  - (b) Promotion et protection de la marque et de l'identité de la SADC.

**Tableau 32 : Résultats attendus pour l'Unité de la communication et des relations publiques (CPRU) pour 2022/23**

Résultats immédiats attendus à livrer pour l'exercice 2022-23

**Période opérationnelle annuelle 2022-23**

<b>Domaine de résultat clé</b>	<b>Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)</b>	<b>Résultat immédiat fixé par le RISDP</b>	<b>Résultat immédiat annuel</b>
<b>Communication et relations publiques</b>			
Communication institutionnelle	Capacité de communication stratégique de la SADC renforcée pour entreprendre une communication et une promotion efficaces des activités et de l'impact de la SADC	Capacité régionale et nationale de communication stratégique de la SADC renforcée pour entreprendre une communication et une promotion efficaces de la SADC	Soutien effectif aux États membres pour la mise en œuvre d'une intervention de communication et de promotion.
			Amélioration des compétences et des connaissances des intermédiaires des médias et de la communication
			Gestion du site web et de la plateforme en ligne des médias sociaux de la SADC
			Promotion de la collaboration entre partenaires, des réunions statutaires et de l'engagement de l'exécutif pour soutenir les programmes et les activités de la SADC.
			Mener une campagne médiatique et effectuer un suivi pour évaluer le niveau de couverture et de sensibilisation concernant les activités et les questions de la SADC
			Publications liées à la SADC collectées et accessibles au public Cible:
			Prix annuel des médias et concours de rédaction des élèves des écoles secondaires réalisés
		Outils de communication d'entreprise multimédias pour faciliter la promotion de la Vision 2050 de la SADC et du RISDP 2020-30, et des opportunités qui en découlent, développés	Au moins dix (10) outils et matériels de communication (magazines, dépliants, brochures, communiqués de presse, vidéos, etc.) développés et diffusés (T2)
			Appui à la communication et à la visibilité des programmes financés par le PCI
			Marques de commerce de la SADC enregistrées dans les États membres
			Mise en œuvre de l'activité de protection de la marque et des marques de la SADC
			Sensibilisation au manuel d'identité afin de s'assurer que les matériaux et les documents de la SADC comportent des symboles et des marques d'identité corrects.

**17.7 Allocation de ressources**

Proposition de ressources à allouer à l'Unité Communication et relations publiques pour l'exercice 2022-23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ	EM	PIC	TOTAL
Communication et relations publiques			
Communication institutionnelle	288 079	421 261	709 340
Gestion des ressources humaines - PR	556 985	0	556 985
Communication et relations publiques	<b>845 064</b>	<b>421 261</b>	<b>1 266 325</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>845 064</b>	<b>421 261</b>	<b>1 266 325</b>

## 18. UNITÉ D'APPROVISIONNEMENT

### 18.1 Mandat

L'Unité d'approvisionnement est mandatée pour coordonner et mettre en œuvre les processus de passation de marchés du Secrétariat de la SADC.

Comme l'indiquent les lignes directrices pour les 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, elle est la seule unité du Secrétariat de la SADC investie de la fonction d'acquérir des services, des biens et des travaux et de lancer des appels à propositions au nom de l'Institution. »

### 18.2 Objectif stratégique

L'objectif stratégique de l'Unité d'approvisionnement est le suivant :

- (i) Mener la passation de tous les marchés du Secrétariat comme prévu dans le Plan d'action institutionnelle pour la passation des marchés, conformément à la Politique et aux directives de la SADC en matière d'approvisionnements et de subventions.

### 18.3 Objectif spécifique

L'objectif spécifique de l'Unité d'approvisionnement est le suivant :

- (i) Soutenir les opérations du Secrétariat par l'acquisition en temps opportun de biens, de services et de travaux tout en veillant à ce que les principes suivants soient respectés, conformément à l'article 2 de la Politique d'approvisionnement et de subventions :
  - (a) Économie et efficacité ;
  - (b) Meilleur rapport qualité-prix ;

- (c) Équité, intégrité et transparence par voie de la mise en concurrence ;
- (d) Responsabilisation et respect des normes éthiques parmi les intervenants.

#### **18.4 Domaines clés de résultats**

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

#### **18.5 Les enseignements tirés**

Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2020/21) et passés sont les suivantes :

- (i) Les utilisateurs ne disposent pas d'une capacité suffisante leur permettant d'interagir avec le système d'achat, ce qui exige une action immédiate pour s'assurer qu'ils sont pleinement sensibilisés et capables d'utiliser le système ;
- (ii) L'Unité est invitée à continuellement élaborer et diffuser le calendrier annuel des réunions du Comité des appels d'offres à tous les membres du personnel afin de faciliter la planification efficace des processus d'achat ; et
- (iii) Les besoins en matière d'achats répétitifs continuent d'alourdir la charge de travail du Corps commun et il est nécessaire d'accélérer la conclusion des contrats-cadres en vue d'éviter ce problème.

#### **18.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23**

Au cours de l'exercice 2022/23, l'Unité continuera de se concentrer sur les quatre activités suivantes :

- (i) Diffusion et sensibilisation des utilisateurs aux lignes directrices de la SADC en matière de marchés publics et de subventions pour 2021 ;
- (ii) Renforcement du respect des procédures de passation de marchés par la formation du personnel et la sensibilisation des parties prenantes ;
- (iii) Soutien au système de gestion des marchés publics ; et
- (iv) Établissement de contrats-cadres pour les achats récurrents.

Les résultats attendus pour l'exercice 2022-23 sont présentés au tableau 34 ci-dessous.

**Tableau 34 : Résultats attendus pour l'Unité d'approvisionnement pour l'exercice 2022/23**

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
Unité d'approvisionnement			
Unité d'approvisionnement	Efficiency et efficacité accrues des exercices d'approvisionnement.		Résultat 1 : Amélioration des compétences et des connaissances du personnel de l'unité chargée des achats dans le cadre des programmes de développement professionnel continu.
			Résultat 2 : Augmentation des compétences et des connaissances des commissions d'appel d'offres internes et externes sur les systèmes et procédures de passation de marchés.
			Résultat 3 : Abonnement et frais de licence du Système de gestion des acquisitions traités.
			Résultat 4 : Les parties prenantes sont sensibilisées aux processus de passation de marchés de la SADC.

## 18.7 Allocation de ressources

Proposition de ressources à allouer à l'Unité d'approvisionnement pour l'exercice 2022/23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ	EM	PIC	TOTAL
Unité d'approvisionnement			
Unité d'approvisionnement	62 465	0	62 465
Gestion unité d'approvisionnement - Ressources humaines	730 106	0	730 106
Unité d'approvisionnement	<b>792 571</b>	<b>0</b>	<b>792 571</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>792 571</b>	<b>0</b>	<b>792 571</b>

## 19. UNITÉ D'APPROVISIONNEMENT EX ANTE

### 19.1 Mandat

Le mandat de l'Unité d'approvisionnement *ex-ante* est de garantir la fourniture d'une assurance qualité par le biais d'un examen de conformité et d'un contrôle de qualité des activités liées à la passation de marchés.

## **19.2 Objectif stratégique**

L'objectif stratégique de l'Unité d'approvisionnement *ex-ante* est le suivant :

- (i) Assurer une 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.

## **19.3 Objectif spécifique**

L'objectif spécifique de l'Unité d'approvisionnement *ex-ante* est le suivant :

- (i) Améliorer l'efficacité et l'efficience de la gestion des marchés publics en fournissant une assurance qualité par le biais d'examens, permettant ainsi de garantir la cohérence et la conformité, ainsi que l'optimisation des ressources.

## **19.4 Domaines clés de résultats**

- (i) Révision de la politique de passation de marchés et de subventions afin de remédier aux incohérences identifiées lors de la révision des lignes directrices ;
- (ii) Formation pour le renforcement des capacités du personnel de la SADC sur les questions liées à la passation de marchés ;
- (iii) Examen indépendant de tous les documents de passation de marchés et des recommandations des commissions d'appel d'offres ; et
- (iv) Renforcement des connaissances et compétences du personnel de l'approvisionnement *ex ante* en matière d'assurance qualité et de conformité à la Politique d'approvisionnement de la SADC.

## **19.5 Les enseignements tirés**

Il s'agit d'une nouvelle unité et les principaux enseignements dégagés par le Secrétariat, de façon générale, sont les suivants :

- (i) Une faible compréhension de la Politique et des lignes directrices en matière de passation de marchés et de subventions par les principales parties prenantes du processus de passation de marchés ;
- (ii) La conformité à la Politique et aux lignes directrices en matière de passation de marchés et de subventions, ainsi qu'à toutes les autres conventions de financement, devrait être la priorité absolue afin d'éviter les dépenses inéligibles ;
- (iii) Il est nécessaire de prendre des mesures stratégiques pour accélérer les processus de passation de marchés.

## 19.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23

- (i) Révision et alignement de la Politique de passation de marchés et de subventions sur les lignes directrices révisées et les modèles/annexes. La politique révisée doit être approuvée par le Conseil ;
- (ii) Renforcement continu des capacités du personnel de la SADC en ce qui concerne la Politique de passation de marchés et de subventions, les lignes directrices et les annexes/modèles pertinents ; et
- (iii) Amélioration de l'efficacité de l'examen de la qualité et de la conformité sur toutes les questions de passation de marchés.

**Tableau 35 : Résultats attendus pour l'Unité d'approvisionnement *ex-ante* pour l'exercice 2022/23**

Résultats immédiats attendus à livrer pour l'exercice 2022-23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>Unité d'approvisionnement ex ante</b>			
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 en fournissant une assurance qualité par le biais d'examens garantissant la cohérence et la conformité ainsi que l'optimisation des ressources.		Politique en matière de marchés publics et de subventions Réexaminée afin de remédier aux incohérences identifiées lors de la révision des lignes directrices.
			Augmentation des compétences et des connaissances du personnel de la SADC sur les questions liées à la passation de marchés, c'est-à-dire les directives et les politiques (T1).
			Augmentation des compétences et des connaissances du personnel de la SADC sur les questions liées à la passation de marchés, c'est-à-dire les directives et les politiques (T2).
			Augmentation des compétences et des connaissances du personnel de la SADC sur les questions liées à la passation de marchés, c'est-à-dire les directives et les politiques (T3).
			Examen indépendant de tous les documents de passation de marchés et des recommandations de la commission d'appel d'offres (T1)
			Examen indépendant de tous les documents de passation de marchés et des recommandations de la commission d'appel d'offres (T2)
			Amélioration des compétences et des connaissances du personnel ex ante en matière d'examen de l'assurance qualité et de conformité à

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>Unité d'approvisionnement ex ante</b>			
			la politique de passation des marchés de la SADC (T2).
			Amélioration des compétences et des connaissances du personnel ex ante en matière d'examen de l'assurance qualité et de conformité à la politique de passation des marchés de la SADC (T3).

## 19.7 Allocation de ressources

Proposition de ressources à allouer à l'Unité d'approvisionnement *ex-ante* pour l'exercice 2022-23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ	EM	PIC	TOTAL
<b>Unité d'approvisionnement ex ante</b>			
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.	54 750	0	54 750
EX ANTE - Gestion des ressources humaines	334 765	0	334 765
<b>Unité d'approvisionnement ex ante</b>	<b>389 515</b>	<b>0</b>	<b>389 515</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>389 515</b>	<b>0</b>	<b>389 515</b>

## 20. TRIBUNAL ADMINISTRATIF DE LA SADC

### 20.1 Mandat

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.

## **20.2 Objectifs stratégiques**

L'objectif stratégique du SADCAT est le suivant :

- (i) Le SADCAT a pour objectif stratégique de fournir un mécanisme indépendant et impartial pour instruire et régler les différends en temps opportun et en motivant ses décisions dans le respect des normes et principes internationaux.

## **20.3 Objectifs spécifiques**

Le SADCAT poursuit l'objectif spécifique suivant :

- (i) 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.

## **20.4 Domaines clés de résultats**

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

## **20.5 Les enseignements tirés**

Les principales leçons dégagées de l'exécution des plans opérationnels actuels (2021/22) et passés sont notamment les suivantes :

- (ii) 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
- (iii) Adaptation des procédures du SADCAT pour 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.

## **20.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23**

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 2022/2023 sont les suivants :

- (i) Promotion de la collaboration entre le SADCAT comme institution et d'autres tribunaux régionaux et internationaux ;
- (ii) Création des conditions pour que tout différend ou grief soit traité et tranché efficacement et en temps utile par des moyens numériques ; et

- (iii) Télécharger des informations sur le site *web* du SADCAT et assurer la publication des arrêts et des décisions du SADCAT dans toutes les langues officielles de la SADC.

**Tableau 37 : Résultats attendus pour la Direction SADCAT pour l'exercice 2022/23**

Résultats immédiats attendus à livrer pour l'exercice 2022-23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>Tribunal administratif de la SADC</b>			
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.	Accès améliorée à la justice dans le règlement des conflits du travail entre la SADC et ses employés et ceux d'autres institutions de la SADC.	La justice est octroyé dans le cadre du règlement des conflits de travail entre la SADC et ses employés et ceux d'autres institutions de la SADC
			Augmentation des compétences et des connaissances des juges et du Secrétariat sur les connaissances judiciaires en matière de droit et de principes administratifs internationaux.
			Convocation des réunions plénières obligatoires de la SADCAT (T2)
			Convocation des réunions plénières obligatoires de la SADCAT (T4)
			Convocation de sessions extraordinaires de la SADCAT pour traiter et résoudre les conflits du travail et les griefs (T2)
			Convocation de sessions extraordinaires de la SADCAT pour traiter et résoudre les conflits du travail et les griefs (T4)
			Conflits de travail et griefs traités et résolus par les sessions ordinaires de la SADCAT.
			Couverture d'une assurance voyage et d'une assurance médicale pour les juges SADCAT et allocation pour la communication et la papeterie par cas SADCAT fourni.

## 20.7 Allocation de ressources

Proposition de ressources à allouer au Tribunal administratif de la SADC pour l'exercice 2022-23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ	EM	PIC	TOTAL
<b>Tribunal administratif de la SADC</b>			
Gestion des ressources humaines du SADCAT	136 944	0	136 944
Règlement des différends du travail entre la SADC et ses employés	129 650	0	129 650
<b>Tribunal administratif de la SADC</b>	<b>266 594</b>	<b>0</b>	<b>266 594</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>266 594</b>	<b>0</b>	<b>266 594</b>

## 21. BUREAU DU SECRÉTAIRE EXÉCUTIF

### 21.1 Mandat

Le Secrétaire exécutif de la SADC est à la tête du Secrétariat de la SADC, qui est la principale institution de la SADC. Le mandat du Bureau du Secrétaire exécutif (OES) est de diriger stratégiquement et efficacement, et de superviser le fonctionnement du Secrétariat de la SADC, conformément aux politiques et stratégies de la SADC.

### 21.2 Objectif stratégique

L'objectif stratégique du Bureau du Secrétaire exécutif est le suivant :

- (i) Renforcer le leadership et assurer une orientation politique stratégique, tout en assurant une bonne gouvernance coopérative.

### 21.3 Objectif spécifique

Les objectifs spécifiques du Bureau du Secrétaire exécutif sont les suivants :

- (i) Assurer le leadership, la supervision de l'institution et une direction stratégique ; représenter la SADC ; et assurer la cohésion institutionnelle.

### 21.4 Domaines clés de résultats

Les domaines clés de résultats du Bureau du Secrétaire exécutif sont les suivants :

- (i) Amélioration de la planification, de la conformité et de la bonne gouvernance ;
- (ii) Renforcement de la collaboration avec les États membres de la SADC, les partenaires bilatéraux et multilatéraux, ainsi que d'autres parties prenantes ;
- (iii) Renforcement des relations bilatérales et multilatérales de la SADC ; et
- (iv) Renforcement du soutien technique au Bureau du Secrétaire exécutif.

## **21.5 Les enseignements tirés**

Les principaux enseignements dégagés de l'exécution des plans opérationnels actuels (2021/22) et passés sont notamment les suivants.

- (i) L'apparition de la COVID-19 a modifié la manière dont les activités sont menées au sein du Secrétariat ; toutefois, grâce à une réflexion proactive, au dynamisme et à l'innovation, le Secrétariat a mis en place des mesures conçues pour contenir la pandémie, qui sont l'introduction du travail virtuel pour assurer la continuité des activités, facilitant ainsi le bon déroulement des activités du Secrétariat et le service des réunions régionales tenues de manière virtuelle, bien qu'avec un ordre du jour réduit ;
- (ii) Dans le sillage de la pandémie de COVID-19, le Secrétariat a fait preuve de leadership en continuant à se concentrer sur la mise en œuvre de programmes et de projets, en réponse aux décisions du RISDP, du Conseil et du Sommet ;
- (iii) Le changement de mode de fonctionnement, qui est passé du mode face à face au virtuel, a modifié les activités institutionnelles normales et a considérablement réduit les dépenses relatives à la mise en œuvre des programmes. Toutefois, les activités menées virtuellement ont assuré la continuité des activités et l'atteinte des résultats planifiés et ont permis au Secrétariat de renforcer ses capacités de réflexion ;
- (iv) La COVID-19 a eu des répercussions significatives sur les économies des États membres, compromettant encore davantage leur capacité à honorer leurs contributions ;
- (v) L'application des instruments politiques et réglementaires au sein du Secrétariat a continué à être renforcé, ce qui a permis d'élaborer des plans axés sur les résultats, d'approuver les budgets en temps opportun, de renforcer la conformité et les contrôles internes, de fournir et de soumettre en temps opportun des rapports de qualité et des réponses d'audit ;
- (vi) En s'appuyant sur l'expérience et les enseignements tirés de la mise en œuvre de son mandat, le Secrétariat continuera à se concentrer sur les priorités régionales, à renforcer l'accent mis sur la production de résultats et sur les capacités de réflexion et à assurer l'attachement aux priorités de la SADC. Le Secrétariat de la SADC assurera en permanence sa réactivité à la mise en œuvre des priorités fixées dans le cadre du RISDP (2020-2030) et d'autres documents stratégiques tels que la Stratégie et la feuille de route de la SADC pour l'industrialisation et le Plan directeur régional de développement des infrastructures, conformément à la Vision 2050 de la SADC.

## **21.6 Axes majeurs d'intervention pour l'exercice 2022-23**

Afin d'assurer le leadership et la supervision de la mise en œuvre de tous les programmes, projets et politiques de la SADC au titre de l'exercice 2022/23, les principaux axes d'intervention sont les suivants :

- (i) Fournir un leadership, ainsi que des orientations stratégiques pour la planification et la fixation des plafonds budgétaires, tout en veillant au respect du plan et du cadre budgétaire approuvés ;
- (ii) Veiller à ce que les priorités de la SADC soient respectées et mises en œuvre de manière efficace et efficiente ;
- (iii) Améliorer la gouvernance institutionnelle ;
- (iv) Sauvegarder les intérêts et les positions de la SADC et promouvoir les objectifs de la SADC dans le cadre de ses engagements nationaux, régionaux, continentaux, ainsi que bilatéraux et multilatéraux ; et
- (v) Améliorer la représentation de la SADC et renforcer les partenariats et les actions de collaboration.

**Tableau 39 : Résultats attendus pour le Bureau du Secrétaire exécutif (OES) pour 2022/23**

Résultats immédiats attendus à livrer pour l'exercice 2022-23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
<b>Secrétaire exécutif</b>			
Soutien technique au Cabinet du Secrétaire exécutif (SE)	Amélioration des opérations du Bureau de la Secrétaire exécutive		Informations techniques produites et analysées pour soutenir les engagements du Secrétaire exécutif avec les États membres et les partenaires (T1)
			Informations techniques produites et analysées pour soutenir les engagements du Secrétaire exécutif avec les États membres et les partenaires (T2)
			Informations techniques produites et analysées pour soutenir les engagements du Secrétaire exécutif avec les États membres et les partenaires (T3)
			Informations techniques produites et analysées pour soutenir les engagements du Secrétaire exécutif avec les États membres et les partenaires (T4)
Engagement avec les États membres de la SADC, les partenaires bilatéraux et multilatéraux, ainsi que d'autres parties prenantes.	Collaboration et partenariats bilatéraux et multilatéraux propices.		Promotion des priorités et positions de la SADC pour informer la coopération avec les partenaires bilatéraux et multilatéraux (T2)
			Présentation des priorités et des documents de position de la SADC pour guider la coopération avec les partenaires bilatéraux et multilatéraux (T3)

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
Domaine de résultat clé	Objectif spécifique visé par le RISDP (Résultat à plus long terme)	Résultat immédiat fixé par le RISDP	Résultat immédiat annuel
			Présentation des priorités et des documents de position de la SADC pour guider la coopération avec les partenaires bilatéraux et multilatéraux (T4)
			Informations stratégiques produites pour éclairer la prise de décision des États membres (T1)
			Informations stratégiques produites pour éclairer la prise de décision des États membres (T2)
			Informations stratégiques produites pour éclairer la prise de décision des États membres (T3)
			Informations stratégiques produites pour éclairer la prise de décision des États membres (T4)
			Présentation des priorités et des documents de position de la SADC pour guider la coopération avec les partenaires bilatéraux et multilatéraux (T1)
Planification, conformité et bonne gouvernance améliorées	Gestion saine et opportune de l'établissement ainsi que des conseils de qualité au Conseil		Plans institutionnels et budgets approuvés et mis en œuvre conformément aux priorités de la SADC (T3)
			Rapport sur le rendement du plan d'action institutionnel annuel produit et soumis à l'examen du Conseil (T1)
			Rapport sur le rendement du plan d'action institutionnel annuel produit et soumis à l'examen du Conseil (T2)
			Rapport sur le rendement du plan d'action institutionnel annuel produit et soumis à l'examen du Conseil (T3)
			Rapport sur le rendement du plan d'action institutionnel annuel produit et soumis à l'examen du Conseil (T4)

## 21.7 Allocation de ressources

Proposition de ressources à allouer au Bureau du Secrétaire exécutif pour l'exercice 2022/23

Période opérationnelle annuelle 2022-23			
DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ	EM	PIC	TOTAL
<b>Secrétaire exécutif</b>			
Engagement avec les États membres de la SADC, les partenaires bilatéraux et multilatéraux, ainsi que d'autres parties prenantes.	199 000	0	199 000
Planification, conformité et bonne gouvernance améliorées	1 000	0	1 000
Soutien technique au Cabinet du Secrétaire exécutif (SE)	0	124 000	124 000

Gestion des ressources humaines - Secrétaire exécutif	733 387	0	733 387
<b>Secrétaire exécutif</b>	<b>933 387</b>	<b>124 000</b>	<b>1 057 387</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>933 387</b>	<b>124 000</b>	<b>1 057 387</b>

**Annexe 1: Plan d'action institutionnel annuel 2022/23 (Plans opérationnels et budgets annuels)**