



ORGANISATION intérimaire DE LA SÉCURITÉ AÉRIENNE DE LA SADC (iSASO)

PLAN STRATÉGIQUE

POUR LA PÉRIODE DE CINQ ANS

DE : 2023/2024 - À : 2027/2028

Produit par : Secrétariat de l'iSASO

Mise à jour : novembre 2022

TABLE DES MATIÈRES

ABBRÉVIATIONS	4
CHAPITRE 1.....	5
INTRODUCTION	5
1.1 CONTEXTE	Error! Bookmark not defined.
1.2 OBJECTIFS	6
1.3 RAISON DE LA RÉVISION DU PLAN STRATÉGIQUE	7
1.4 DISPOSITIONS INSTITUTIONNELLES.....	Error! Bookmark not defined.
1.4.1 Structure organisationnelle de l'iSASO	Error! Bookmark not defined.
1.5 APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE	8
CHAPITRE 2.....	10
ANALYSE SITUATIONNELLE	Error! Bookmark not defined.
2.1 EXAMEN DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE TRAVAIL.....	Error! Bookmark not defined.
2.2 APERÇU DE L'INDUSTRIE MONDIALE DE L'AVIATION.....	Error! Bookmark not defined.
2.3 APERÇU DES INITIATIVES DE L'ICAO	20
2.4 APERÇU DE L'INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE DE LA SADC	Error! Bookmark not defined.
2.5 ANALYSE SWOT.....	24
2.6 ANALYSE DES PARTIES PRENANTES	Error! Bookmark not defined.
2.7 ATTENTES ET HYPOTHÈSES	Error! Bookmark not defined.
CHAPITRE 3.....	27
FONDEMENTS STRATÉGIQUES	Error! Bookmark not defined.
3.1 VISION	27
3.2 MISSION	27
3.3 VALEURS FONDAMENTALES.....	Error! Bookmark not defined.
3.4 OBJECTIFS STRATÉGIQUES	Error! Bookmark not defined.
3.5 THÈMES STRATÉGIQUES.....	Error! Bookmark not defined.
CHAPITRE 4.....	30

MESURES DE PERFORMANCE	Error! Bookmark not defined.
CHAPITRE 5.....	39
RISQUES ET ATTÉNUATION	Error! Bookmark not defined.
CHAPITRE 6.....	44
PRÉVISIONS FINANCIÈRES	Error! Bookmark not defined.
CHAPITRE 7.....	48
SUIVI ET ÉVALUATION	48
ANNEXE I.....	Error! Bookmark not defined.

ABBREVIATIONS

CHAPITRE 1 INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE

La Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) est une organisation économique régionale composée de seize (16) États membres : l'Angola, le Botswana, les Comores, la République démocratique du Congo, l'Eswatini, le Lesotho, Madagascar, le Malawi, Maurice, le Mozambique, la Namibie, les Seychelles, l'Afrique du Sud, la République-Unie de Tanzanie, la Zambie et le Zimbabwe.

Le secteur de l'aviation joue un rôle essentiel dans la contribution aux économies des États membres de la SADC. Le transport aérien devient de plus en plus le mode de transport privilégié pour la circulation des personnes et des marchandises à destination et en provenance de la région de la SADC, et à l'intérieur des États membres de la SADC, à des fins de tourisme et de commerce en particulier.

Le protocole de la SADC sur le transport, la communication et la météorologie impose aux États membres d'harmoniser leurs politiques et procédures en matière d'aviation civile et de favoriser le développement de l'aviation civile internationale par le biais d'accords de coopération.

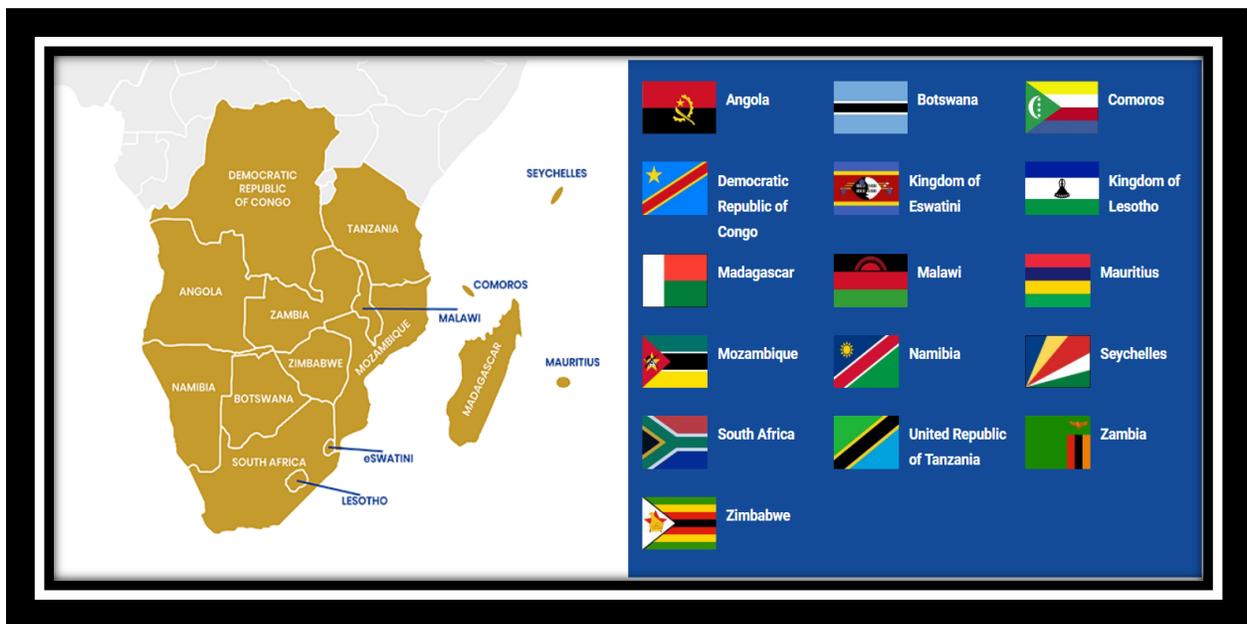
Les États membres de la SADC ont jugé impératif de créer une organisation régionale chargée de renforcer la sécurité de l'aviation civile dans la région. Cela fait suite à l'insuffisance d'experts techniques qualifiés et compétents au sein des États membres pour remplir leurs obligations en matière de sécurité et contribuer aux exigences de sécurité de la région.

L'objectif de l'Organisation de la sécurité aérienne de la SADC (SASO), créée en vertu du principe de subsidiarité, est de promouvoir l'utilisation et le développement sûrs et efficaces de l'aviation civile dans la région de la SADC. Un secrétariat a été créé pour faciliter les opérations quotidiennes. Il s'agit d'une entité juridique hébergée par le Royaume d'Eswatini et respectant les lois du Royaume.

Le principe de subsidiarité, approuvé par le Conseil des ministres de la SADC lors de sa réunion tenue à Grand Baie (Maurice) en août 2004, est un moyen rentable de promouvoir la responsabilité et la durabilité. Il est conforme au traité de la SADC, qui

prévoit la participation des populations de la région et des principales parties prenantes au processus d'intégration régionale.

États membres de la SADC



Source: SADC.INT

1.2 OBJECTIFS

Comme le stipule l'article 6 de la charte de la SASO, les objectifs de la SASO sont les suivants :

- (a) Promouvoir l'utilisation et le développement sûrs et efficaces de l'aviation civile à l'intérieur et à l'extérieur des États membres ;

- (b) Aider les États membres à s'acquitter de leurs obligations et responsabilités en matière de supervision de la sécurité au titre de la convention relative à l'aviation civile internationale signée à Chicago le 7 décembre 1944 et de ses annexes et documents relatifs à la sécurité ;
- (c) Promouvoir la mise en œuvre des meilleures pratiques du secteur dans les États membres ;
- (d) Mettre en place un système régional et aider les États membres à enquêter sur les accidents et incidents d'aviation ; et
- (e) Soutenir la gestion de la SASO dans les domaines de l'administration générale, des opérations, y compris l'optimisation des ressources humaines, et des finances.

1.3 JUSTIFICATION DE L'ÉLABORATION/FORMULATION DU PLAN STRATÉGIQUE

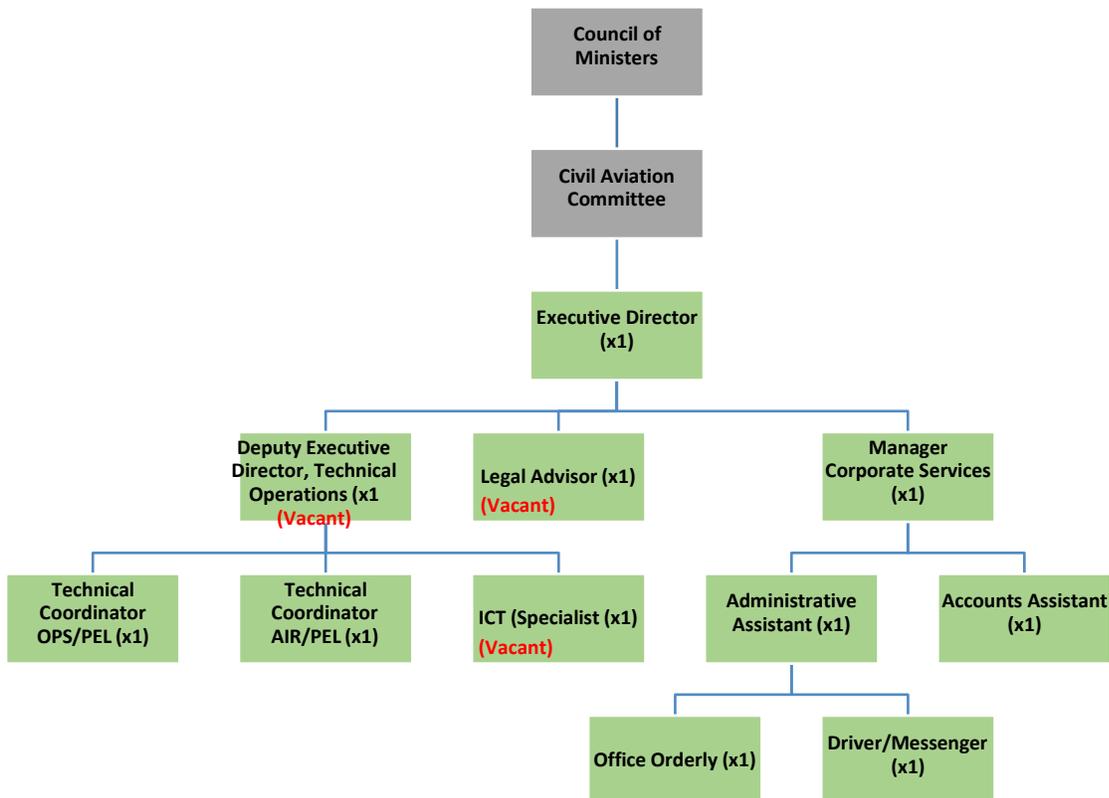
Le présent plan stratégique fixe les buts et objectifs stratégiques de la SASO, ainsi que ses initiatives pour les exercices 2023-2028. Il vise à réaliser les aspirations de la communauté aéronautique mondiale, telles qu'elles sont inscrites dans la sécurité aérienne mondiale, en contribuant à la mise en place d'un environnement propice à la circulation des biens, des services, des capitaux et des capacités humaines dans la région de la SADC.

Les facteurs qui ont rendu nécessaire l'élaboration du premier plan stratégique sont les suivants :

- (a) L'expiration du plan de travail des SASO qui se termine en 2023 et la nécessité d'un plan stratégique pour 2023-2028 ;
- (b) Définir l'orientation stratégique de la SASO pour les cinq prochaines années ;
- (c) Établir des synergies entre les objectifs et les priorités de la SASO et les plans mondiaux et régionaux de sécurité aérienne ;
- (d) Faire face au développement récent et émergent de l'industrie de l'aviation civile ; et
- (e) Améliorer les performances de la SASO en élaborant et en mettant en œuvre des stratégies appropriées.

1.4 DISPOSITIONS INSTITUTIONNELLES

1.4.1 Structure organisationnelle de l'iSASO



1.5 APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE

1.5.1 La préparation du plan stratégique a été un processus inclusif et participatif qui a impliqué des examens documentaires des documents et rapports existants, des

discussions sur les différents thèmes stratégiques, ainsi que des consultations au sein des États membres de la SADC. L'approche consultative et participative a comporté les éléments suivants :

- (a) Participation des États membres par l'intermédiaire d'experts désignés pour consolider l'orientation stratégique proposée lors d'un atelier organisé en Eswatini du 24 au 27 octobre 2022 ;
- (b) Évaluation de l'environnement opérationnel interne et externe et des attentes des parties prenantes ; et
- (c) Examen du plan de travail, des rapports annuels et du tableau de bord de l'entreprise.

1.5.2 Afin d'élaborer un plan stratégique tourné vers l'avenir, les domaines suivants ont été couverts :

- (a) Une cartographie concise des performances passées et des enseignements tirés;
- (b) Situation actuelle ; forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) ;
- (c) Analyse des parties prenantes ;
- (d) Examen de l'intention de la SASO par rapport à son mandat et aux développements récents dans l'industrie de l'aviation ;
- (e) Examen de la vision, de la mission et des valeurs fondamentales de la SASO ;
- (f) L'élaboration de buts et d'objectifs stratégiques clairement définis à atteindre au cours des cinq prochaines années, ainsi que les stratégies et les activités à entreprendre pour atteindre ces objectifs ; et
- (g) Cadre de suivi et d'évaluation.

CHAPITRE 2 ANALYSE SITUATIONNELLE

2.1 EXAMEN DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE TRAVAIL

2.2.1 Le tableau ci-dessous montre l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan de travail 2020-2023 de l'ISASO au 30 septembre 2022 :

Article Numéro d'article	Domaine prioritaire clé	Réalisation	Défis	Leçons tirées / Recommandations
1.	Rationalisation des dispositions administratives et opérationnelles du SASO afin de garantir la conformité avec les performances du niveau II du GASOS.	10 États sur 16 ont signé.	Non-réponse de certains États à la correspondance de l'ISASO.	Manque d'appréciation par certains États des avantages de la SASO. Faire pression sur le 11ème État membre pour qu'il finalise ses consultations internes et qu'il signe afin que les 2/3 des exigences soient remplies pour rendre la SASO opérationnelle.
			Le 11ème État membre reste sur le point de signer en raison des consultations internes en cours.	
2.	Rationalisation des dispositions administratives et opérationnelles du SASO afin de garantir la conformité avec les performances du niveau II du GASOS.	L'accord de siège a été signé en février 2022. associé au protocole d'accord	L'accord de siège a été signé avec plus de deux ans de retard.	La période de validité de l'accord de siège doit être ouverte pour tenir compte d'éventuels retards.

Article Numéro d'article	Domaine prioritaire clé	Réalisation	Défis	Leçons tirées / Recommandations
3.	Administration des opérations de la SASO, développement du capital humain et optimisation des ressources. Recrutement des membres restants de l'iSASO	5 fonctionnaires ont été recrutés pour les postes de directeur général intérimaire, de gestionnaire des services généraux, de coordinateur technique AIR/PEL, de coordinateur technique OPS/PEL et d'assistant comptable.	Pérennité du financement	Les options de recrutement sont à l'étude
4.	Administration des opérations de la SASO, développement du capital humain et optimisation des ressources.	Approbation par le Comité de l'aviation civile (CAC) de l'examen d'options alternatives de recrutement à temps partiel et par détachement.	Durabilité du financement du poste	D'autres options d'engagement, telles que le temps partiel et le détachement de personnel, pourraient être utilisées.
		Des annonces ont été affichées.	Absence de réponses aux annonces.	
5.	Financement durable des	Des plans de paiement ont été conclus avec les États	Certains États ne répondent pas à la correspondance de la SASO.	Les États devraient bénéficier d'options de paiement flexibles. Profiter de la réunion du CAC pour diffuser les correspondances aux États membres par l'intermédiaire des représentants.
	Opérations de la SASO			
6	Les RSOO pour établir un pool d'enquêteurs			En attente de la finalisation des détails du projet par l'AESA.
7.	Rationalisation des dispositions administratives et opérationnelles du SASO afin de garantir la conformité avec les performances du niveau II du GASOS	Obtention d'une aide financière de l'AESA pour l'atelier de planification stratégique.	Il n'y avait pas de plans antérieurs.	Utiliser l'expertise des États.

Article Numéro d'article	Domaine prioritaire clé	Réalisation	Défis	Leçons tirées / Recommandations
8.	Administration des opérations de la SASO, développement du capital humain et optimisation des ressources.	Automatisation du système comptable.	Retards dans l'engagement de personnel à temps plein.	Intensifier les efforts pour engager et fidéliser le personnel à temps plein.
9.	Administration des opérations de la SASO, développement du capital humain et optimisation des ressources.	Automatisation du système de paie.	Retards dans l'engagement de personnel à temps plein.	Intensifier les efforts pour engager et fidéliser le personnel à temps plein Formation périodique du personnel pour qu'il soit au courant des mises à jour des systèmes.
10.	Administration des opérations de la SASO, développement du capital humain et optimisation des ressources.		Retards dans la mise en œuvre des dispositions de la charte SASO.	La mise en œuvre des dispositions de la charte SASO est possible après la signature par les deux tiers des États membres.
11.	Administration des opérations de la SASO, développement du capital humain et optimisation des ressources.	Automatisation des systèmes de comptabilité et de paie.		Les rôles comptables relatifs à l'encodage, à l'autorisation et au paiement doivent être séparés,
12.	Administration des opérations de la SASO, développement du capital humain et optimisation des ressources.	Les audits 2019/20 et 2020/21 sont terminés.	Les arriérés d'audits pour les années précédentes.	Les retards créent une certaine confusion lors de la présentation des rapports d'audit.

Article Numéro d'article	Domaine prioritaire clé	Réalisation	Défis	Leçons tirées / Recommandations
13.	Administration des opérations de la SASO, développement du capital humain et optimisation des ressources.	Les bureaux sont meublés.		
14.	Administration des opérations de la SASO, développement du capital humain et optimisation des ressources.	L'ensemble du personnel et des actifs bénéficient d'une couverture adéquate des risques.		L'inexistence du régime représente un risque financier énorme pour l'ISASO.
15.	Administration des opérations de la SASO, développement du capital humain et optimisation des ressources.	Mise à jour des signataires du panel.	Des questions d'audit se posent lorsque des cadres de l'ESWACAA quittent l'organisation sans en avvertir l'ISASO.	Vérification et mise à jour permanentes du panel de signataires.
16.	Administration des opérations de la SASO, développement du capital humain et optimisation des ressources.		Faibles réponses des États.	
		Les NSI participent aux réunions du comité technique en tant que GTSA.	Faibles réponses des États.	Les correspondances techniques doivent être adressées aux personnes de contact technique.
		Les mises à jour de l'atelier du CT sont communiquées au fur et à mesure.	Connexions internet instables.	Un domaine indépendant est nécessaire.
17.	Administration des opérations de la SASO, développement du capital humain et optimisation des ressources.		Retards dans la signature de la charte de la SASO.	Suivi avec les AAC de Maurice et de la RDC.

Article Numéro d'article	Domaine prioritaire clé	Réalisation	Défis	Leçons tirées / Recommandations
18.	Administration des opérations de la SASO, développement du capital humain et optimisation des ressources.	Session de sensibilisation organisée.	Certains États membres ont encore besoin d'être informés sur les avantages d'être signataire de l'iSASO.	Des mises à jour périodiques sont nécessaires pour tenir compte de la rotation du personnel des AAC.
19.	Examiner les réglementations et procédures génériques (documents d'orientation pour les inspecteurs) par l'intermédiaire des comités techniques de la SASO et du groupe de travail sur la sécurité aérienne (GTSA).	Trois ateliers ont été organisés. L'état d'avancement de la rédaction du règlement est désormais de 80 %. L'objectif est d'achever le projet le 30 novembre 2022.	Les progrès de la rédaction sont principalement visibles lorsque les inspecteurs sont présents. Une fois les inspecteurs rentrés dans leurs bureaux, les activités quotidiennes ont la priorité.	Envisager d'augmenter le nombre de jours d'atelier pour maximiser la productivité.
20.	Étendre les SGR et les SGP à l'AGA et à l'ANS	Trois ateliers ont été organisés. L'état d'avancement de la rédaction du règlement est désormais de 80 %. L'objectif est d'achever le projet le 30 novembre 2022.	Les progrès de la rédaction sont principalement visibles lorsque les inspecteurs sont présents. Une fois les inspecteurs rentrés dans leurs bureaux, les activités quotidiennes ont la priorité.	Envisager d'augmenter le nombre de jours d'atelier pour maximiser la productivité.
21.	Mettre en place un mécanisme permettant de tenir à jour l'environnement réglementaire et de notifier les différences à l'OACI.	À prendre en considération lors de la prochaine période de planification stratégique.		
22.	Examiner les procédures génériques (documents d'orientation pour les inspecteurs) par l'intermédiaire des comités techniques du SASO et du groupe de travail sur la sécurité aérienne (GTSA).	En attente	En attente	En attente

Article Numéro d'article	Domaine prioritaire clé	Réalisation	Défis	Leçons tirées / Recommandations
23.	Création d'un pool d'inspecteurs de sécurité de SASO ;	Achevé en décembre 2021	L'inspecteur formé a été retiré.	Inciter les États qui ne sont pas représentés à désigner des fonctionnaires.
24.	Organiser des sessions de formation à la réglementation pour les NSI des SASO	Les ateliers TC1 et TC2 ont été menés à bien. La participation des NSI à l'atelier a été remarquable.	Inspecteurs non disponibles pour l'atelier.	Il faut un plus grand nombre d'experts.
25.	Aider les États membres à mettre en œuvre des objectifs de sécurité régionaux.	Assistance fournie au Botswana, Eswatini et (en collaboration avec la CAFAC au Zimbabwe)	L'État n'a pas répondu à l'offre d'assistance.	La SASO devrait envisager un modèle dans lequel elle prend en charge toutes les dépenses liées à l'assistance.
26	Fournir des services de formation aux États membres et collaborer avec des partenaires internationaux en matière de sécurité.	Marchandises dangereuses, résolution des problèmes de sécurité et formation des formateurs.	Longues périodes d'attente pour l'OJT	
27	Analyse des lacunes - Évaluation des besoins de formation.	À déterminer à l'aide des questionnaires soumis par les États membres pour la réunion stratégique.	Faibles réponses des États	
28	Fournir les programmes TrainAir du GAT de l'OACI et les initiatives de formation TrainAir Plus – Instructeur.		À prendre en considération lors de la prochaine période de planification stratégique.	Activité différée

Article Numéro d'article	Domaine prioritaire clé	Réalisation	Défis	Leçons tirées / Recommandations
29	Élaboration d'initiatives harmonisées avec les parties prenantes concernées dans tous les domaines de la sécurité aérienne et dans d'autres forums internationaux et régionaux.	Réalisation d'une analyse comparative.		Développement interne du plan stratégique.
30	Développement d'initiatives harmonisées avec les parties prenantes concernées dans tous les domaines de la sécurité aérienne et dans d'autres forums internationaux et régionaux. Signature du protocole d'accord EAC-CASSOA.	Invité à l'atelier sur l'harmonisation de la réglementation.	En raison d'autres engagements, la SASO n'a pas participé.	Explorer l'assistance informatique fournie par BAGASO.
31	Développement d'initiatives harmonisées avec les parties prenantes concernées dans tous les domaines de la sécurité aérienne et dans d'autres forums internationaux et régionaux. Signature du protocole d'accord de l'AFCAC.	Des missions d'assistance ont été réalisées et d'autres le seront encore conformément aux plans.	Une coordination accrue est nécessaire pour réduire les doubles emplois entre le RSOO et l'AFCAC.	

Article Numéro d'article	Domaine prioritaire clé	Réalisation	Défis	Leçons tirées / Recommandations
32	Élaboration d'initiatives harmonisées avec les parties prenantes concernées dans tous les domaines de la sécurité aérienne et dans d'autres forums internationaux et régionaux. Participer aux réunions de l'OACI-EASF, de l'OACI-AFI, de l'OACI et de l'AFCAC.	A participé aux réunions organisées.		
33	Participer avec d'autres RSOO de l'AFI en tant qu'observateurs aux réunions du PSC et du comité de pilotage du projet UE-ASA.	A participé aux réunions organisées.		Les RSOO ne doivent pas être des observateurs
34	Participer aux réunions du comité de pilotage pour le projet EASA ASSP III financé par la délégation européenne en Zambie 3 x Comité de pilotage EASA ASSP II (PSC) - PSC.	En attente		
35	Collaboration avec les experts de l'UE et de l'EASA pour élaborer un plan régional de sécurité des États.	Différé	Non inclus dans le budget de l'AESA	À inclure dans le prochain plan stratégique.

Article Numéro d'article	Domaine prioritaire clé	Réalisation	Défis	Leçons tirées / Recommandations
36	Mettre en place un mécanisme pour tenir à jour l'environnement réglementaire et notifier les différences à l'OACI.	Différé	Non inclus dans le budget de l'AESA	À inclure dans le prochain plan stratégique.
37	Familiarisation avec le règlement générique de la SADC	En attente	Non inclus dans le budget de l'AESA	Le rapprochement entre le budget et les données réelles de l'AESA doit être effectué périodiquement.
38	Projets de l'OACI, des organisations régionales et des partenaires internationaux en matière de sécurité, facilités par le GASOS.	Auto-évaluation présentée à l'OACI.	Le GASOS est encore en cours de développement	
39	Formation continue et qualification des NSI. Formation d'endoctrinement de GTSA / NSI: action de suivi après l'activité du projet UE-ASA pour la création de SASO-NSI.	En cours		
40	Formation d'endoctrinement de SASO.	Actuellement, tous les nouveaux membres du personnel et de l'INS ont été intronisés.	Des formations périodiques sont nécessaires pour répondre aux besoins existants et aux nouvelles entrées.	

2.2 APERÇU DE L'INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE MONDIALE

L'économie mondiale est confrontée à deux crises systémiques simultanées et globales : le changement climatique et la pandémie de COVID-19. En outre, le conflit en Ukraine et l'onde de choc qu'il provoque dans le reste de l'Europe et du monde ajoutent à la souffrance humaine et aux défis économiques. Il s'agit là de vents contraires importants pour l'économie mondiale et pour l'aviation, qui freineront la croissance du PIB à court et à long terme. Selon l'Association internationale du transport aérien (IATA), avant le déclenchement du conflit entre la Russie et l'Ukraine le 24 février 2022, le PIB devait croître d'environ 4 à 4,5 % au niveau mondial cette année. Aujourd'hui, un taux de croissance de l'ordre de 3 % semble plus probable, et la probabilité d'une récession mondiale reste faible. Cependant, on peut s'attendre à ce que l'économie russe se contracte d'environ 10 % cette année et que celle de l'Ukraine se réduise de 50 %. En outre, l'économie américaine s'est contractée de 0,35 % au premier trimestre 2022 par rapport au quatrième trimestre 2021, la croissance du PIB de la zone euro a ralenti à 0,2 % sur la même base, et l'économie chinoise sera fortement touchée au deuxième trimestre 2022 en raison des importants blocages liés à la loi COVID qui ont été imposés en avril de cette année. Il est clair que les risques pesant sur la croissance du PIB sont orientés à la baisse cette année et l'année prochaine.

D'autre part, l'augmentation du prix du kérosène et du niveau de la mer, ainsi que les phénomènes météorologiques extrêmes, mettent en péril la rentabilité à court terme des compagnies aériennes, l'infrastructure de l'aviation et la connectivité mondiale. L'engagement du secteur du transport aérien international en faveur d'émissions nettes de CO₂ nulles en 2050 - le premier engagement de ce type à l'échelle de l'industrie - est d'une importance capitale pour l'industrie et pour les perspectives de réalisation d'un futur modèle économique mondial qui soit durable, inclusif et prospère. Jusqu'à ce que des progrès réels soient réalisés vers les objectifs de

l'Accord de Paris¹, le changement climatique et ses multiples conséquences pèseront selon toute probabilité sur le taux de croissance potentiel mondial.

La pandémie est le plus grand défi auquel l'industrie de l'aviation n'ait jamais été confrontée, faisant passer les chocs précédents tels que la crise des prix du pétrole de 1979, la guerre du Golfe, l'attaque terroriste du 11 septembre et la crise financière mondiale pour des incidents mineurs en comparaison. La pandémie a effacé d'un seul coup l'essentiel de 20 ans d'augmentation du nombre de passagers. Par rapport à nos prévisions d'avant la pandémie, les voyages "perdus" entre 2020 et 2022 équivalent à 1,8 fois les RPK atteints en 2019. En 2040, si les prévisions actuelles se réalisent, le trafic serait encore inférieur de 6 % aux prévisions d'avant la pandémie, ce qui souligne l'effet durable de cette crise historique.

2.3 ICAO INITIATIVES OVERVIEW

(a) ICAO GASP

Afin d'améliorer la sécurité et la sûreté des opérations sur le marché en expansion du transport aérien, l'OACI a pris plusieurs mesures. L'OACI a développé une approche stratégique qui mesure les progrès dans le domaine de la sécurité afin d'assurer une amélioration continue de la sécurité. Le plan pour la sécurité de l'aviation dans le monde (GASP) établit spécifiquement des objectifs et des initiatives ciblés en matière de sécurité, tout en garantissant une coordination efficace des activités de sécurité complémentaires entre toutes les parties prenantes. Le GASP décrit les principales initiatives de renforcement de la sécurité (SEI) pour la période triennale afin de parvenir à une sécurité globale. Lors de sa 41^e assemblée, l'OACI a approuvé la dernière version du GASP 2023-2025, qui met l'accent sur l'impact des perturbations de l'aviation mondiale sur la sécurité aérienne et le besoin de résilience. L'objectif global du GASP est de guider le développement harmonisé de la planification de la sécurité au niveau régional et

¹L'Accord de Paris est un traité international juridiquement contraignant sur le changement climatique. Il a été adopté par 196 parties lors de la COP 21 à Paris, le 12 décembre 2015, et est entré en vigueur le 4 novembre 2016. Son objectif est de limiter le réchauffement climatique à bien moins de 2, de préférence à 1,5 degré Celsius, par rapport aux niveaux préindustriels.

national. Le GASP vise à aider les États et les régions dans leurs politiques, planification et mise en œuvre respectives en matière de sécurité :

- (1) établir les priorités globales en matière de sécurité et les objectifs du GASP ;
 - (2) fournir un cadre de planification, des calendriers et des documents d'orientation ;
 - (3) présenter des stratégies de mise en œuvre et une feuille de route mondiale pour la sécurité aérienne afin d'aborder les procédures et les méthodes permettant d'atteindre les objectifs du GASP et de fixer des priorités spécifiques aux niveaux national et régional, ainsi que le rôle des partenaires de l'industrie ; et
 - (4) La SASO entend travailler dans ce cadre pour aider ses États membres à respecter les exigences de leur plan de sécurité national.
- (b) Manuel de supervision de la sécurité Doc. 9734, partie B - Création et gestion d'une organisation régionale de supervision de la sécurité.

2.4 APERÇU DE L'INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE DE LA SADC

La SASO compte actuellement dix membres sur les seize États membres de la SADC qui sont signataires de la charte. Les dix États membres sont l'Angola, le Botswana, l'Eswatini, le Lesotho, le Malawi, le Mozambique, la Namibie, la République-Unie de Tanzanie, la Zambie et le Zimbabwe. Tous les dix membres sont signataires de la convention de Chicago et sont membres de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), qui est une agence spécialisée des Nations unies (ONU). L'OACI "travaille avec les 193 États membres de la Convention et les groupes industriels pour parvenir à un consensus sur les normes et pratiques recommandées (SARP) de l'aviation civile internationale et sur les politiques à l'appui d'un secteur de l'aviation civile sûr, efficace, sécurisé, économiquement durable et respectueux de l'environnement". Tous les membres sont tenus de s'assurer qu'ils respectent les obligations de l'OACI et de solliciter le soutien de la SASO à cet effet.

Les organisations régionales de supervision de la sécurité et de la sûreté (RSOO) ont également fait l'objet de nombreuses discussions au niveau international. L'OACI considère que des RSOO solides sont extrêmement bénéfiques pour les régions dans lesquelles ils travaillent et pour les membres qu'ils soutiennent. L'OACI cherche à reconnaître officiellement les RSOO dans trois catégories distinctes:

- (a) RSOO de niveau 1 - Assistance de base en matière de conseil et de consultation;
- (b) RSOO de niveau 2 - Assistance opérationnelle ; et
- (c) RSOO de niveau 3 - Organisme de certification.

Cela offre à la SASO la possibilité d'être reconnue comme un RSOO de niveau 2 si ce plan stratégique est mis en œuvre avec succès. Toutefois, l'iSASO note que le programme GASOS est toujours en cours de révision par l'OACI et qu'il pourrait être complètement modifié.

Les mouvements plus larges de l'OACI comprennent le Système mondial de supervision de la sécurité aérienne (GASOS) qui est lié à l'édition 2023-2025 du Plan mondial de sécurité aérienne (GASP) récemment approuvée lors de la 41^e assemblée de l'OACI, ainsi qu'aux plans de sécurité régionaux et nationaux. La SASO doit donc entretenir des relations étroites et un dialogue constant avec l'OACI pour s'assurer qu'elle tient ses membres informés des activités internationales et que leurs obligations sont respectées.

Les taux actuels de mise en œuvre effective dans la région de la SADC sont présentés ci-dessous :

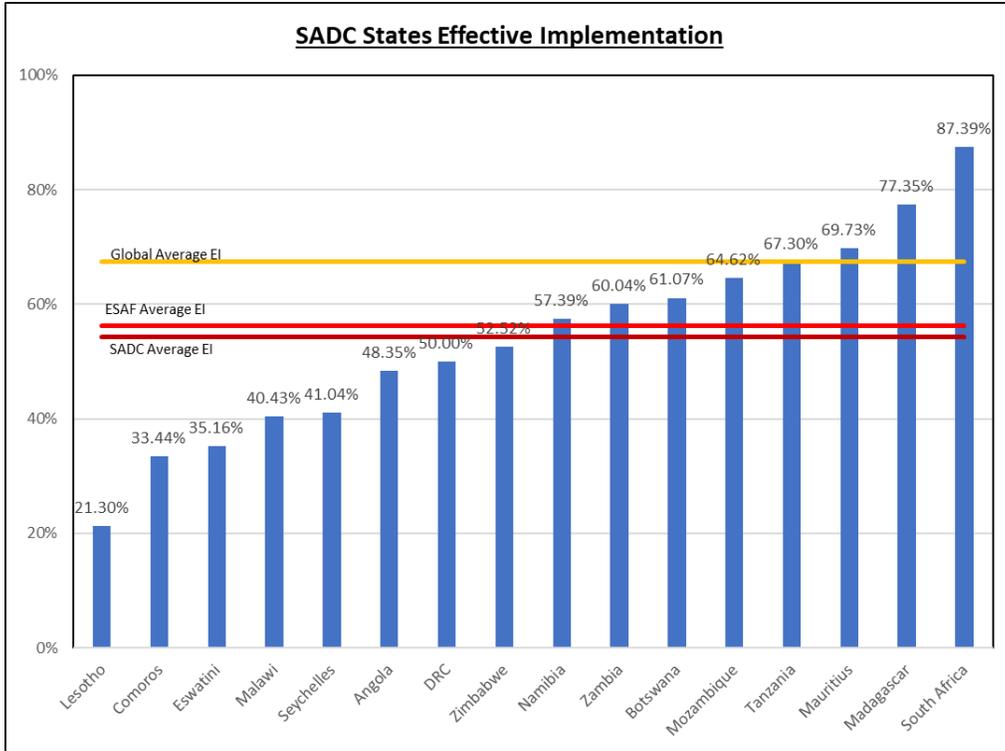


Figure 1 - Performance de la mise en œuvre effective de l'USOAP de la SADC

Selon le cadre en ligne CMA de l'OACI, en octobre 2022, 75 % des États de la SADC ont des mises en œuvre effectives inférieures à la moyenne mondiale. En outre, 9 des 16 États membres sont toujours en dessous des 60 % de mise en œuvre fixés dans les objectifs de sécurité d'Abuja. La version actuelle du GASP exige des États qu'ils atteignent 75 % de mise en œuvre d'ici à la fin 2024. Cela signifie que 14 des 16 États de la SADC devront considérablement améliorer leurs mises en œuvre au cours des deux prochaines années.

La figure ci-dessous montre la répartition de cette performance par domaine d'audit et par élément critique.

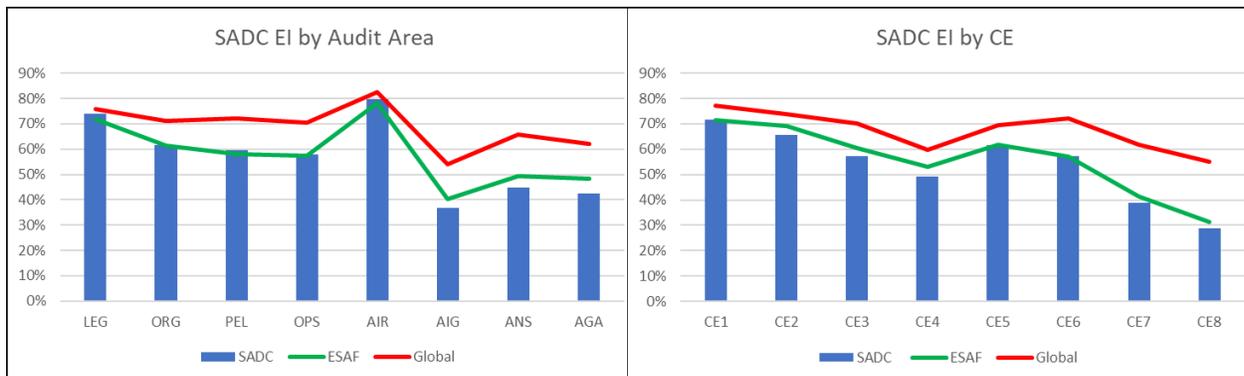


Figure 2 – Mise en œuvre effective de la SADC par domaine d'audit et élément critique

Si l'on exclut l'AIG, les zones ANS et AGA ont le taux de la mise en œuvre effective le plus bas de la région. La zone OPS a également une faible mise en œuvre effective dans les domaines liés à la sécurité aérienne. La formation (CE-4), la surveillance (CE-7) et la résolution des problèmes de sécurité (CE-8) sont les éléments critiques qui requièrent le plus d'attention dans la région.

2.5 ANALYSE SWOT

Le processus de planification stratégique a été guidé par un examen détaillé de l'environnement interne et externe, ce qui a permis à l'ISASO de réaliser une analyse SWOT. Un résumé de l'analyse SWOT de l'ISASO est présenté ci-dessous :

FORCE	FAIBLESSE
<p>(a) Bonne gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> i. L'examen de la période 2020-2022 indique que les rapports annuels sont présentés dans les délais, etc. ii. Rapports périodiques à la CAC <p>(b) Plus grand RSOO (adhésion)</p> <ul style="list-style-type: none"> i. 16 Adhérents 10 signataires ii. 8 États membres au-dessus du niveau moyen de mise en œuvre effective de la SADC iii. Relations de travail avec la République d'Afrique du Sud (RSA) et d'autres États membres sur les questions de sécurité. <p>(c) Accords de coopération avec les RSOO</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Trois (3) protocoles de coopération (activement en vigueur) BAGASSO, CASSOA et AFCAC <p>(d) Accords de coopération avec des partenaires</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Agence européenne de la sécurité aérienne, Agence fédérale de l'aviation et Airbus. ii. Initiatives de renforcement des capacités 	<p>(a) Pouvoirs d'exécution limités</p> <ul style="list-style-type: none"> i. L'opérationnalisation de la charte de la SASO reste en suspens, 2/3 des exigences n'ayant pas été remplies ii. Huit (8) États membres n'ont toujours pas atteint le niveau moyen de mise en œuvre effective de la SADC iii. La limitation de l'exécution entraîne une action prolongée de la part des États membres <p>(b) Coordination et communication déficientes</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Manque de sensibilisation des États membres (autorités aéronautiques et militaires) au rôle de la SASO dans le domaine de la recherche et du sauvetage. ii. Manque de promotion de la sécurité et de partage d'informations (risque de sécurité opérationnelle, GASP) iii. Les membres de la SASO sont multilingues. La communication d'informations aux États membres s'est avérée difficile en raison des différents niveaux de compréhension de l'anglais. <p>(c) Capacité limitée en ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Pas d'inspecteurs employés par la SASO

FORCE	FAIBLESSE
	<ul style="list-style-type: none"> ii. Nombre limité d'inspecteurs nationaux de sécurité (INS) mis à la disposition du SASO par les États membres iii. Nombre limité d'experts spécialisés, mis à la disposition de la SASO par les États membres <p>(d) Source limitée de ressources financières</p> <ul style="list-style-type: none"> i. La SASO dépend des contributions des États membres et de l'aide des partenaires donateurs, ce qui n'est pas viable à long terme pour ses opérations.

OPPORTUNITÉS	MENACES
<p>(a) Disponibilité des ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Accès aux experts en aviation dans les États membres ii. Des INS complets et adéquatement formés <p>(b) Disponibilité des ressources techniques et financières</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Accès aux ressources des partenaires de développement ii. Partenaires : - Marché commun de l'Afrique orientale et australe, Communauté de l'Afrique de l'Est, Communauté de développement de l'Afrique australe, Autorité intergouvernementale pour le développement. <p>(c) Renforcer la coopération</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Renforcer la coopération avec les États membres par le biais d'accords, de protocoles d'accord, de réunions et d'ateliers. ii. Rechercher le soutien des partenaires stratégiques dans le domaine de l'aviation (ICAO, AFCAC, EASA, FAA) iii. Participation aux forums de l'aviation mondiale qui influencent les décisions du Conseil de 	<p>(a) Baisse des niveaux de sécurité</p> <ul style="list-style-type: none"> i. États membres suscitant d'importants problèmes de sécurité ii. Le marché africain de l'aviation est perçu comme peu sûr iii. Réduction de l'activité aérienne en raison d'une mise en œuvre peu efficace <p>(b) Ressources humaines spécialisées demandées par l'industrie</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Rivalité pour les inspecteurs talentueux/qualifiés <p>(c) Épidémies de maladies transmissibles et pandémies</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Résurgence du COVID-19 ii. Choléra iii. Ébola <p>(d) Changement dans les priorités du gouvernement</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Entraînant un retard dans l'action des États membres pour souscrire à l'adhésion à la SASO.

OPPORTUNITÉS	MENACES
<p>l'OACI, par exemple le RSOO, le groupe d'étude GASOS.</p> <p>iv. Collaborer avec d'autres RSOO et organisations et utiliser le vivier d'experts des États membres</p> <p>(d) Atteindre les objectifs régionaux de sécurité</p> <p>i. Améliorer l'efficacité de la mise en œuvre pour atteindre plus de 60 %</p> <p>ii. Participation aux forums de l'aviation mondiale qui influencent les décisions du Conseil de l'OACI, par exemple le RSOO, le groupe d'étude GASOS.</p> <p>iii. Harmoniser les réglementations et les normes régionales</p> <p>iv. Fournir des experts multilingues des États membres</p>	<p>(e) Progrès technologique</p> <p>i. L'évolution rapide des technologies et de l'innovation rend difficile la mise en place de cadres réglementaires types pour une surveillance efficace.</p> <p>(f) Durabilité.</p> <p>i. Dépendance excessive à l'égard des donateurs</p> <p>ii. Non-paiement des cotisations</p> <p>iii. Instabilité des conditions économiques mondiales (prix du pétrole, récession, faible croissance économique)</p>

2.6 ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

2.6.1 Organisations d'appui :

- Organisation de l'aviation civile internationale (OACI);
- Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC);
- Union européenne (UE) / Agence européenne de la sécurité aérienne (AESA) ;
- Comité africain de l'aviation civile (AFCAC) / Système d'inspection coopérative de l'Afrique et de l'océan Indien (AFI-CIS);
- Administration fédérale de l'aviation (FAA) / Département des transports des États-Unis (USDOT) ; et
- Organisations régionales de supervision de la sécurité (RSOO) / Plate-forme coopérative RSOO (RSOO-CP) (AFI et GLOBALTH

2.6.2 Partenaires internationaux de la sécurité :

OACI, organisations régionales et partenaires internationaux en matière de sécurité - SASO participe activement au programme de travail de l'OACI :

- Activités de l'AESA dans le cadre du projet triennal "EU-ASA" financé par l'UE ;

- Projets de sécurité aérienne financés par Airbus pour le renforcement des capacités ;
 - Activités de l'OACI selon les besoins ;
 - Les activités du RSOO-CP ; et
 - US DOT/FAA établissent des relations supplémentaires lors des événements aéronautiques internationaux
- Réunions du comité technique et des sous-comités spécialisés associés :

2.7 ATTENTES ET HYPOTHÈSES

2.7.1 Attentes

Ce plan stratégique vise à répondre aux attentes suivantes :

- i. Produire une stratégie gérée par des mesures avec des objectifs clairs ; et
- ii. Définir l'orientation et les objectifs stratégiques de l'ISASO et veiller à ce qu'ils soient compris par toutes les parties prenantes.

2.7.2 Hypothèses

Le plan stratégique repose sur les hypothèses suivantes :

- i. Le protocole d'accord de l'ISASO avec le pays d'accueil est toujours valide ou sera renouvelé ;
- ii. Atteindre 2/3 des États membres signataires de la charte au cours de la période couverte par le plan stratégique 2023-2028 ; et
- iii. Les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique seront disponibles.

CHAPITRE 3

FONDEMENTS STRATÉGIQUES

3.1 VISION

Être le moteur de la réussite de la SADC dans la mise en œuvre des normes et pratiques recommandées de l'OACI.

3.2 MISSION

Encourager la croissance économique dans la SADC en veillant à ce que les normes de sécurité de l'aviation civile soient harmonisées et mises en œuvre de

manière cohérente dans les États membres grâce à la mise en place de systèmes de surveillance efficaces.

3.3 VALEURS FONDAMENTALES

Les valeurs fondamentales représentent les attitudes, les comportements et les caractères qui créeront un environnement propice à la mise en œuvre réussie de la stratégie, comme indiqué ci-dessous :

- (a) Professionnalisme : On attend des membres de l'équipe qu'ils soient exceptionnels et qu'ils contribuent à leur tour au succès de l'organisation ;
- (b) Responsabilité : Adopter des mesures susceptibles de garantir la responsabilité, l'appropriation et l'obligation de rendre des comptes ;
- (c) Transparence : Des pratiques commerciales claires et traçables soutenues par des structures commerciales authentiques ;
- (d) Culture d'apprentissage : créer des pratiques et des processus organisationnels qui encouragent les employés et les organisations à développer leurs connaissances et leurs compétences ; et
- (e) Respect de la diversité : Comprendre et reconnaître le caractère unique et les différences de chaque individu.

3.4 OBJECTIFS STRATÉGIQUES

- SSO-1: Renforcer les capacités de supervision de la sécurité des États
- SSO-2: Améliorer les programmes de sécurité de l'État (SSP) dans la région de la SADC
- SSO-3: Améliorer la gestion financière
- SSO-4: Fournir des contrôles internes financiers solides
- SSO-5: Aider les États membres à améliorer leur mise en œuvre effective
- SSO-6: Harmoniser/réviser les politiques et procédures connexes
- SSO-7: Améliorer l'efficacité opérationnelle de la SASO
- SSO-8: Améliorer la gestion des parties prenantes
- SSO-9: Attirer et retenir du personnel compétent
- SSO-10: Améliorer la capacité des ressources humaines (techniques) des inspecteurs

3.5 THÈMES STRATÉGIQUES

3.5.1 Trois thèmes stratégiques seront utilisés pour classer les objectifs stratégiques comme suit :

- i. Risque et gouvernance d'entreprise ;
- ii. Excellence opérationnelle ; et
- iii. Amélioration de la sécurité

3.5.2 Sur la base des thèmes susmentionnés, les objectifs stratégiques sont classés comme suit :

Perspective stratégique	Thème stratégique		
	Amélioration de la sécurité	Excellence opérationnelle	Risques et gouvernance d'entreprise
Point de vue du client	Renforcer les capacités de supervision de la sécurité des États Améliorer les SSP dans la région de la SADC		
Perspective financière		Amélioration de la gestion financière	Assurer des contrôles financiers internes solides
Perspective du processus interne	Aider les États membres à améliorer leur mise en œuvre effective	Harmoniser/réviser les politiques et procédures connexes Améliorer l'efficacité opérationnelle de la SASO	Renforcer la gestion des parties prenantes
Apprentissage et croissance	Améliorer la capacité des ressources humaines des inspecteurs	Améliorer le nombre de ressources humaines dans les postes régionaux	

CHAPITRE 4

MESURES DE PERFORMANCE

La mesure des performances du plan stratégique proposé sera effectuée dans un premier temps en évaluant la réalisation de chaque objectif stratégique afin d'établir et de déterminer les réalisations effectives dans le cadre de chaque thème et perspective stratégique. Les principaux indicateurs de performance au niveau de l'initiative stratégique et de l'activité seront mesurés afin d'établir les quantités et les qualités des résultats et leurs calendriers respectifs. Les données qualitatives et quantitatives permettant de mesurer l'état d'avancement des objectifs stratégiques seront analysées chaque année au cours de la période de cinq ans. En outre, les données permettant de mesurer les initiatives et les activités liées aux objectifs de niveau inférieur et fondées sur le plan de travail annuel seront collectées et analysées chaque mois afin de suivre les progrès accomplis dans la mise en œuvre des objectifs stratégiques. Les modèles de continuité des activités et de gestion des risques générés en interne seront des outils indispensables au processus de suivi et d'évaluation. Les tableaux ci-dessous présentent les indicateurs de performance et les objectifs annuels quinquennaux pour chaque objectif stratégique classé selon la perspective du client, la perspective financière, la perspective des processus opérationnels internes et la perspective de l'apprentissage et de la croissance:

4.1 POINT DE VUE DU CLIENT

No.	Thème stratégique	Objectif	Initiative	Mesure de performance	Données de référence	Objectif par année				
						A1	A2	A3	A4	A5
				(KPI)						
1	Amélioration de la sécurité	Renforcer les capacités de supervision de la sécurité des États	Aider les États à atteindre une mise en œuvre effective >60% ou un indice de supervision de la sécurité >1 par la certification, la préparation des audits et la surveillance.	Taux de mise en œuvre effective de la SADC	54.3%	60%	65%	70%	75%	80%
			Maintenir la mise en œuvre effective pour les États dont la mise en œuvre effective est supérieure à 60 %.	Nombre d'ateliers organisés	0	>1	>1	>1	>1	>1(>5)
			Former les inspecteurs dans OPS, ANS, AGA, AIR, PEL	Nombre d'inspecteurs formés	25	>50	>50	>50	>50	>50 (>250)
2		Améliorer les programmes de sécurité de l'État (SSP) dans la région de la SADC	Établir et mettre en œuvre des programmes de sécurité de l'État (SSP) dans la région de la SADC	Rapport d'analyse des lacunes (incorporé dans les missions de la SASO)	0	4	4	4	4	4 (20)
				Nombre de missions effectuées (intégrées dans les missions de la SASO)	0	4	4	4	4	4 (20)
				Nombre d'ateliers organisés	0	1	1	1	1	1 (5)
				Rapport de la réunion	0		1		1	(2)

No.	Thème stratégique	Objectif	Initiative	Mesure de performance	Données de référence	Objectif par année				
						(KPI)	A1	A2	A3	A4
				Nombre d'ateliers de formation SSP organisés	0		1			(1)
			Aider les États à développer le PNSA	Nombre d'États assistés	0			>4	>4	>4 (>12)

4.2 PERSPECTIVE FINANCIÈRE

No.	Thème stratégique	Objectif	Initiative	Mesure de performance	Données de référence	Objectif par année				
						(KPI)	A1	A2	A3	A4
3	Excellence opérationnelle	Améliorer la gestion financière	• Facturation en temps voulu à l'État membre, application de la décision de sanction en cas de retard de paiement (après 24 mois), plans de paiement négociés, sensibilisation des États membres aux avantages de l'ISASO.	% de Contribution des États membres d'ici 2028	59%	65%	70%	80%	85%	90%
			• Utilisation complète des fonds provenant des donateurs.	% des dépenses financées par les partenaires de subvention par rapport aux dépenses totales	10%	,>15%	,>15%	,>20%	,>20%	,>20%
			• Sensibiliser les donateurs sur les besoins de financement ISASO, EU-EASA, Boeing, AIRBUS, BAD, FAA, OACI, AFCAC, EMBREAR	Nombre de partenaires subventionnaires finançant les activités de la SASO	2	6	7	7	7	7

No.	Thème stratégique	Objectif	Initiative	Mesure de performance	Données de référence	Objectif par année				
						(KPI)	A1	A2	A3	A4
			• Réunions annuelles d'évaluation de la mise en œuvre des conventions d'accueil.	Donations locatives par le pays d'accueil	100%	100%	100%	100%	100%	100%
4	Risques et gouvernance d'entreprise	Assurer des contrôles financiers internes solides	Préparation des comptes financiers annuels et des états financiers annuels dans les délais, avec précision et exhaustivité.	% de conformité aux normes comptables	100%	100%	100%	100%	100%	100%
			Respect des exigences légales et statutaires	Opinion de l'audit	Opinion sans réserve					

4.3 PERSPECTIVE DU PROCESSUS INTERNE

No.	Thème stratégique	Objectif	Initiative	Mesure de performance	Données de référence	Objectif par année				
						(KPI)	A1	A2	A3	A4
5	Amélioration de la sécurité	Aider les États membres à améliorer leur sécurité	Développer le RASP d'ici 2024	TdR en place	0	1				1
				Nombre d'ateliers organisés	0	2	1	1	1	1 (6)
				Nombre d'ateliers organisés	0	1				
				RASP en place	0		1			
			Effectuer une analyse des lacunes du statut de l'aviation en	Nombre de rapports de supervision de la sécurité	0	1	1	1	1	1 (5)

No.	Thème stratégique	Objectif	Initiative	Mesure de performance	Données de référence	Objectif par année				
						(KPI)	A1	A2	A3	A4
			matière de supervision de la sécurité							
			Mettre en œuvre le programme des INS	Nombre d'INS accrédités	0	<20	<20	<20	<20	<20 (<100)
				Nombre d'INS formés	0	25	25	25	25	25 (125)
				Plan d'assistance en place et appliqué	100%	100%	100%	100%	100%	100%
			Participer aux ateliers OACI/AFCAC, etc.	Nombre d'ateliers auxquels l'on a participé	3	4	4	4	4	4 (20)
6		Harmoniser/réviser les politiques et procédures connexes	• Développer et maintenir à jour les réglementations et les documents d'orientation technique (DOT)	Nombre d'ateliers sur les politiques/réglementations organisés	0	2	2	2	2	2
				Nombre de réunions tenues avec les parties prenantes	0		1		1	
			• Familiarisations avec la réglementation des États membres	Nombre d'ateliers menés sur la familiarisation avec la réglementation	0			1		
			• Élaborer la réglementation sur les systèmes d'aéronefs sans pilote	TdR en place	0		1			
				Nombre d'ateliers organisés sur l'élaboration de la réglementation	0			3		

No.	Thème stratégique	Objectif	Initiative	Mesure de performance	Données de référence	Objectif par année				
						A1	A2	A3	A4	A5
				(KPI)						
				Nombre d'ateliers menés sur la familiarisation avec la réglementation	0				1	
			• Développer la réglementation environnementale	TdR en place			1			
				Nombre d'ateliers organisés sur l'élaboration de réglementations environnementales				3		
				Nombre d'ateliers organisés sur la familiarisation avec la réglementation environnementale					1	
7	Excellence opérationnelle	Améliorer l'efficacité opérationnelle de la SASO	• Réaliser l'auto-évaluation du GASOS (d'ici 2024)	Présentation de l'auto-évaluation du GASOS à l'OACI			100%			
			• Élaborer et mettre en œuvre un système de gestion des risques (d'ici à 2023)	Élaboration et mise en œuvre d'une politique de gestion des risques	0%	100%	100%	100%	100%	100%
			• Élaboration et mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité (d'ici à 2025)	% du système de gestion de qualité mis en œuvre	0%	0%	0%	100%	100%	100%
			• Développement d'une infrastructure informatique solide (d'ici 2024)	Nombre de systèmes de sécurité achetés et entretenus	0	1	2	2	2	2

No.	Thème stratégique	Objectif	Initiative	Mesure de performance (KPI)	Données de référence	Objectif par année				
						A1	A2	A3	A4	A5
			Offrir un environnement de travail propice	Niveau d'efficacité des véhicules de bureau (en %)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
				Acquisition d'équipements TIC						
				Maintenance des équipements et logiciels TIC						
8	Risques et gouvernance d'entreprise	Améliorer la gestion des parties prenantes	Maintenir le partenariat stratégique:							
			1. Mettre en œuvre le projet de sécurité AESA-UE	Pourcentage d'utilisation du budget de l'UE/AESA	42%	100%	100%	100%	100%	1
			2. Mettre en œuvre l'accord AIRBUS	Nombre d'inspecteurs formés	0	16	16	16	16	16 (80)
			3. Mettre en œuvre les protocoles d'accord (OACI, AFCAC, BAGASO, CASSOA, AIRBUS, EASA, etc.)	Nombre d'activités en collaboration	3	>4	>4	>4	>4	>4 (>20)
			Établir un partenariat avec:							
			1. BAD	Nombre d'activités menées dans le cadre de la collaboration	0		>4	>4	>4	>4 (>16)
			2. BOEING	Nombre d'activités menées dans le cadre de la collaboration	0	1	1	1	1	1 (5)
			3. FAA	Nombre d'activités menées dans le cadre de la collaboration	0	1	1	1	1	1 (5)

No.	Thème stratégique	Objectif	Initiative	Mesure de performance (KPI)	Données de référence	Objectif par année				
						A1	A2	A3	A4	A5
			Participer aux réunions aéronautiques prévues:							
			1. Réunions du comité de pilotage de l'AESA	Nombre de réunions auxquelles on a participé	0	1	1	1	1	1 (5)
			2. Plateforme AFCAC RSSOO	Nombre de réunions auxquelles on a participé	0	4	4	4	4	4 (20)
			3. Plateforme ICAO RSSOO	Nombre de réunions auxquelles on a participé	5	4	4	4	4	4 (20)
			Améliorer l'efficacité du CAC et du GTI Élaborer et mettre en œuvre un calendrier pour les réunions du CCC, du GTI, de GTSA et du MWG (chaque année).	Nombre de réunions tenues	CAC -2; IWG 3:	CAC -2; GTI 3; GTSA 2. MWG 1				
			Engager les États membres qui n'ont pas encore signé la charte SASO	Nombre d'États engagés	-	3	3	0	0	0
			Organiser des ateliers pour les États membres de la SASO sur les avantages de la SASO	Nombre d'ateliers organisés	0	1	1	1	1	1

4.4 PERSPECTIVE D'APPRENTISSAGE ET DE CROISSANCE

No.	Thème stratégique	Objectif	Initiative	Mesure de performance (KPI)	Données de référence	Objectif par année				
						A1	A2	A3	A4	A5
9	Excellence opérationnelle	Attirer et retenir du personnel compétent	1. Retenir et recruter du personnel pour pourvoir les postes critiques	Taux de rotation du personnel	0%	12%	12%	12%	12%	12%
				Taux de vacance	27%	27%	18%	9%	0%	0%
				Répartition selon le sexe	38%	44%	44%	44%-50%	44% - 55%	44%-55%
				Dépenses de personnel en % des dépenses totales financées par les États membres	61%	46%	53%	54%	49%	51%
				2. Mise en œuvre continue du PMS	% des activités planifiées mises en œuvre		80%	80%	80%	80%
10	Amélioration de la sécurité	Renforcer les capacités techniques des ressources humaines des inspecteurs	1. Développer un programme de formation et de développement de la SASO (institutionnel)	Nombre des INS stagiaires formés	0	25	25	25	25	25 (125)
			3. Accroître le nombre de formateurs qualifiés,	Nombre d'instructeurs formés	0		10		10	(20)

CHAPITRE 5

RISQUES ET ATTÉNUATION

6.1 La gestion des risques est un processus continu qui fait partie des pratiques de bonne gouvernance. Elle implique l'identification, le classement et l'élaboration de stratégies de réponse aux risques afin de maximiser la probabilité de réussite de la stratégie. Pour atteindre efficacement les objectifs qu'elle s'est fixés, la SASO veillera à ce qu'il existe des plans d'atténuation pour gérer les risques associés à son rôle dans la région de la SADC. La gestion des risques est un processus important qui permet à l'organisation d'identifier les sources ou les conditions possibles de risques et les mesures d'atténuation : Élevés, Moyens et Faibles. Les risques sont gérés de manière La gestion des risques est un processus continu qui fait partie des pratiques de bonne gouvernance. Elle implique l'identification, le classement et l'élaboration de stratégies de réponse aux risques afin de maximiser la probabilité de réussite de la stratégie. Pour atteindre efficacement les objectifs qu'elle s'est fixés, la SASO veillera à ce qu'il existe des plans d'atténuation pour gérer les risques associés à son rôle dans la région de la SADC. La gestion des risques est un processus important qui permet à l'organisation d'identifier les sources ou les conditions possibles de risques et les mesures d'atténuation : Élevés, Moyens et Faibles. Les risques sont gérés de manière à ce que le risque résiduel soit aussi faible que raisonnablement possible (ALARP) et sont signalés régulièrement afin de mettre en place un traitement approprié. Des mesures d'atténuation sont identifiées pour les risques élevés et moyens.

6.2. LES RISQUES DE L'ISASO

Les risques identifiés sont présentés dans le tableau ci-dessous :

LA CLASSIFICATION DES RISQUES DE L'ISASO

Perspective	Objectif(s) stratégique(s) concerné(s)	Description du risque	Atténuation des risques (que faisons-nous maintenant pour atténuer les risques)	Action (ce que nous ferons à l'avenir pour atténuer davantage le risque)	Début	Fin
Clients et parties prenantes	Renforcer les capacités de supervision de la sécurité des États	Les États ne parviennent pas à atteindre 60 % de mise en œuvre effective	intensifier l'assistance de la SASO aux États	La SASO continuera à aider les États membres	2023	2027
	Améliorer les programmes de sécurité de l'État (SSP) dans la région de la SADC	Absence de mise en œuvre par les États des PQ de base du SSP	Aider les États ayant une mise en œuvre efficace >60% à mettre en œuvre les PQ de base du SSP	La SASO doit faciliter l'envoi d'experts pour aider les États membres	2023	2025
Finances	Améliorer la gestion financière - Ctisations des membres	Retards dans les envois de fonds des États membres	Facturation en temps utile à l'État membre, application de la décision de sanction en cas de retard de paiement (après 24 mois), plans de paiement négociés, sensibilisation des États membres aux avantages de la SASO.	Sensibilisation continue des États membres	2022	2028
	Améliorer la gestion financière - Subventions et dons	Impossibilité d'accéder aux subventions et aux dons pour les raisons suivantes	Sensibiliser les donateurs sur les besoins de financement de la SASO, Approcher au moins un donateur chaque année, reporter certaines opérations de la SASO si le financement n'est pas suffisant Développer et mettre en œuvre un mécanisme de financement alternatif Mobilisation des ressources auprès des États membres La SASO peut plaider en faveur de l'acheminement des ressources par les donateurs	Poursuivre la mobilisation des ressources	2022	2028
	Améliorer la Gestion Financière - Facturation de la consultation et de la formation	Faible demande de formation et manque de demandes d'aide de la part des États	Approbation par le CAC de l'assistance aux États situés en dehors de la région, Inviter les États extérieurs à la région à participer à des ateliers de formation, Augmenter le nombre de formateurs qualifiés, Coordonner les formations avec d'autres RSO afin d'éviter les doublons.	Poursuivre la coordination avec les autres RSO Sensibiliser les États en dehors de la région	2022	2028

Perspective	Objectif(s) stratégique(s) concerné(s)	Description du risque	Atténuation des risques (que faisons-nous maintenant pour atténuer les risques)	Action (ce que nous ferons à l'avenir pour atténuer davantage le risque)	Début	Fin
	Améliorer la gestion financière - Toute autre source (telle qu'approuvée par les ministres)	L'incapacité du pays d'accueil à respecter les obligations de location de la SASO	Réunions annuelles d'évaluation de la mise en œuvre des conventions d'accueil.	Poursuivre la réunion d'évaluation avec le pays hôte	2022	2028
	Assurer des contrôles financiers internes solides	Une opinion d'audit avec réserve émise	Examiner régulièrement les systèmes et processus financiers Effectuer des rapprochements efficaces des comptes Répondre rapidement aux demandes d'audit Automatiser les processus comptables	Poursuivre la mise en œuvre de bonnes pratiques financières	2022	2028
Processus commerciaux internes	Aider les États membres à améliorer leur mise en œuvre effective	La mise en œuvre effective reste la même et n'est pas actualisée	Monitoring of the states 'updates of the OLF	Encourager les États à inviter l'OACI à effectuer des audits de vérification ciblés sur la base du recouvrement des coûts.		
		La mise en œuvre effective reste la même et n'est pas actualisée	Suivi et contrôle de la mise en œuvre des recommandations de l'iSASO	Promouvoir l'iSASO et encourager les États membres à accepter l'iSASO et à mettre en œuvre ses recommandations		
		Défaut de fournir l'assistance nécessaire	Suivi et contrôle de la mise en œuvre des recommandations de l'iSASO	Promouvoir l'iSASO et encourager les États membres à répondre dans les délais aux communications de l'iSASO. L'iSASO doit assurer le suivi des États qui ne répondent pas.		
		Activités d'assistance non réalisées	Utilisation des fonds déjà disponibles auprès des donateurs. Fournir une assistance hors site	Engagement des donateurs. Examiner d'autres initiatives de développement des entreprises. Encourager les États à contribuer. Appliquer les sanctions prévues par la charte		
	Harmoniser/réviser les politiques et procédures connexes	Absence d'un système harmonisé dans la région	Élaboration de réglementations harmonisées	Promouvoir l'iSASO et encourager les États membres à accepter l'iSASO et à mettre en œuvre ses recommandations. Montrer les avantages de l'harmonisation aux États membres.		
	Améliorer l'efficacité opérationnelle de la SASO	Défaut de fournir aux États membres des services de qualité, dans le respect des délais et du budget.	Analyse comparative avec des RSOO similaires	Mettre en œuvre des contrôles internes solides, par exemple le système de gestion de la qualité, la certification GASOS, impliquer les		

Perspective	Objectif(s) stratégique(s) concerné(s)	Description du risque	Atténuation des risques (que faisons-nous maintenant pour atténuer les risques)	Action (ce que nous ferons à l'avenir pour atténuer davantage le risque)	Début	Fin
				parties prenantes dans la gestion du registre des risques.		
	Accroître la collaboration au niveau régional	Absence de collaboration des États avec la SASO	Sensibilisation des États membres sur la SASO Signature de la Charte	La SASO va intensifier la sensibilisation des États membres à propos de la SASO	2023	2027
		Absence de réponse des États membres	Participation active aux forums des parties prenantes pour permettre aux États de comprendre les objectifs de la SASO	La SASO devrait organiser des ateliers pour les engagements des parties prenantes	2023	2027
	Améliorer la gestion des parties prenantes	Failure to engage stakeholders	Collaboration avec d'autres parties prenantes	Cartographie des parties prenantes et élaboration d'un plan d'engagement. Soumission de rapports trimestriels sur la transparence de l'utilisation des fonds		
Capacité organisationnelle / Apprentissage et croissance	Améliorer la capacité des ressources humaines	Manque de personnel qualifié pour mener les formations	Améliorer le pool d'instructeurs (formation) MdC avec AFCAC pour partager les experts	Accréditer les inspecteurs (INS) iSASO	2022	2025
		Impossibilité d'organiser un programme de formation régional en raison de l'indisponibilité des instructeurs au moment voulu (priorités concurrentes) et du financement.	Le financement des donateurs est déjà assuré à hauteur de 10 % du budget annuel.	Promouvoir l'utilisation des institutions de formation des États membres Renforcer la stratégie de mobilisation des ressources	2022	2023
		Impossibilité de financer la stratégie en matière de ressources humaines en raison de la contribution limitée des États membres (recrutement, salaires, rétention, etc.)	Détachements des États membres MdC	Renforcer la stratégie de mobilisation des ressources	2022	2023

Perspective	Objectif(s) stratégique(s) concerné(s)	Description du risque	Atténuation des risques (que faisons-nous maintenant pour atténuer les risques)	Action (ce que nous ferons à l'avenir pour atténuer davantage le risque)	Début	Fin
		Indisponibilité des cours de l'OACI (pertinente) - Programmes requis non fournis par l'OACI (fréquence) au moment requis par les États membres	Revenir à des cours payants, par exemple à Singapour et chez d'autres prestataires de services (approche coûteuse)	Développer son propre INS pour devenir un instructeur accrédité par l'OACI Formateur accrédité ISASO à GASO	2022	2025

CHAPITRE 6

PRÉVISIONS FINANCIÈRES

6.1. Financement du plan stratégique

La SASO tire ses revenus de :

- (i) Cotisations des membres;
- (ii) Facturer des frais de conseil et de formation;
- (iii) Subventions et dons ; et
- (iv) Toute autre source jugée pertinente.

La mise en œuvre de ce plan stratégique nécessite un financement de 20,2 millions d'USD, dont 16,75 millions d'USD (soit 83 %) financés par les États membres et 3,47 millions d'USD (soit 17 %) financés par les partenaires internationaux.

6.2. Hypothèses

Les hypothèses suivantes ont été utilisées pour prévoir les recettes et les dépenses nécessaires pour soutenir le plan stratégique:

- i. Ce budget sera principalement financé par les contributions des États membres et ces derniers s'acquitteront de leurs obligations financières;
- ii. L'ISASO étant une organisation internationale axée sur les services, le coût de ses ressources humaines devrait normalement représenter une part nettement plus importante du budget;
- iii. À l'exception de projets particuliers identifiés par l'Organisation, qui seront financés dans le cadre d'accords existants avec des partenaires de développement ; et
- iv. Les frais de personnel ont été alloués uniquement pour les postes qui existent dans le protocole d'accord entre le secrétariat de la SADC et le Royaume d'Eswatini pour l'établissement de l'ISASO. Par la suite, le budget a pris en compte le recrutement prévu du personnel sur la base de la structure approuvée.

PRÉVISION DES DÉPENSES POUR LA PÉRIODE 2023/24 À 2027/28 PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE.

Les chiffres sont en milliers d'USD

Thème stratégique et objectif	Budget 2023/24			Budget 2024/25			Budget 2025/26			Budget 2026/27			Budget 2027/28			Budget 2027/28		
	EM	PIC	Total	EM	PIC	Total												
Amélioration de la sécurité	163	445	609	148	532	681	142	522	665	148	557	705	142	575	718	745	2 632	3 377
Renforcer les capacités de supervision de la sécurité des États	97	195	292	76	196	272	76	198	274	76	199	275	76	247	323	399	1 036	1 436
Améliorer les SSP dans la région de la SADC	-	50	50	-	99	99	-	74	74	-	74	74	-	74	74	-	372	372
Aider les États membres à améliorer leur mise en œuvre effective	52	118	170	52	123	174	52	166	218	52	167	219	52	168	220	258	742	1 001
Améliorer la capacité des ressources humaines des inspecteurs	15	82	97	21	114	135	15	84	99	21	116	137	15	85	100	87	482	569
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Excellence opérationnelle	1 683	50	1 733	1 986	50	2 037	2 276	107	2 383	2 646	52	2 698	2 678	52	2 730	11 270	312	11 581
Amélioration de la gestion financière	105	-	105	116	-	116	127	-	127	140	-	140	154	-	154	641	-	641

Thème stratégique et objectif	Budget 2023/24			Budget 2024/25			Budget 2025/26			Budget 2026/27			Budget 2027/28			Budget 2027/28		
	EM	PIC	Total	EM	PIC	Total	EM	PIC	Total	EM	PIC	Total	EM	PIC	Total	EM	PIC	Total
Harmoniser/réviser les politiques et procédures connexes	9	50	59	9	50	59	73	107	181	119	52	171	9	52	61	219	312	531
Améliorer l'efficacité opérationnelle de la SASO	536	-	536	596	-	596	633	-	633	677	-	677	746.2	-	746.2	3 189	-	3 189
Attirer et retenir un personnel compétent	1 263	-	1 263	1 514	-	1 514	1 710	-	1 710	1 999	-	1 999	2 080	-	2 080	8 565	-	8 565
Risque et gouvernance d'entreprise	700	105	805	718	106	824	510	107	617	729	108	837	735	109	844	3 392	535	3 927
Assurer des contrôles financiers internes solides	10	-	10	12	-	12	14	-	14	16	-	16	18	-	18	70	-	70
Améliorer la gestion des parties prenantes	690	105	795	706	106	812	496	107	603	714	108	821	718	109	826	3 322	535	3 857
DÉPENSE TOTALE	2 775	601	3 376	3100	689	3 789	3 195	737	3932	3811	716	4 527	3 867	736	4 603	16 751	3 478	20 229

PRÉVISION DES RECETTES POUR LA PÉRIODE 2023/24 À 2027/28 PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE

Les chiffres sont en milliers d'USD

Source de financement	2023/24	2024/25	2025/26	2026/2027	2027/2028	Total 2023-2028
Dépenses financées des États membres	2 775	3 100	3 195	3 813	3 867	16 750
Subventions	601	689	737	716	736	3 479
Dépense totale	3 376	3 789	3 932	4 529	4 603	20 229
% de Financement États membres	82%	82%	81%	84%	84%	83%
% des subventions	18%	18%	19%	16%	16%	17%

CHAPITRE 7

SUIVI ET ÉVALUATION

L'OACI a recommandé que les RSOO adoptent une approche cohérente pour leur évaluation en utilisant les critères suivants :

- (a) **Pertinence** : Il s'agit d'évaluer la mission, les objectifs, les programmes et les activités du BSR et leur alignement sur ceux de ses États membres ou de ses donateurs, ainsi que sur ceux de l'OACI. Le RSOO répond-il aux attentes et aux besoins de ses États membres et des parties prenantes, et est-il bien intégré dans les plans et programmes stratégiques de ses États membres?
- (b) **Efficacité** : Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure un RSOO est en mesure d'atteindre ses buts et objectifs. Le RSOO est-il suffisamment habilité à mener à bien sa mission ? A-t-il été doté d'une personnalité juridique internationale lui permettant de conclure des accords et des arrangements de travail avec d'autres organisations internationales (y compris l'OACI) et des États tiers ? Des délégations de pouvoir officielles ont-elles été établies pour permettre au RSOO de s'acquitter de ses tâches et fonctions de supervision de la sécurité au nom de ses États membres ? Des normes et des pratiques communes ont-elles été établies dans la région ? Le RSOO dispose-t-il de ressources suffisantes pour lui permettre de mener à bien ses activités programmées ?
- (c) **Rendement** : Il s'agit d'évaluer l'utilisation des ressources humaines et financières et de comparer les résultats du BSR et les coûts encourus. Il convient d'éviter les chevauchements et les doubles emplois inutiles entre les programmes et les activités du RSOO et de ses États membres, de l'OACI et d'autres organisations internationales.
- (d) **Durabilité** : Il s'agit d'évaluer la viabilité à long terme du RSOO, en particulier en ce qui concerne l'autorité légale, les ressources humaines, la viabilité financière et la durabilité. Quelle est l'efficacité de la gestion du RSOO en termes de développement stratégique de l'organisation et d'assurance qualité ? Un mécanisme a-t-il été mis en place pour assurer le financement durable du RSOO?
- (e) **Capacité d'adaptation** : Il s'agit d'évaluer la capacité du RSOO à s'adapter à un environnement en constante évolution, en raison de l'expansion rapide de

l'industrie aéronautique, de l'évolution des technologies, du champ d'application et des processus.

ANNEXE : MESURES DE PERFORMANCE ET ESTIMATIONS DE FINANCEMENT POUR LE PLAN STRATÉGIQUE 2023/24 À 2027/28

Thème stratégique	Perspective	Objective	Initiative	Activités	Mesure de performance	Code du compte	Objectif par année					Budg et total en 000US D	Source de financement
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28		
					(KPI)								
Amélioration de la sécurité	POINT DE VUE DU CLIENT	Aider les États à atteindre un taux d'IE>60% ou un indice de supervision de la sécurité >1 par le biais de la certification, de la préparation des audits et de la surveillance.	Aider les États à atteindre un taux de mise en œuvre effective >60% ou un indice de supervision de la sécurité >1	Missions d'assistance technique : certification, préparation des audits, surveillance, États à faible mise en œuvre effective.	Taux de mise en œuvre effective de la SADC	Indemnité journalière	60%	65%	70%	75%	80%	\$86,4	EM
												Billets d'avion	\$52,0
			Soutenir la mise en œuvre efficace des États	Organiser des ateliers de formation sur le CMA	Nombre d'ateliers organisés		>1	>1	>1	>1	>1(>5)	\$0,0	EM
			Former les inspecteurs dans l'OPS, l'ANS, l'AGA, AIR, le PEL	Former les inspecteurs	Nombre d'inspecteurs formés	Indemnité journalière	>50	>50	>50	>50	>50 (>250)	\$415,8	PIC
						Indemnité journalière de INS						\$120,0	EM
						Lieu de conférence						\$53,5	PIC
Billets d'avion	\$273,0	PIC											
									\$0,0				
Amélioration de la sécurité	CUSTOMER PERSPECTIVE	Améliorer les programmes de sécurité de l'État (SSP) dans la région de la SADC	Établir et mettre en œuvre des programmes de sécurité de	Effectuer une mission d'analyse des lacunes	Rapport d'analyse des lacunes (incorporé dans les missions de la SASO)		4	4	4	4	4 (20)	\$0,0	

Thème stratégique	Perspective	Objective	Initiative	Activités	Mesure de performance	Code du compte	Objectif par année					Budg et total en 000USD	Source de financement
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28		
					(KPI)								
			l'État (SSP) dans la région de la SADC	Effectuer une mission de sensibilisation auprès des AAC	Nombre de missions effectuées (intégrées dans les missions de la SASO)		4	4	4	4	4 (20)	\$0,0	
				Organiser des ateliers techniques	Nombre d'ateliers organisés	Indemnité journalière	1	1	1	1	1 (5)	\$144,0	PIC
						Billets d'avion						\$104,0	PIC
				Réunion d'engagement des parties prenantes sur les documents d'orientation.	Rapport de la réunion			1		1	(2)	\$0,0	
				Élaboration de documents d'orientation sur le développement du programme de sécurité de l'État	Nombre d'ateliers de formation au SSP organisés	Indemnité journalière		1			(1)	\$28,8	PIC
						Billets d'avion						\$20,8	PIC
				Aider les États à développer le PNSA	Fournir une assistance aux États membres	Nombre d'États assistés	Indemnité journalière			>4	>4	>4 (>12)	\$43,2
					Billets d'avion						\$31,2	PIC	
Amélioration de la sécurité	PERSPECTIVE DU PROCESSUS INTERNE	Renforcer les capacités de supervision de la	Aider les États membres à améliorer leur sécurité Développer	Élaborer le mandat du groupe de travail sur la sécurité aérienne	TdR en place		1				-1	\$0,0	

Thème stratégique	Perspective	Objective	Initiative	Activités	Mesure de performance	Code du compte	Objectif par année					Budg et total en 000US D	Source de financement
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28		
					(KPI)								
		sécurité des États	le RASP d'ici 2024										
			Ateliers du GTSA	Nombre d'ateliers organisés	Indemnité journalière	1	1	1	2	1 (6)	\$162,0	PIC	
					Indemnité journalière						\$126,0	EM	
					Billets d'avion						\$117,0	PIC	
			Stakeholder engagement	Nombre d'ateliers organisés		1					\$0,0		
			Approbation du RASP	RASP en place			1				\$0,0		
			Effectuer une analyse des lacunes du statut de l'aviation en matière de supervision de la sécurité	Évaluer la supervision de la sécurité dans les États	Nombre de rapports de contrôle de la sécurité	1	1	1	1	1 (5)	\$0,0		
			Mettre en œuvre le programme des INS	Qualifier les INS	Nombre d'INS accrédités	Indemnité journalière	<20	<20	<20	<20	<20 (<100)	\$180,0	PIC
						Indemnité journalière					\$60,0	EM	
						Lieu de conférence					\$27,6	PIC	
					Billets d'avion					\$130,0	PIC		
			Former les INS	Nombre d'INS formés	Indemnité journalière	25	25	25	25	25 (125)	\$225,0	PIC	

Thème stratégique	Perspective	Objective	Initiative	Activités	Mesure de performance	Code du compte	Objectif par année					Budg et total en 000USD	Source de financement							
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28									
					(KPI)															
						Indemnité journalière de INS						\$75,0	EM							
						Lieu de conférence						\$32,2	PIC							
						Billets d'avion						\$162,5	PIC							
				Élaboration et mise en œuvre du plan d'assistance	Plan d'assistance en place et appliqué		100%	100%	100%	100%	100%	\$0,0								
			Participer aux ateliers OACI/AFCA C, etc.	Participer aux ateliers OACI/AFCAC, etc.	Nombre d'ateliers auxquels l'on a participé	Indemnité journalière	4	4	4	4	4 (20)	\$86,4	EM							
						Billets d'avion						\$52,0	EM							
Amélioration de la sécurité	PERSPECTIVE D'APPRENTISSAGE ET DE CROISSANCE	Renforcer les ressources humaines et les capacités techniques des inspecteurs	1. Développer un programme de formation et de développement de la SASO (institutionnel)	Organiser une formation pour les INS	Nombre des INS stagiaires formés	Indemnité journalière	25	25	25	25	25 (125)	\$225,0	PIC							
					Indemnité journalière DE INS							\$75,0	EM							
												Lieu de la conférence		\$32,2	PIC					
												Billets d'avion		\$162,5	PIC					
					2. Accroître le nombre								DSA		10		10	(20)	\$36,0	PIC

Thème stratégique	Perspective	Objective	Initiative	Activités	Mesure de performance	Code du compte	Objectif par année					Budg et total en 000USD	Source de financement
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28		
					(KPI)								
			de formateurs qualifiés,	Organiser la formation des formateurs	Nombre d'instructeurs formés	Indemnité journalière de INS						\$12,0	EM
						Billets d'avion						\$26,0	PIC
Risque et gouvernance d'entreprise	PERSPECTIVE FINANCIÈRE	Assurer des contrôles financiers internes solides	Préparation des comptes financiers annuels et des états financiers annuels dans les délais, avec précision et exhaustivité	Participer à des formations de mise à jour sur les systèmes automatisés et les normes comptables	% de conformité aux normes comptables		100%	100%	100%	100%	100%		
			Respect des exigences légales et statutaires	Faciliter le processus d'audit annuel	Opinion d'audit.	Honoraires d'audit	Opinion d'audit non qualifiée.	\$69,7	EM				
								1	1	1	1	1	
Risque et gouvernance d'entreprise	PERSPECTIVE DU PROCESSUS INTERNE	Renforcer la gestion des parties prenantes	Établir et maintenir des partenariats stratégiques :										
			Maintenir la stratégie de partenariat :										
			1. Mise en œuvre du projet de sécurité AESA-UE	Mener des activités liées à la sécurité dans le cadre du projet	Pourcentage d'utilisation du budget de l'UE/AESA		100%	100%	100%	100%	100%	\$0,0	

Thème stratégique	Perspective	Objective	Initiative	Activités	Mesure de performance	Code du compte	Objectif par année					Budget total en 000USD	Source de financement
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28		
					(KPI)								
			2. Mise en œuvre de l'accord avec AIRBUS	Former les inspecteurs dans le cadre de l'accord AIRBUS	Nombre d'inspecteurs formés		16	16	16	16	16 (80)	\$0,0	
			3. Mise en œuvre des protocoles d'accord de (ICAO, AFCAC, BAGASO, CASSOA, AIRBUS, EASA etc).	Mise en œuvre des protocoles d'accord de l'OACI, de l'AFCAC, CASSOA, BAGASOO	Nombre d'activités menées en collaboration	Indemnité journalière	>4	>4	>4	>4	>4 (>20)	\$60,0	EM
			Établir un partenariat avec :									\$0,0	
			1. BAD	Soumettre une demande d'assistance	Nombre d'activités menées dans le cadre de la collaboration	Indemnité journalière		>4	>4	>4	>4 (>16)	\$48,0	EM
			2. BOEING	Soumettre une demande d'assistance	Nombre d'activités menées dans le cadre de la collaboration		1	1	1	1	1 (5)	\$0,0	
			3. FAA	Soumettre une demande d'assistance	Nombre d'activités menées dans le cadre de la collaboration		1	1	1	1	1 (5)	\$0,0	
			Participer aux réunions prévues dans le domaine de l'aviation :										
			1. Réunions du comité de pilotage de l'AESA	Assister aux réunions du comité de pilotage	Nombre de réunions auxquelles l'on a assisté	Indemnité journalière	1	1	1	1	1 (5)	\$9,0	EM

Thème stratégique	Perspective	Objective	Initiative	Activités	Mesure de performance	Code du compte	Objectif par année					Budg et total en 000US D	Source de financement
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28		
					(KPI)								
			2. Plateformes AFCAC RSSOO	Assister aux réunions du comité de la plateforme	Nombre de réunions auxquelles l'on a assisté	Indemnité journalière	4	4	4	4	4 (20)	\$9,0	EM
			3. Plateformes ICAO RSSOO	Assister aux réunions du comité de la plateforme	Nombre de réunions auxquelles l'on a assisté	Indemnité journalière	10	10	10	10	4 (20)	\$9,0	EM
			Engager les États membres qui n'ont pas encore signé la charte de la SASO	Signature de la charte	Nombre d'États engagés	Indemnité journalière	3	3	0	0	(6)	\$27,0	EM
						Billets d'avion	3	3	0	0	(6)	\$15,6	EM
			Organiser des ateliers pour les parties prenantes	Sensibilisation des États membres à la SASO	Nombre d'ateliers organisés	Indemnité journalière	1	1	1	1	1 (5)	\$288,0	PIC
						Lieu de la conférence	1	1	1	1	1 (5)	\$38,6	PIC
						Billets d'avion	1	1	1	1	1 (5)	\$208,0	PIC
			Renforcer l'efficacité de la CAC et du GTI	Établir un calendrier des réunions	Nombre de réunions tenues	Indemnité journalière						\$1 324,8	EM
			Élaborer et mettre en œuvre un calendrier pour les réunions du CAC, du GTI, de			Shuttle Services	6	6	6	6	6 (30)	\$61,2	EM

Thème stratégique	Perspective	Objective	Initiative	Activités	Mesure de performance	Code du compte	Objectif par année					Budg et total en 000USD	Source de financement	
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28			
					(KPI)									
			GTSA et du GTM (chaque année).											
					Lieu de la conférence								\$192,8	EM
					Interprétation Equipement								\$335,0	EM
					Services Interprétation & Traduction								\$232,5	EM
					Billets d'avion								\$998,4	EM
Excellence opérationnelle	PERSPECTIVE FINANCIÈRE	Améliorer la gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> Facturation en temps voulu à l'État membre, application de la décision de sanction en cas de retard de paiement (après 24 mois), plans de paiement négociés, sensibilisation des États membres aux 	Suivi périodique avec les États membres	% de contribution des États membres perçue par rapport au montant facturé annuellement		60%	70%	80%	85%	90%			

Thème stratégique	Perspective	Objective	Initiative	Activités	Mesure de performance	Code du compte	Objectif par année					Budg et total en 000USD	Source de financement
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28		
					(KPI)								
			avantages de la SASO.										
			-	-	-	-	0	0	1	2	3	\$0,0	
			Élaborer et mettre en œuvre des plans annuels d'utilisation des fonds de subvention	Élaborer et mettre en œuvre des plans annuels d'utilisation des fonds de subvention	Pourcentage des dépenses financées par les partenaires subventionnaires par rapport aux dépenses totales		,>15 %	,>15 %	,>20 %	,>20 %	,>20 %	\$0,0	
			Sensibiliser les donateurs aux besoins de financement de la SASO, EU-EASA, Boeing, AIRBUS, BAD, FAA, ICAO, AFCAC		Nombre de partenaires subventionnaires finançant les activités de la SASO		6	7	7	7	7(7)	\$0,0	
			• Réunions annuelles d'évaluation de la mise en œuvre des conventions d'accueil		Donations locatives par pays d'accueil	Donation pour le loyer	100%	100%	100%	100%	1	\$641,1	MS

Thème stratégique	Perspective	Objective	Initiative	Activités	Mesure de performance	Code du compte	Objectif par année					Budg et total en 000USD	Source de financement
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28		
					(KPI)								
Excellence opérationnelle	PERSPECTIVE DU PROCESSUS INTERNE	Harmoniser/réviser les politiques et procédures connexes	<ul style="list-style-type: none"> Développer et maintenir à jour les règlements et les documents d'orientation technique (DOT) 	Organiser des ateliers annuels d'experts de l'ISASO pour réviser et modifier les règlements types.	Nombre d'ateliers sur la politique/les règlements organisés	Services	1	1	1	1	1	135,0	PIC/EM pour les indemnités journalières supplémentaires (100 \$)
						Services						\$45,0	EM
						Lieu de la conférence						\$23,0	PIC
						Billets d'avion						\$97,5	PIC
					Une réunion d'engagement des parties prenantes sur les documents réglementaires a été organisée.	Nombre de réunions avec les parties prenantes						\$0,0	
				<ul style="list-style-type: none"> Familiarisation avec les réglementations des États membres 	Organiser un atelier pour familiariser les États membres	Nombre d'ateliers sur la réglementation	Services	1	1	1	\$28,8	EM	
							Lieu de la conférence				\$4,9	EM	
							Billets d'avion				\$20,8	EM	
				<ul style="list-style-type: none"> Élaborer une réglementation sur les 	Élaborer des TdR pour le GTSA	TdR en place		1	1			\$0,0	

Thème stratégique	Perspective	Objective	Initiative	Activités	Mesure de performance	Code du compte	Objectif par année					Budg et total en 000USD	Source de financement
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28		
					(KPI)								
			systèmes d'aéronefs sans pilote										
				Organiser des ateliers pour l'élaboration des règlements	Nombre d'ateliers organisés sur la familiarisation avec la réglementation relative aux systèmes d'aéronefs sans pilote	Services						\$15,0	PIC
						Services						\$5,0	EM
						Billets d'avion						\$13,0	PIC
				Nombre de réunions avec les parties prenantes	Nombre d'ateliers organisés sur l'élaboration de la réglementation relative aux systèmes d'aéronefs sans pilote	Services				1		\$28,8	EM
						Lieu de la conférence						\$5,4	EM
						Billets d'avion						\$20,8	EM
			•Élaborer une réglementation environnementale	Élaborer des TdR pour le GTSA	TdR en place			1				\$0,0	

Thème stratégique	Perspective	Objective	Initiative	Activités	Mesure de performance	Code du compte	Objectif par année					Budg et total en 000USD	Source de financement
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28		
					(KPI)								
				Organiser des ateliers pour l'élaboration des règlements	Nombre d'ateliers organisés sur l'élaboration de réglementations environnementales	Services			1			\$15,0	PIC
						Indemnité journalière						\$5,0	EM
						Billets d'avion						\$13,0	PIC
				Familiariser les États membres avec les règlements	Nombre d'ateliers organisés sur la familiarisation avec la réglementation environnementale	Indemnité journalière			1			\$28,8	EM
						Lieu de la conférence						\$5,4	EM
						Billets d'avion						\$20,8	EM
Excellence opérationnelle	PERSPECTIVE DU PROCESSUS INTERNE	Améliorer l'efficacité opérationnelle de la SASO	• Réaliser l'auto-évaluation GASOS (d'ici 2024)	• Réaliser l'auto-évaluation GASOS (d'ici 2024)	Taux en % de l'auto-évaluation du GASOS à l'OACI	Indemnité journalière		100%				\$4,7	EM
						Billets d'avion					\$2,6	EM	
			• Élaborer et mettre en œuvre un système de gestion des risques (d'ici à 2023)		0%			100%	100%	100%	100%	100%	\$0,0

Thème stratégique	Perspective	Objective	Initiative	Activités	Mesure de performance	Code du compte	Objectif par année					Budg et total en 000USD	Source de financement
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28		
					(KPI)								
			•Élaboration et mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité (d'ici à 2024)	Mise en œuvre du système de gestion de la qualité	% du système de gestion de la qualité mis en œuvre		0%	0%	0%	0%	0%	\$0,0	
			•Développement d'une infrastructure informatique robuste (d'ici 2024)	Acquérir et maintenir des systèmes de sécurité (ECCAIRS, ITS)	Nombre de systèmes de sécurité achetés et entretenus	Matériel TIC	1	2	2	2	2	\$254,0	EM
			• Élaborer et mettre en œuvre le calendrier des réunions du CAC, du GTI et du GTSA (chaque année).	Élaboration et mise en œuvre du calendrier des réunions statutaires	Nombre de réunions tenues							\$0,0	
			• Faciliter l'utilisation d'autres langues (PT, FRA) Cours de formation et règlements, TGM et presse écrite	Engagement de traducteurs et d'interprètes	% des réunions du CAC, de l'IWG, du GTSA et du MWG tenues dans les 3 langues officielles		1	1	1	1	1	\$0,0	EM
			Offrir un environnement de	Prévoir une couverture d'assurance adéquate	% de la couverture d'assurance	Assurance	100%	100%	100%	100%	100%	\$532.4	EM

Thème stratégique	Perspective	Objective	Initiative	Activités	Mesure de performance	Code du compte	Objectif par année					Budg et total en 000USD	Source de financement		
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28				
					(KPI)										
			travail propice	Entretien des bureaux et des véhicules à moteur	Niveau d'efficacité des bureaux et des véhicules (en %)	Frais de fonctionnement						\$1 794,9	EM		
			Maintenance des systèmes TIC	Acquisition d'équipements TIC	Achat d'équipements TIC	Matériel informatique						\$23,0	EM		
				Maintenance du matériel et des logiciels TIC	Entretien des équipements et logiciels TIC	Licences de logiciels						\$87,2	EM		
						Frais de consultation							\$490,0		
Excellence opérationnelle	PERSPECTIVE D'APPRENTISSAGE ET DE CROISSANCE	Attirer et retenir le personnel compétent	1. Maintenir et recruter du personnel pour pourvoir les postes critiques	Former le personnel	Taux de rotation du personnel	Indemnité journalière	0%	0%	0%	0%	0%	\$116,3	EM		
						Frais de formation							\$250,0	EM	
						Tarifs des billets d'avion								\$71,5	EM
				Participer à des formations de remise à niveau sur le soutien et la maintenance des systèmes de sécurité	Staff turnover ratio	DSA	0%	0%	0%	0%	0%	\$19,4	EM		
						Frais de formation						\$22,5	EM		
						Tarifs des billets d'avion						\$11,7	EM		
												\$0,0			
				Rémunération du personnel	Taux de rotation du personnel	Salaire de base	0%	0%	0%	0%	0%	\$4 517,3	EM		
		Gratuité						\$1 129,3	EM						

Thème stratégique	Perspective	Objective	Initiative	Activités	Mesure de performance	Code du compte	Objectif par année					Budg et total en 000USD	Source de financement
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28		
					(KPI)								
						Avantages					\$1 095,7	EM	
						Indemnités					\$1 260,7	EM	
					Frais de personnel en % des dépenses totales financées par les États membres	61% (Baseline)	46%	53%	54%	49%	51%		
				Organiser une retraite de renforcement de l'esprit d'équipe du personnel	Taux de rotation du personnel	Hébergement	0%	0%	0%	0%	0%	\$22,5	EM
						Frais de conseil en matière de constitution d'équipes						\$40,0	EM
												\$0,0	
				Recrutement du personnel	Taux de vacance	Consultances	27%	18%	9%	0%	0%	\$8,0	EM
			2. Mise en œuvre continue du PMS	Procéder à l'évaluation annuelle des performances du PMS	% d'activités prévues mises en œuvre							\$0,0	EM
					Total							\$20 229,6	