



# 2026 – 2030 PLAN STRATÉGIQUE

DE LA  
COMMISSION DE LA CONCURRENCE ET  
DE LA CONSOMMATION DU COMESA

Janvier 2026



**2026 – 2030**  
**PLAN STRATÉGIQUE**

————— DE LA —————  
**COMMISSION DE LA CONCURRENCE ET  
DE LA CONSOMMATION DU COMESA**

# MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ ANALYTIQUE</b>	<b>IV</b>
<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>VI</b>
<b>PRÉAMBULE</b>	<b>VIII</b>
<b>CHAPITRE 1 : INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
1.1. VUE D'ENSEMBLE	1
1.2. MANDAT ET BASE JURIDIQUE DE LA COMMISSION	2
1.3. PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE	3
1.4. STRUCTURE ET ORIENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE	4
<b>CHAPITRE 2 : ANALYSE CONTEXTUELLE ET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL</b>	<b>7</b>
2.1. IMPÉRATIFS MONDIAUX ET RÉGIONAUX	8
2.2. ÉVOLUTION DU PAYSAGE CONCURRENTIEL EN AFRIQUE	10
2.3. CONTEXTE OPÉRATIONNEL RÉGIONAL DE LA COMMISSION	11
<b>CHAPITRE 3 : EXAMEN DES PERFORMANCES ET ANALYSE DE LA SITUATION</b>	<b>13</b>
3.1. EXAMENS DES PERFORMANCES (2021-2025)	14
3.2. ÉVALUATION DE LA SITUATION	17
3.3. INCIDENCES DE L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENTAL	21
<b>CHAPITRE 4 : ORIENTATION ET CADRE STRATÉGIQUES</b>	
4.1. VISION	26
4.2. MISSION	26
4.3. VALUERS FONDAMENTALES	26
4.4. PILIERS DU PLAN STRATÉGIQUE	27
4.5. OBJECTIFS STRATÉGIQUE	28
4.6. THÉORIE DU CHANGEMENT	34
4.7. SCHÉMA STRATÉGIQUE	37

<b>CHAPITRE 5 : DISPOSITIONS DE MISE EN ŒUVRE</b>	<b>39</b>
5.1 STRUCTURE DE GOUVERNANCE	40
5.2 CADRE OPÉRATIONNEL	41
5.3 MOBILISATION DES RESSOURCES ET PARTENARIATS	42
<b>CHAPITRE 6 : SYSTÈMES ET RESSOURCES DE FINANCEMENT</b>	<b>43</b>
6.1 MOBILISATION DES RESSOURCES	44
6.2 RECOMMANDATIONS POUR LE FINANCEMENT DU PLAN STRATÉGIQUE 2026-2030	45
6.3. GESTION FINANCIÈRE	46
6.4. PROJET DE BUDGET POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE	
<b>CHAPITRE 7 : CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION</b>	<b>47</b>
7.1 FINALITÉ ET OBJECTIFS DU CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION	48
7.2 MATRICE DU CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION (ALIGNÉE SUR LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES)	48
7.3 GOUVERNANCE ET RAPPORTS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION	63
7.4 LEÇONS ET ADAPTATION	63
<b>CHAPITRE 8 : GESTION DES RISQUES</b>	<b>65</b>
8.1 IDENTIFICATION DES RISQUES	66
8.2 ÉVALUATION ET HIÉRARCHISATION DES RISQUES	67
8.3 STRATÉGIES D'ATTÉNUATION	67
8.4 GOUVERNANCE DE LA GESTION DES RISQUES	68
<b>CHAPITRE 9 : FACTEURS DE SUCCÈS DÉTERMINANTS POUR LA MISE EN ŒUVRE</b>	<b>69</b>
9.1 INTRODUCTION	70
9.2 FACTEURS DE SUCCÈS ESSENTIELS	70

# LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

---

ACF (FAC)	Forum africain de la concurrence
AfCFTA (ZLECAf)	Zone de libre-échange continentale africaine
AFDB (BAD)	Banque africaine de développement
AI (IA)	Intelligence artificielle
AWPs (PTA)	Plans de travail annuels
CCJ	Cour de justice du COMESA
CEO (PDG)	Directeur général/Directeur exécutif
COMESA	Marché commun de l'Afrique orientale et australe
CSFs	Facteurs de succès essentiels
CSR (RSE)	Responsabilité sociale de l'entreprise
DAC (CAD)	Comité d'aide au développement
DMA	Loi [législation] sur les marchés numériques
EAC (CAE)	Communauté d'Afrique de l'Est
EACCA	Autorité de la concurrence de la Communauté d'Afrique de l'Est
ECOWAS (CEDEAO)	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
ERM	Gestion des risques à l'échelle de l'organisation [de l'entreprise]
EU (UE)	Union européenne
FTA (ZLE)	Zone de libre-échange
GATS (AGCS)	Accord général sur le commerce des services
GATT	Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce
GIZ	Agence allemande pour la coopération internationale
HRMIS	Système d'informations de [sur la] gestion des ressources humaines
ICN (RIC)	Réseau international de la concurrence
ICT (TIC)	Technologies de l'information et des communications
IMF (FMI)	Fonds monétaire international

---

ISO	Organisation internationale de normalisation
KPIs (ICP)	Indicateurs clés de performance
M&E (S&E)	Suivi et évaluation
MEL	Suivi, évaluation et apprentissage
MoUs (PA)	Protocoles d'accord / Protocoles d'entente
MSMEs	Petites et moyennes entreprises
NCAAs (ANC)	Autorités nationales de la concurrence
OECD (OCDE)	Organisation de coopération et de développement économiques
PEST	Politiques, économiques, sociales et technologiques
PFM	Gestion des finances publiques
PR (RP)	Relations publiques
RBM (GAR)	Gestion axée sur les résultats
RECs (CERs)	Communautés économiques régionales
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
SDGs (ODD)	Objectifs de développement durable
SOs (OS)	Objectifs stratégiques
SP (PS)	Plan stratégique
SWOT	Forces, faiblesses, possibilités et menaces
TFEU	Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne
TRIPS (ADPIC)	Aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent
UNCTAD (CNUCED)	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
UNEG (GNUE)	Groupe des Nations Unies sur l'évaluation
UNESCWA (CESAO)	Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale
USD	Dollar des États-Unis ou dollar américain ou dollar US ou USD
WTO (OMC)	Organisation mondiale du commerce


# RÉSUMÉ ANALYTIQUE

La Commission de la concurrence et de la consommation du COMESA, qui peut aussi être désignée sous le nom de « Commission » ou « CCCC », est une institution clé qui œuvre pour favoriser la concurrence loyale, l'intégration régionale et la protection des consommateurs dans toute la région du COMESA. Créée en vertu de l'article 8 du Règlement de 2025 du COMESA sur la concurrence et la protection des consommateurs (le « Règlement ») et fondée sur le Traité du COMESA, la Commission veille au respect du droit de la concurrence pour favoriser des marchés équitables entre les États membres.

Ce plan stratégique 2026-2030 est un projet tourné vers l'avenir, conçu pour relever les nouveaux défis mondiaux, continentaux et régionaux, allant de la transformation numérique et de la dynamique de la concurrence transfrontalière à l'évolution des attentes des consommateurs. Le plan s'appuie sur les enseignements et les meilleures pratiques tirés de l'évaluation du plan 2021-2025 et s'aligne sur les principaux cadres, tels que les objectifs de l'Agenda 2063 de l'Union africaine, le Protocole de la ZLECAf sur la concurrence (2023) et les objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies. Le plan reflète un processus de conception rigoureux et participatif réunissant des évaluations de performance, des consultations avec les parties prenantes et une prospective stratégique.

Le plan repose essentiellement sur six objectifs stratégiques (OS) :

1. Examiner et évaluer les fusions et acquisitions, détecter, enquêter, prévenir et sanctionner des pratiques anticoncurrentielles et des violations des droits des consommateurs.

- 
2. Harmoniser les politiques et les lois nationales sur la concurrence et la protection des consommateurs avec les réglementations régionales.
  3. Renforcer les capacités institutionnelles de la Commission en tant qu'autorité efficace, indépendante et très performante.
  4. Renforcer la recherche, les actions de plaidoyer, le renforcement des capacités et l'implication des parties prenantes en vue d'améliorer les performances et la visibilité.
  5. Assurer la viabilité [durabilité/pérennité] financière de la Commission ; et
  6. Renforcer les capacités pour répondre aux technologies perturbatrices et à l'évolution des marchés numériques mondiaux.

Le Plan est structuré en différents chapitres thématiques, abordant le contexte stratégique, la performance institutionnelle, l'orientation stratégique, les mécanismes d'exécution, de mise en œuvre et de prestation des services, le financement, le suivi et l'évaluation, la gestion des risques et les priorités transversales.

Son succès repose sur l'engagement commun de la Commission, des États membres, des autorités nationales de la concurrence et des partenaires. À mesure que les marchés régionaux évoluent, ce Plan permet à la Commission de rester agile, influente et déterminée à créer un environnement économique compétitif et inclusif qui apporte des avantages concrets aux entreprises et aux consommateurs.

# AVANT- PROPOS



C'est avec fierté et optimisme que je présente le Plan stratégique 2026-2030 de la CCCC, au nom du Conseil des Commissaires.

Ce plan reflète nos aspirations communes, fondées sur une analyse minutieuse, une réflexion honnête et de très larges consultations. Il trace la voie vers l'approfondissement de l'intégration régionale, une protection accrue des consommateurs et des marchés plus compétitifs dans l'ensemble du COMESA.

Nous avons tiré des enseignements clés du Plan stratégique 2021-2025 grâce à une évaluation rigoureuse fondée sur le cadre de l'OCDE-CAD. Les résultats obtenus nous ont aidés à affiner notre approche et à réagir plus efficacement à l'évolution du droit et de la politique de la concurrence.

Le monde qui nous entoure évolue rapidement. Les économies numériques sont en pleine expansion, la concurrence transfrontalière et les préoccupations des consommateurs deviennent plus complexes, et les chocs économiques mondiaux redéfinissent les priorités nationales. Dans ce contexte, nous avons adopté une approche audacieuse et innovante, guidée par des analyses approfondies de la situation, SWOT

et PESTLE, afin de garantir que la Commission reste réactive et prête pour l'avenir.

Au cœur de ce Plan stratégique se trouve la voix de nos parties prenantes. Nous apprécions profondément les contributions des autorités nationales de la concurrence (ANCs), des décideurs politiques, des régulateurs, des entreprises, de la société civile et de nos partenaires au développement. Vos points de vue ont permis de garantir que le plan soit à la fois pratique et visionnaire, ancré dans la réalité mais ambitieux dans ses intentions.

En tant que Conseil d'administration, nous réaffirmons notre engagement à assurer une surveillance rigoureuse de la gouvernance et à apporter un soutien stratégique. Nous nous ferons les champions de la mobilisation des ressources, du renforcement des capacités institutionnelles et de la cohérence des politiques régionales afin de permettre à la Commission de remplir son mandat.

Nous reconnaissons également que le succès ne dépendra pas uniquement de la planification, mais également du partenariat. Nous sommes prêts à travailler en étroite collaboration avec les États membres et toutes les parties prenantes en vue de créer un environnement propice à la mise en œuvre.

Nous remercions le Secrétariat et toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration de ce Plan. Avec une détermination renouvelée, nous envisageons un avenir où la concurrence loyale sera un moteur de prospérité, d'innovation et de croissance inclusive au profit de tous les habitants de la région du COMESA.



.....  
**Commissaire Vipin Naugah**

Président du Conseil des Commissaires de la  
Commission de la concurrence et de la consommation du COMESA

# PRÉAMBULE



Alors que nous dévoilons le Plan stratégique 2026-2030, la CCCC se trouve à un moment décisif de son parcours institutionnel et de son impact régional. Ce plan est plus qu'une simple feuille de route ; c'est un engagement renouvelé en faveur de la promotion d'une concurrence loyale, de l'efficacité économique et de la protection des consommateurs dans toute la région du COMESA et au-delà.

Depuis le début des activités de la CCCC en 2013, l'institution est passée du statut de régulateur naissant à celui d'une institution régionale de confiance. Nous évoluons désormais dans un environnement en mutation rapide, façonné par la transformation numérique, le commerce transfrontalier et les changements économiques à l'échelle planétaire. Dans ce contexte, la Commission joue à la fois le rôle d'autorité chargée de faire respecter les règles de concurrence et celui de facilitateur des marchés inclusifs.

Ce plan stratégique s'appuie sur les enseignements tirés et les réalisations des cinq dernières années. Élaboré à la suite d'une vaste consultation auprès des États membres, des autorités chargées de la concurrence, des décideurs politiques, du secteur privé et des partenaires au développement, il s'appuie sur des données factuelles, tient compte des réalités régionales et est guidé par une ambition commune.

Le Plan stratégique 2026-2030 de la CCCC repose sur cinq piliers interdépendants :

1 Intégration des marchés et harmonisation réglementaire : Promouvoir l'harmonisation des cadres de concurrence et de protection des consommateurs au sein du COMESA, de la ZLECAf

et d'autres blocs régionaux (CAE) afin de réduire la fragmentation réglementaire, de favoriser la sécurité/certitude juridique et de faire progresser les objectifs d'intégration de l'Afrique dans le cadre de l'Agenda 2063.

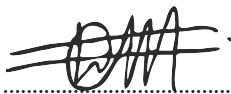
- 2 Mesures d'application et de conformité efficaces : Renforcer l'application de la réglementation en améliorant les outils et les compétences relatifs à l'application, ainsi que les mécanismes de conformité, en approfondissant la coordination avec les autorités nationales et en veillant à ce que les décisions de la Commission visant à garantir l'équité du marché et la crédibilité institutionnelle soient mises en œuvre en temps utile.
- 3 Innovation institutionnelle : Moderniser les opérations de la Commission grâce aux technologies émergentes, à l'analyse des données et au renforcement des capacités pour améliorer la souplesse et l'efficacité réglementaire sur les marchés numériques et traditionnels.
- 4 Leadership contextuel : Promouvoir la concurrence et la protection des consommateurs en tant que moteurs d'un développement inclusif et durable, en alignant les efforts de mise en œuvre sur les priorités nationales et régionales.
- 5 Partenariats stratégiques et implication des parties prenantes : Favoriser des partenariats et élargir le rayonnement auprès des entreprises, des consommateurs et des acteurs nationaux et internationaux grâce à des actions de sensibilisation ciblées, une communication multilingue et une participation fondée sur des données probantes.

Ces priorités s'alignent sur les objectifs d'intégration du COMESA, l'Agenda 2063 de l'Union africaine et les objectifs de développement durable des Nations unies.

Je suis particulièrement fier du processus inclusif et consultatif qui a déterminé le contenu de ce plan stratégique. Grâce à des évaluations rigoureuses, à l'implication des parties prenantes et à une réflexion stratégique, nous avons élaboré un programme ambitieux mais réaliste pour les années à venir.

La mise en œuvre de cette stratégie nécessitera des partenariats solides, un engagement soutenu et une appropriation commune. La Commission reste attachée à la transparence, à l'innovation et à la réactivité dans l'accomplissement de son mandat.

À toutes nos parties prenantes, merci pour votre confiance renouvelée. Ensemble, nous pouvons bâtir des marchés dynamiques et compétitifs qui stimulent la croissance et profitent aux habitants de notre région.



**Dr. Willard Mwemba,**

Directeur général/Directeur exécutif,

Commission de la concurrence et de la consommation du COMESA

The image features a sunset background with a dark horizontal bar. The bar has a rounded left end and contains the chapter title in white, bold, uppercase letters. The background shows a gradient from dark blue at the top to bright orange and yellow at the bottom, with horizontal lines of light suggesting a sunset over water.

# **CHAPITRE 1 : INTRODUCTION**

## 1.1. VUE D'ENSEMBLE

La Commission occupe une place centrale dans le processus d'intégration économique, de croissance inclusive et de protection des consommateurs dans la région. Ancrée dans le Traité du COMESA, la Commission a été créée non seulement en tant qu'autorité de régulation, mais aussi en tant que gardienne de l'équité sur les marchés régionaux. Son mandat, qui consiste à promouvoir et à faire respecter les lois sur la concurrence et la protection des consommateurs, va au-delà de la lutte contre des comportements anticoncurrentiels et des violations des droits des consommateurs. La Commission favorise l'équité et l'innovation dans le fonctionnement des marchés au sein du Marché commun, l'objectif étant d'améliorer en fin de compte le bien-être des consommateurs.

Alors que le paysage économique et technologique mondial, continental et régional évolue, notamment sous l'effet des facteurs géoéconomiques et politiques, de la transformation numérique, des fusions transfrontalières et de l'évolution des habitudes des consommateurs qui redessinent les modèles d'affaires traditionnels, le rôle de la Commission est devenu encore plus important. Dans ce contexte, la capacité de la Commission à jouer à la fois le rôle de l'Autorité de la concurrence et de partenaire de développement devient essentielle. La tâche ne consiste pas seulement à faire respecter la loi, mais aussi à favoriser l'émergence des marchés compétitifs, transparents et adaptés aux besoins des consommateurs et des entreprises.

Ce plan stratégique pour la période 2026–2030 présente un cadre réfléchi et tourné vers l'avenir qui orientera les travaux de la Commission au cours des cinq prochaines années. Il énonce les choix stratégiques visant à renforcer la capacité d'application de la Commission, à approfondir la coopération avec les ANCs et à garantir que les réponses réglementaires restent conformes aux meilleures pratiques mondiales et aux réalités propres à la région. Il reconnaît surtout la nécessité impérieuse d'une cohérence juridique et politique pour relever des défis complexes tels que la domination du marché numérique, les questions de concurrence liées à la durabilité et la vulnérabilité des consommateurs.

---

L'orientation stratégique de la Commission doit hisser l'institution au rang d'autorité régionale, dotée de moyens technologiques et alignée sur le continent. Cette stratégie permettra à la Commission de répondre de manière efficace au paysage économique dynamique de l'Afrique et de jouer un rôle central dans la mise en place des marchés régionaux compétitifs, équitables et axés sur le développement. Le plan stratégique réaffirme l'engagement de la Commission à créer un environnement économique propice à l'innovation, à la protection des investissements et au traitement équitable et respectueux des consommateurs. En harmonisant les cadres juridiques et en favorisant une collaboration institutionnelle plus étroite entre les États membres, la Commission contribue de manière significative aux aspirations plus larges du COMESA d'intégration régionale, de résilience et de prospérité.

Le succès de cette stratégie ne sera pas seulement fonction d'une mise en œuvre rigoureuse, mais aussi d'un dialogue soutenu, d'une volonté politique et d'une action collective. À mesure que les marchés évoluent, nos institutions doivent elles aussi évoluer. Guidée par ce plan stratégique, la Commission est prête à mener à bien cette transformation, en s'appuyant sur des principes, en s'enrichissant de l'expérience et en s'inspirant d'une vision commune d'une économie régionale plus compétitive et plus inclusive.

## **1.2. MANDAT ET BASE JURIDIQUE DE LA COMMISSION**

La Commission, créée en vertu de l'article 8 du Règlement, est une institution spécialisée chargée de promouvoir et de faire respecter la concurrence loyale et de protéger les consommateurs dans toute la région du COMESA. En veillant à ce que les entreprises se livrent une concurrence loyale, la Commission soutient l'efficacité économique, la libéralisation des échanges, l'innovation et le bien-être des consommateurs, qui sont tous des piliers essentiels de l'intégration régionale et de la croissance inclusive.

La base juridique de la Commission repose sur l'article 55 du Traité du COMESA. Cet article habilite le Conseil des Ministres (le « Conseil ») à adopter des règlements visant à réglementer les comportements anticoncurrentiels dans le Marché commun. En réponse, le Règlement du COMESA relatif à la concurrence ainsi abrogé, a été adopté en 2004, permettant à la Commission de superviser les fusions et acquisitions, d'enquêter sur des pratiques restrictives dans le commerce et de protéger les droits des consommateurs dans tous les États membres. La Commission est devenue opérationnelle en janvier 2013. Elle est compétente pour les activités économiques transfrontalières qui ont une incidence sur la concurrence dans la région et joue donc un rôle essentiel dans le maintien des marchés concurrentiels

---

et la protection des consommateurs.

À la suite de l'abrogation du Règlement du COMESA relatif à la concurrence, le Conseil a, en décembre 2025, approuvé le Règlement du COMESA sur la concurrence et la protection des consommateurs (le « Règlement »), qui confère à la Commission un mandat continu et élargi lui permettant, entre autres, d'examiner les fusions, d'enquêter sur des pratiques anticoncurrentielles et des violations des droits des consommateurs et de les sanctionner, de rendre des décisions contraignantes et de travailler en étroite collaboration avec les ANCs, les régulateurs économiques et les parties prenantes concernées. Au-delà de l'application de la loi, la Commission encourage les actions de plaidoyer, la recherche, l'élaboration des politiques et le renforcement des capacités afin de consolider les régimes de concurrence et de protection des consommateurs, contribuant ainsi de manière significative aux objectifs plus larges du COMESA, de transformation économique et de développement durable.

### **1.3. PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE**

L'élaboration du plan stratégique 2026-2030 de la Commission a suivi un processus structuré, inclusif et fondé sur des données probantes pour garantir son alignement sur les priorités institutionnelles et le contexte régional en constante évolution.

Le processus a débuté par une phase de lancement, au cours de laquelle le consultant principal a examiné les documents clés et le cahier des charges (termes de référence), ce qui a donné lieu à un rapport de lancement détaillant la méthodologie, le plan de mobilisation des parties prenantes, les outils de collecte des données et la structure proposée pour le rapport d'évaluation et le plan stratégique. Cette étape a été suivie d'une évaluation du Plan stratégique 2021-2025 à l'aide des critères du CAD de l'OCDE (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, durabilité et impact), ainsi que d'un examen spécifique des performances du rôle de surveillance assumé par le Conseil des Commissaires, des tendances en mobilisation des ressources et des performances financières. Les conclusions ont été consolidées dans un rapport d'examen des performances du plan stratégique, qui a été présenté à l'équipe de direction et aux membres du personnel de la Commission pour validation. Les implications pertinentes pour la planification stratégique des cinq prochaines années ont été extraites, parallèlement aux principaux enseignements et aux meilleures pratiques.

Une analyse situationnelle utilisant les cadres SWOT, PESTLE et les 7 S de McKinsey a permis d'évaluer la capacité et l'état de préparation de l'institution. Cette analyse a permis d'identifier les principales

---

forces, faiblesses, possibilités [opportunités] et menaces pour la Commission. Une cartographie et une mobilisation des parties prenantes ont ensuite été réalisées, à partir des contributions recueillies lors des entretiens, des groupes de discussion et des ateliers, qui ont été consignées dans des rapports sur les parties prenantes. Cela a complété le rapport d'évaluation de la situation. Un rapport global synthétisant les données qualitatives et quantitatives a été généré. Un atelier de vision d'avenir, organisé avec les hauts responsables de la Commission, a permis de réviser la mission, la vision et les objectifs stratégiques de la Commission en vue de les aligner sur les priorités du COMESA, de l'UA et du monde entier. Une théorie du changement, un cadre de résultats et un système de suivi et d'évaluation ont ensuite été élaborés, intégrant des thèmes transversaux tels que la numérisation, l'égalité des sexes, l'inclusion des jeunes et la durabilité. Un atelier de validation a permis d'affiner le projet de plan stratégique qui, finalement, accompagné du rapport d'évaluation final, a été soumis au Conseil des Commissaires, discuté et entériné. Le processus s'est conclu par une remise officielle, garantissant l'appropriation institutionnelle et la préparation à la mise en œuvre.

## **1.4. STRUCTURE ET ORIENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE**

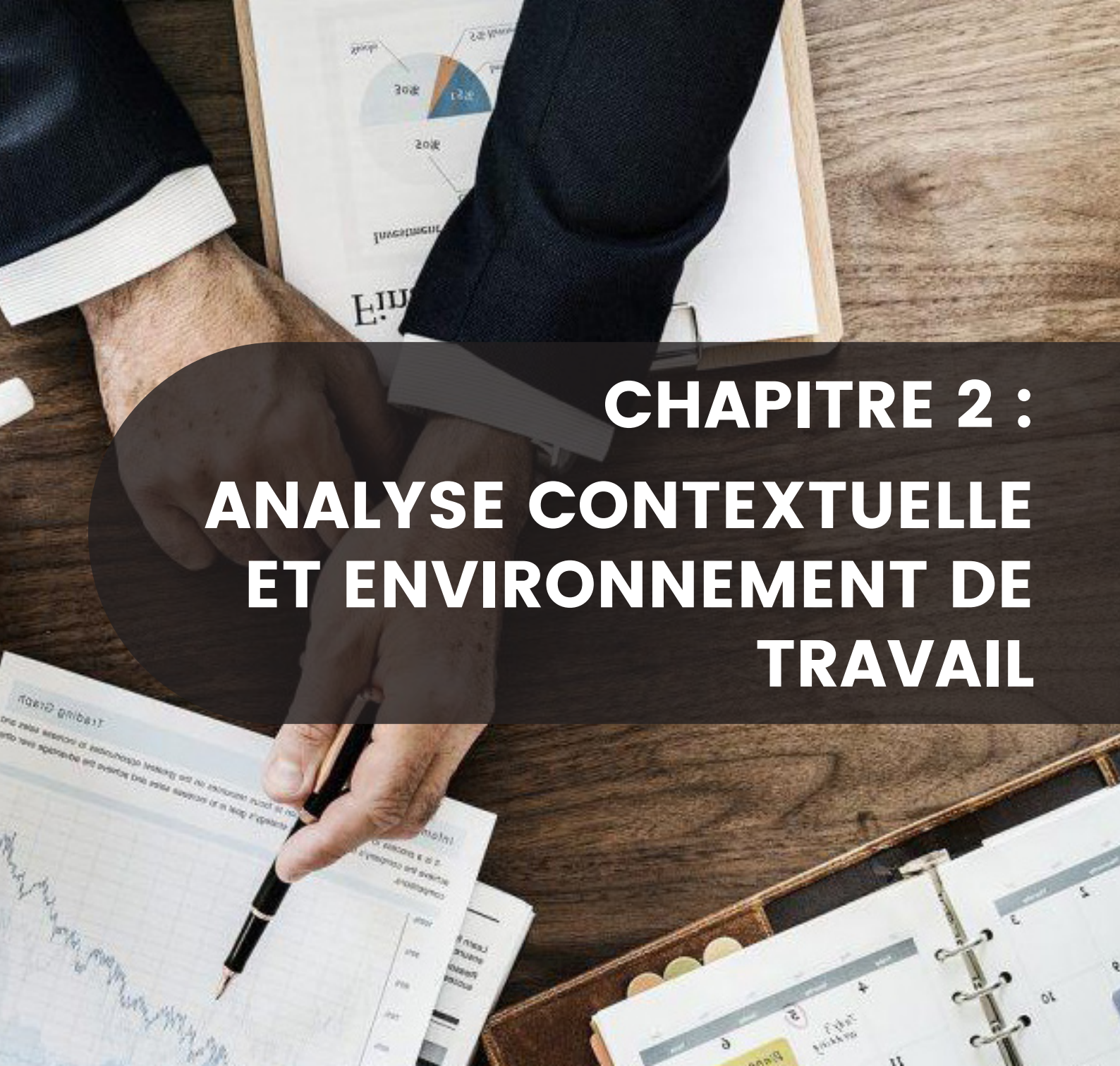
Le plan stratégique 2026-2030 fournit une feuille de route claire pour guider la Commission dans l'accomplissement de son mandat, qui consiste à faire respecter le droit de la concurrence dans toute la région. S'appuyant à la fois sur les réalités du marché régional et les tendances mondiales de la concurrence, le Plan définit les priorités stratégiques, les réformes institutionnelles et les partenariats visant à renforcer la réglementation du marché, à protéger les droits des consommateurs et à soutenir l'intégration régionale.

Conciliant ambition et pragmatisme, le Plan s'aligne sur la mission de la Commission, les attentes des États membres et les cadres de développement plus larges, notamment l'Agenda 2063 de l'Union africaine et les objectifs de développement durable des Nations unies. Il traduit une vision à long terme en stratégies réalisables.

Organisé en dix chapitres thématiques, le Plan emprunte une structure logique axée sur les résultats, allant de l'analyse contextuelle à la vision, en passant par la mise en œuvre et la responsabilisation. Cette structure garantit que les objectifs stratégiques sont traduits en actions, grâce à des systèmes solides de suivi, d'apprentissage et d'amélioration continue.

- 
1. **Introduction** : Présente le contexte, la justification et les raisons qui ont motivé l'élaboration du plan stratégique, en soulignant son alignement sur les cadres de développement régionaux et mondiaux.
  2. **Analyse contextuelle** : Fournit une évaluation du contexte opérationnel mondial, continental, régional et de la Commission.
  3. **Évaluation de la situation et examen des performances [du rendement]** : Présente une analyse approfondie des performances de la Commission pour la période 2021-2025 et une évaluation de l'environnement opérationnel interne et externe, y compris un examen des performances passées, des attentes des parties prenantes et des principaux défis stratégiques.
  4. **Orientation et cadre stratégiques** : Présente la vision, la mission et les valeurs fondamentales de la Commission, et décrit les objectifs stratégiques, les résultats attendus et les domaines prioritaires pour la période 2026-2030. La théorie du changement et le cadre d'analyse « chemin de l'impact » du plan sont également présentés.
  5. **Modalités/dispositions de mise en œuvre** : Décrit la gouvernance, la coordination, les rôles institutionnels et les mécanismes opérationnels nécessaires à la mise en œuvre efficace du plan stratégique.
  6. **Systèmes de financement et ressources** : Présente les besoins financiers, les stratégies de financement et les mécanismes de mobilisation des ressources nécessaires pour soutenir la mise en œuvre du Plan.
  7. **Suivi, évaluation et apprentissage (MEL)** : Précise le cadre permettant de suivre les progrès, d'évaluer l'impact et d'intégrer l'apprentissage dans le cycle de mise en œuvre en vue d'améliorer la reddition des comptes [responsabilité] et la performance.
  8. **Gestion des risques** : Identifie les risques potentiels pouvant nuire à la réussite de la mise en œuvre et décrit les stratégies d'atténuation visant à garantir l'atteinte des résultats stratégiques.
  9. **Facteurs de succès essentiels (CSFs)** : Met en avant les conditions internes et externes essentielles qui doivent être réunies pour garantir la mise en œuvre efficace et la viabilité du plan stratégique.
  10. **Annexes** : Intègre la Matrice de suivi des indicateurs de suivi et d'évaluation pour soutenir la mise en œuvre du plan stratégique.





# CHAPITRE 2 : ANALYSE CONTEXTUELLE ET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

---

## 2.1. IMPÉRATIFS MONDIAUX ET RÉGIONAUX

La Commission entame sa période stratégique 2026-2030 dans un contexte mondial en pleine mutation en termes de politique de concurrence. Alors que la dynamique du marché devient de plus en plus complexe, les autorités de la concurrence du monde entier réajustent leurs outils d'application, leurs mandats et leurs alliances en réponse à la transformation numérique, aux tensions géopolitiques croissantes et à l'interdépendance réglementaire grandissante. De nouveaux défis, allant des économies fondées sur les données et la tarification algorithmique à la domination des plateformes, ont conduit à des interventions réglementaires plus fortes, en particulier dans l'économie numérique. Ces derniers temps, des amendes pour infraction aux règles sur les ententes et abus de position dominante sur le plan mondial ont considérablement augmenté, mettant en relief la détermination des autorités du monde entier à rétablir la concurrence sur les marchés. La Commission est tout à fait consciente de cette réalité, et c'est la raison pour laquelle, en décembre 2025, le Règlement du COMESA relatif à la concurrence de 2004 a été abrogé et remplacé par le Règlement du COMESA sur la concurrence et la protection des consommateurs de 2025. Ceci est corroboré par le préambule du Règlement de 2025, qui stipule que :

**“CONSIDÉRANT QUE : Il est devenu nécessaire d'abroger le Règlement du COMESA relatif à la concurrence de 2004 afin de tenir compte des nouveaux développements”.**

Des instruments multilatéraux tels que l'Ensemble de principes et de règles équitables convenus au niveau multilatéral pour le contrôle des pratiques commerciales restrictives (« l'Ensemble »), les Directives des Nations Unies pour la protection des consommateurs (UNGCP), les principes des Nations Unies pour la sécurité des produits de consommation, l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), l'Accord général sur le commerce des services (AGCS) et l'Accord sur les Aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce (ADPIC), entre autres, constituent le fondement de la concurrence mondiale et des normes relatives à la protection des consommateurs. Ces cadres ont introduit des principes clés de concurrence, tels que la non-discrimination, et ont favorisé la coopération entre les juridictions, ce qui est particulièrement important pour les économies en développement. Des rapports récents, tels que le rapport « Digital Trade for Development (2023) », publié conjointement par le FMI, l'OCDE, la CNUCED, la Banque mondiale et l'OMC, ont réaffirmé le rôle de la concurrence dans la promotion des économies numériques inclusives. Ils préconisent une capacité institutionnelle forte, des environnements réglementaires équitables et une gouvernance

---

équitable des données en vue de réduire la fracture numérique.

Les autorités chargées de la concurrence et de la protection des consommateurs passent d'une approche réactive à une approche plus anticipative. Des instruments traditionnels, tels que les enquêtes sur les cartels, sont complétés par des outils prospectifs, notamment la réglementation ex ante, des études de marché approfondies et des systèmes améliorés de notification des fusions. Les autorités s'appuient de plus en plus sur les programmes de clémence, les évaluations de l'incidence sur l'intérêt public et la coordination transfrontalière pour renforcer l'efficacité de la réglementation. Ces évolutions soulignent l'importance croissante de la souplesse institutionnelle, de l'innovation et de la collaboration dans l'application moderne des règles de concurrence. Les autorités chargées de la concurrence et de la protection des consommateurs investissent également davantage dans les technologies en vue de lutter contre des pratiques anticoncurrentielles et des comportements abusifs envers les consommateurs, tels que la collusion algorithmique et les pièges à utilisateurs/interfaces truquées/pièges d'interface [dark patterns], qui sont de plus en plus répandus mais difficiles à détecter.

Dans un environnement mondial en constante évolution, la coopération internationale (et régionale) est devenue incontournable. Des instruments tels que l'Ensemble de principes de la concurrence convenus au niveau multilatéral de la CNUCED fournissent des points de référence normatifs, tandis que l'appui technique et les examens par les pairs de la CNUCED ont continué à contribuer à l'alignement des régimes nationaux sur les meilleures pratiques mondiales. Le Manuel de l'OCDE pour l'évaluation de la concurrence, les lignes directrices sur les fusions et les initiatives du Forum mondial sur la concurrence offrent tous des outils supplémentaires pour le renforcement des capacités et l'harmonisation des politiques. Parallèlement, le Réseau international de la concurrence (RIC) facilite la convergence grâce à l'apprentissage entre pairs et à des groupes de travail techniques. Ensemble, ces initiatives favorisent un régime de concurrence mondiale plus coordonné et plus adaptatif.

Au niveau régional, l'architecture juridique de l'Union européenne, ancrée dans le Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE), reste un modèle de référence qui influence de nombreux cadres africains, dont celui du COMESA. Les communautés économiques régionales africaines (CERs) telles que la CAE, la CEDEAO, la SADC et le COMESA ont réalisé d'importantes avancées sur la voie de la mise en place des régimes de concurrence harmonisés, contribuant ainsi à l'intégration réglementaire et à la cohérence transfrontalière.

Pour la Commission, la stratégie 2026-2030 offre l'occasion de repenser son rôle institutionnel dans la

---

gouvernance économique régionale. Les cinq prochaines années exigeront des mesures audacieuses, adaptatives et collaboratives pour relever les défis actuels relatifs à l'application de la loi tout en se préparant aux perturbations futures. En mettant à profit des connaissances mondiales, en s'alignant sur les aspirations continentales et en approfondissant la coopération régionale stratégique, la Commission peut promouvoir un marché équitable, compétitif et intégré dans toute la région, protéger les consommateurs, autonomiser les entreprises et stimuler une croissance économique inclusive.

## 2.2. ÉVOLUTION DU PAYSAGE CONCURRENTIEL EN AFRIQUE

Le paysage africain de la politique de concurrence évolue rapidement, avec plus de 20 pays disposant désormais d'autorités de la concurrence opérationnelles, ce qui reflète un engagement croissant en faveur des marchés équitables et d'une croissance inclusive. Les réformes menées dans des pays tels que le Burundi, le Botswana, l'Éthiopie et le Mozambique mettent en évidence la volonté du continent de renforcer ses organismes de réglementation. L'adoption récente par l'Égypte d'un régime de notification obligatoire préalable aux fusions illustre une évolution vers une réglementation proactive et structurée du marché. Le lancement de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) constitue une avancée majeure dans l'intégration économique, offrant des opportunités significatives mais posant également des défis tels que des chevauchements réglementaires. Nonobstant ce qui précède, l'adoption du Protocole de la ZLECAf sur la politique de concurrence en 2023 ouvre la voie à une application harmonisée dans toute l'Afrique.

En tant qu'autorité régionale et compte tenu du fait qu'elle a jeté les bases d'une application multinationale des règles de concurrence en Afrique, la Commission occupe une position stratégique pour soutenir la mise en œuvre du Protocole de la ZLECAf en favorisant la cohérence juridique, en réduisant au minimum la fragmentation réglementaire et en créant des synergies d'application au sein du COMESA et au-delà. Des chevauchements institutionnels, comme avec l'Autorité de la concurrence de la Communauté d'Afrique de l'Est (EACCA) dans des États membres doubles tels que le Kenya et l'Ouganda, augmentent les risques de fragmentation de l'application de la loi et de l'élection de juridiction [forum shopping]. En guise de réponse, la Commission et l'EACCA ont signé un protocole d'accord en juin 2025, favorisant des enquêtes conjointes, la reconnaissance mutuelle des décisions et la surveillance coordonnée du marché. Au-delà des accords formels, une plus grande collaboration grâce à des actions de plaidoyer communes et au renforcement des capacités, peut transformer les défis en opportunités d'innovation, en particulier sur les marchés numériques et dans le domaine des approvisionnements [marchés publics].

---

Le Forum africain de la concurrence (ACF) complète les efforts visés ci-dessus par l'intermédiaire d'une assistance technique et d'un apprentissage entre pairs, tandis que la Commission africaine de la concurrence proposée dans le cadre de la ZLECAf est censée fournir des orientations politiques à l'échelle continentale. Cependant, l'application de la loi reste inégale, de nombreuses autorités étant limitées par des capacités et une volonté politique restreintes. De nouveaux défis tels que la domination des plateformes numériques et la collusion algorithmique exigent des stratégies modernes et adaptatives. Le plan stratégique doit apporter une réponse décisive, en se positionnant comme un acteur régional de premier plan et un leader d'opinion dans la transformation inclusive, numérique et durable du marché africain.

## 2.3. CONTEXTE OPÉRATIONNEL RÉGIONAL DE LA COMMISSION

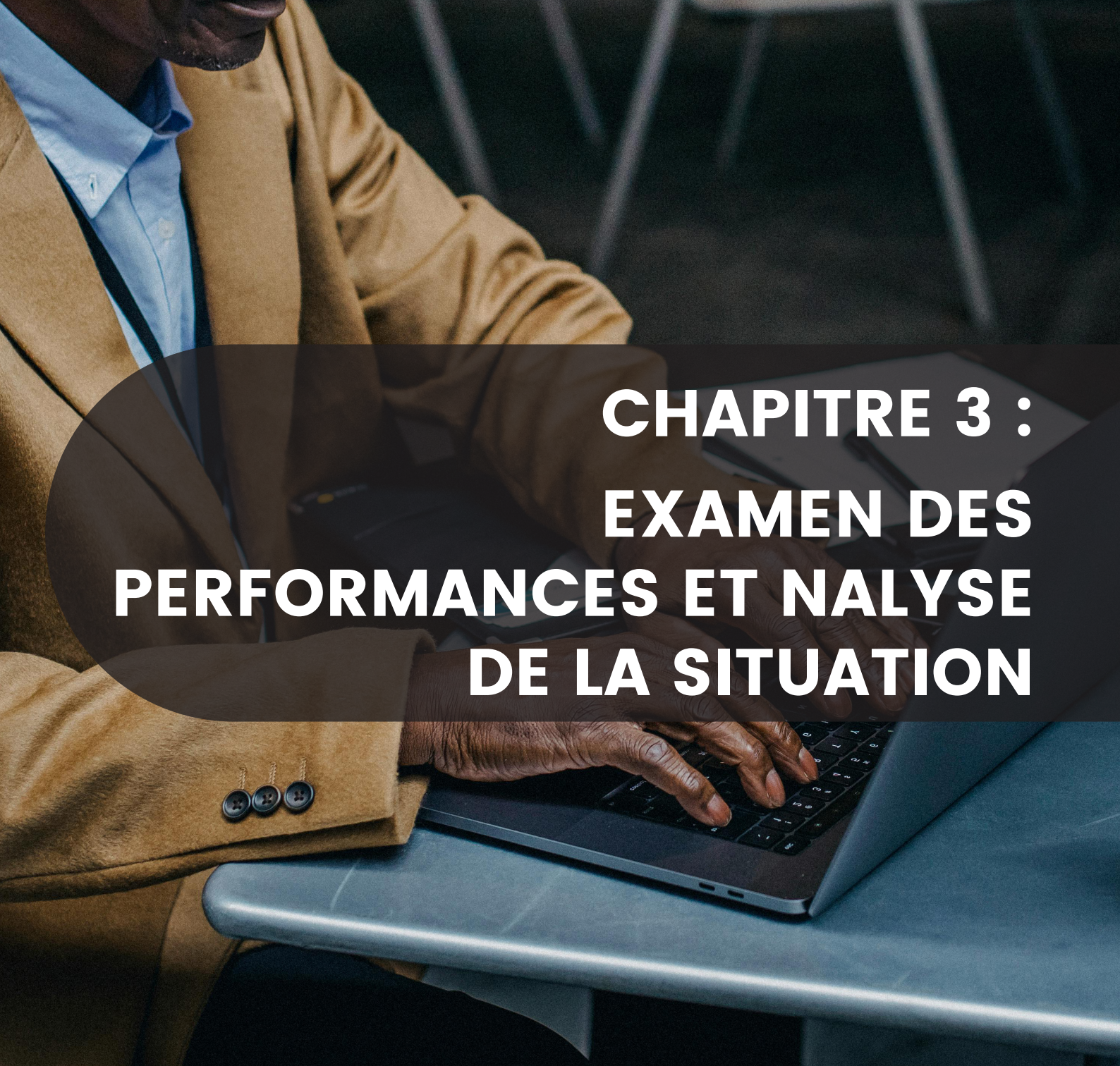
Exerçant ses activités sur un marché régional dynamique composé de 21 États membres, plus de 640 millions d'habitants et un PIB (PPA) avoisinant les 1 000 milliards de dollars américains, la Commission de la concurrence et de la consommation du COMESA est l'autorité supranationale centrale chargée de protéger la concurrence et le bien-être des consommateurs. Depuis sa création en 2013, la Commission a accompli d'importants progrès institutionnels, notamment dans les domaines du contrôle des concentrations, des enquêtes et de la promotion des politiques. Alors que le COMESA poursuit son programme d'intégration, la mise en œuvre de l'union douanière, la libéralisation des marchés et le commerce numérique, la Commission doit passer des initiatives réactives d'application de la loi à un rôle stratégique qui intègre la politique de concurrence et la politique des consommateurs dans des objectifs de développement plus larges. Pour soutenir cette transition, la Commission devrait s'aligner sur les priorités régionales de l'industrialisation, des infrastructures et des marchés numériques, en se positionnant à la fois comme régulateur et facilitateur de l'intégration.

L'application effective des lois dépend de l'harmonisation des législations nationales des États membres avec le cadre juridique de la Commission. Cependant, des lois obsolètes, la fragmentation institutionnelle et les disparités dans les capacités affaiblissent la conformité et créent des lacunes dans l'application de la loi. La Commission doit promouvoir la cohérence réglementaire par l'harmonisation juridique, des enquêtes conjointes et l'apprentissage entre pairs, en mettant en place un écosystème régional homogène pour l'application de la réglementation.

Malgré les progrès accomplis, la Commission reste confrontée à des défis persistants : des divergences réglementaires, des barrières [obstacles] tarifaires et non tarifaires et la faiblesse de l'engagement

---

politique continuent de nuire à l'intégration. De nombreuses ANC's restent sous-dotées en ressources, ce qui limite l'efficacité de l'application de la législation. Alors que des pratiques anticoncurrentielles deviennent de plus en plus transfrontalières et numériques, la Commission doit se repositionner en tant que leader politique proactif. Une stratégie tournée vers l'avenir, fondée sur une application de la loi axée sur les risques et une réglementation fondée sur l'intérêt public, est essentielle. En alignant ses opérations sur l'Agenda 2063, la Commission doit promouvoir une gouvernance de la concurrence équitable, transparente et axée sur le développement pour soutenir la transformation économique de l'Afrique.

A man in a brown suit is sitting at a desk, typing on a laptop. The background shows a classroom with rows of chairs. A semi-transparent dark circle is overlaid on the image, containing the chapter title in white text.

**CHAPITRE 3 :  
EXAMEN DES  
PERFORMANCES ET ANALYSE  
DE LA SITUATION**

---

## 3.1. EXAMENS DES PERFORMANCES (2021-2025)

### 3.1.1. PRINCIPALES RÉALISATIONS

Dans le plan stratégique 2021-2025, la Commission avait prévu de mener à bien au total 109 initiatives réparties entre quatre thèmes stratégiques, chaque thème étant assorti d'une série d'objectifs stratégiques. Les résultats de l'évaluation ont révélé que sur les 109 initiatives stratégiques, 62 % (68 initiatives) ont été entièrement mises en œuvre, 29 % (32 initiatives) ont été partiellement exécutées et 8 % (9 initiatives) n'ont pas été mises en œuvre. Cela reflète un engagement fort, mais met également en évidence des domaines nécessitant une amélioration de l'exécution et de la continuité. Un examen des résultats obtenus pour chaque enjeu stratégique a suivi.

**Question stratégique numéro 1 :** Renforcer la concurrence et la protection des consommateurs - La Commission a réalisé 68 % des actions prévues, avec une augmentation du volume et de l'efficacité des activités d'application de la loi, notamment des enquêtes et des évaluations des concentrations. L'examen des opérations de concentration, qui sont soumises à un délai légal, s'est amélioré, passant de 75 % à 85 %. Élargissement de l'assistance technique et de la coopération avec les États membres en matière d'application de la législation. La protection des consommateurs a progressé grâce à la mise en place des lignes d'assistance aux consommateurs opérationnelles, à des rappels des produits et à la création d'un Comité régional de protection des consommateurs. Les délais de résolution des affaires sont restés modérés, entre 45 et 50 %, ce qui indique la nécessité d'accélérer le traitement des affaires de concurrence. Il convient de noter que des domaines thématiques tels que les marchés numériques et la diffusion d'informations aux consommateurs ont connu une amélioration appréciable.

La promotion d'une procédure régulière a donné lieu à des avancées telles que l'adoption des lignes directrices en matière d'audiences et d'une politique relative aux informations confidentielles, un soutien accru aux entreprises et des améliorations sur le plan procédural. Bien que des plaintes contre les décisions de la CCC soient restées minimales, cette tendance fait penser que le processus est largement accepté. Dans le cadre de cette question stratégique, la création de l'unité de recherche a permis d'améliorer l'élaboration des politiques fondées sur des données, grâce à certaines bases de données opérationnelles sur les marchés, et d'augmenter le nombre de publications. Au cours de cette période, la Commission a également révisé le Règlement et Règles relatifs à la concurrence. Le Règlement et Règles du COMESA sur la concurrence et la protection des consommateurs ont été approuvés et adoptés par le Conseil des Ministres le 4 décembre 2025, et sont immédiatement entrés en vigueur.

---

**Question stratégique numéro 2 :** Conformité et amélioration du cadre juridique – Des progrès constants ont été réalisés dans la révision du Règlement et Règles relatifs à la concurrence, l'harmonisation juridique et la promotion de la conformité. Bien que l'adoption du Règlement au niveau national ait stagné, des étapes importantes ont été franchies, notamment la mise en place des lignes directrices juridiques, le renforcement des capacités de la Magistrature et l'extension de l'assistance juridique aux États membres. Le nombre de protocoles d'accord conclus est passé de 1 en 2021 à 5 en 2024, et une nouvelle collaboration avec les tribunaux nationaux a soutenu les efforts d'harmonisation en cours.

**Question stratégique numéro 3 :** Visibilité de la Commission – Dans le cadre de cet enjeu stratégique, la CCC a atteint 69 % de ses cibles, dépassé 13 % et maintenu 19 % en cours de réalisation. Il convient de noter que le défaut d'établir une unité dédiée aux relations publiques (RP) a limité la mobilisation numérique à un stade précoce. Cependant, la visibilité médiatique s'est nettement améliorée à partir de 2023, grâce à une formation accrue des défenseurs, à la traduction de certains documents officiels dans les langues du COMESA et à l'amélioration des plateformes numériques, y compris le lancement d'un site web interactif. La croissance des réseaux sociaux a été considérable, en particulier sur Facebook, qui est passé de 1 200 à près de 30 000 interactions entre 2024 et 2025. Le nombre de partenariats est passé de 8 à 14, et la participation à des événements internationaux est passée de 10 à 19, y compris des liens étroits avec la ZLECAf et la ZLE tripartite.

**Question stratégique numéro 4 :** Capacité et systèmes organisationnels – Parmi les progrès institutionnels significatifs, nous pouvons citer la mise en œuvre d'une structure organisationnelle révisée, l'amélioration du recrutement et des évaluations régulières des performances appuyées par des évaluations des compétences et des postes. Le renforcement des capacités a atteint 100 % avant 2024, parallèlement aux efforts visant à créer un Centre régional de formation. Un système automatisé de suivi et d'évaluation n'a pas été mis en place comme prévu. La mobilisation des ressources est passée de la formulation d'une stratégie à un certain niveau de mise en œuvre. La participation des donateurs est restée limitée, avec seulement quatre propositions de subvention ayant fait l'objet d'évaluation au cours des quatre années. Cependant, les résultats obtenus pour ces quatre propositions ont montré que la Commission était en mesure d'attirer le soutien des donateurs. Des réformes de la gouvernance d'entreprise ont porté sur les procédures du Conseil d'administration, le règlement du personnel, les politiques disciplinaires et de gestion des risques, ainsi que l'application du code de conduite. La modernisation des TIC s'est traduite par la mise en place d'un système de comptabilité électronique (SUN Systems) et par certains efforts de traitement des affaires de concurrence, de reprise après sinistre et de systèmes de continuité des activités. L'automatisation complète des processus internes

---

n'a pas été entièrement réalisée en 2024, mais des efforts ont été déployés pour certains processus, ce qui a permis à la Commission d'améliorer la prestation de ses services et sa résilience.

### **3.1.2. EXAMEN DU PLAN STRATÉGIQUE ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS**

Bien qu'ambitieux et orienté vers l'action, le plan stratégique 2021-2025 présentait plusieurs faiblesses qui limitaient son impact stratégique global. Les objectifs de mise en œuvre étaient trop généraux et insuffisamment détaillés par année, ce qui affaiblissait l'alignement avec les processus annuels de planification et de budgétisation. L'évaluation à mi-parcours s'est principalement appuyée sur des évaluations qualitatives, manquant ainsi l'occasion d'utiliser des indicateurs quantitatifs pour apporter des corrections en temps opportun.

D'autres difficultés ont été rencontrées en raison de la faiblesse des cadres de mesure des performances, notamment la mauvaise conception des indicateurs et l'absence d'une matrice complète d'indicateurs de suivi et d'évaluation (S&E) pour le plan, ce qui a entravé l'efficacité de la supervision. La gestion des risques n'était pas suffisamment intégrée, laissant des vulnérabilités non traitées. Toutefois, au niveau du Conseil des Commissaires, un Comité d'audit et de gestion des risques a été institutionnalisé. Des éléments stratégiques essentiels, tels qu'une théorie du changement, des filières d'évaluation de l'impact claires et une stratégie de mobilisation des ressources, faisaient défaut, ce qui a compromis la capacité de la Commission à mesurer l'impact et à garantir la viabilité financière. Il est essentiel de combler ces lacunes en vue de renforcer la prospective stratégique, la cohérence opérationnelle et la résilience institutionnelle de la Commission au cours du prochain cycle de planification.

### **3.1.3. DÉFIS MAJEURS**

La Commission a été confrontée à plusieurs défis interdépendants qui ont nui à son efficacité dans la promotion d'une concurrence loyale et la protection du bien-être des consommateurs dans l'ensemble du Marché commun. L'une des principales préoccupations concernait le manque d'harmonisation des lois sur la concurrence et des mécanismes de leur application entre les États membres, qui se traduisait par une application incohérente des règles et affaiblissait l'application transfrontalière. Cette fragmentation juridique et institutionnelle a été aggravée par des variations dans l'engagement politique et la capacité institutionnelle, limitant ainsi la capacité de la Commission à s'acquitter efficacement son mandat. Pour résoudre ces problèmes, il faut renforcer la coordination régionale, poursuivre des réformes juridiques et améliorer l'assistance technique pour créer un environnement réglementaire plus cohérent et plus prévisible.

---

L'émergence des marchés et des plateformes numériques a provoqué l'apparition de nouvelles complexités, les acteurs mondiaux dominants ayant soulevé des préoccupations concernant les monopoles de données, la collusion algorithmique et la neutralité des plateformes. La Commission n'a pas renforcé ses capacités d'analyse ni investi dans des outils et des partenariats permettant de réglementer efficacement ces marchés en pleine évolution. La Commission a continué à faire face à certaines contraintes de ressources, qui ont limité son expansion opérationnelle et sa capacité à réagir aux problèmes émergents. Il est essentiel de garantir des sources de financement durables et diversifiées pour soutenir son mandat élargi et s'adapter à la dynamique en rapide évolution des marchés régionaux et mondiaux.

Les difficultés liées à l'application de la législation ont été exacerbées par la sensibilisation limitée du public et la faiblesse des cadres institutionnels dans plusieurs États membres. De nombreuses entreprises et consommateurs ignoraient encore leurs droits, tandis que les ANC étaient souvent confrontées à un manque de financement et à des ingérences politiques. Les fusions transfrontalières, les lacunes réglementaires exploitées par les multinationales et les pratiques anticoncurrentielles des entreprises publiques et des systèmes de marchés publics ont encore compliqué l'application de la législation.

## **3.2. ÉVALUATION DE LA SITUATION**

### **3.2.1 ENVIRONNEMENT INTERNE**

Dotée d'une personnalité juridique internationale, la Commission collabore efficacement avec les structures de gouvernance mondiales et administre un mécanisme centralisé de contrôle des fusions qui facilite l'efficacité réglementaire et réduit le fardeau de la conformité pour les entreprises.

Sur le plan institutionnel, la Commission bénéficie d'une équipe professionnelle multidisciplinaire, dotée de mécanismes de gouvernance solides, y compris un Conseil d'administration actif et des contrôles financiers et budgétaires rigoureux, soutenus par des audits réguliers. Sa position régionale et internationale a été renforcée grâce à des mesures d'application élargies, à un portefeuille croissant d'examen de fusions et à l'élaboration d'instruments réglementaires clés. Des partenariats stratégiques, notamment avec des partenaires au développement tels que l'Union européenne, et les investissements dans certaines infrastructures numériques ont encore amélioré les performances institutionnelles.

---

La Commission est confrontée à certains défis internes. Des contraintes financières et la complexité croissante des affaires de concurrence mettent à rude épreuve la capacité opérationnelle. Ce qui précède, associé au financement limité des donateurs, soulève des inquiétudes quant à la viabilité à long terme. Des lacunes technologiques, notamment dans la réglementation des marchés numériques, entravent la réactivité face aux nouvelles menaces concurrentielles. Par ailleurs, des disparités importantes entre les ANCs, associées à des cadres juridiques et institutionnels divergents entre les États membres, entravent une application cohérente et uniforme. Ces défis mettent en relief la nécessité impérieuse d'une harmonisation régionale renforcée, des mécanismes de collaboration consolidés et d'un renforcement ciblé des capacités afin de mettre en place un régime de concurrence intégré et résilient.

## 3.2.2 ENVIRONNEMENT EXTERNE

**3.2.2.1 Contexte politique et juridique.** Le mandat de la Commission est ancré dans le Règlement, qui jette une base juridique unifiée pour l'application régionale. Le succès de l'application repose toutefois sur l'engagement politique des États membres, qui varie considérablement. Alors que certaines juridictions, telles que le Kenya, la Zambie, l'Égypte et Maurice, disposent de cadres réglementaires avancés de la concurrence, d'autres sont confrontées à des lacunes législatives et institutionnelles qui nuisent à l'uniformité de l'application de la loi, en particulier en ce qui concerne des fusions transfrontalières et des activités collusoires [cartels]. Le chevauchement des régimes réglementaires nationaux et régionaux peut entraîner des ambiguïtés juridiques et des retards procéduraux.

**3.2.2.2 Environnement économique.** Le paysage économique au sein du COMESA se caractérise par une hétérogénéité significative. Si plusieurs États membres font état d'une croissance constante et soutenue, des défis structurels tels que le chômage élevé des jeunes et l'importance du secteur informel persistent. L'accélération de l'intégration commerciale régionale, associée à la prolifération du commerce électronique et des plateformes numériques, pose des défis réglementaires complexes. Des acteurs dominants du marché numérique, souvent d'envergure transnationale, soulèvent des préoccupations majeures de concurrence, notamment en ce qui concerne la collusion algorithmique, la monopolisation des données et la neutralité des plateformes. Les récents chocs mondiaux perturbent davantage la dynamique des marchés et les chaînes d'approvisionnement, mettant en évidence l'urgence de mettre en place des cadres réglementaires à la fois adaptables et résilients.

**3.2.2.3 Dynamique sociale et dynamique des consommateurs.** Les consommateurs sont de plus en plus conscients de leurs droits et des mesures de protection dont ils bénéficient, mais des disparités de littératie économique et d'accès à l'information restent très répandues dans toute la région. Les acteurs du secteur informel et les populations vulnérables ne

---

peuvent souvent pas recourir efficacement aux mécanismes de contrôle de la concurrence. La demande croissante pour la protection des consommateurs dans des secteurs critiques, tels que la sécurité alimentaire, les services numériques et la transparence des prix, nécessite des actions de plaidoyer, d'éducation et des activités de sensibilisation ciblées et efficaces. De plus, la croissance des entreprises informelles dirigées par des jeunes pose des défis nuancés en matière de conformité et de réglementation, qui nécessitent des stratégies d'engagement innovantes et adaptées.

**3.2.2.4 Transformation technologique.** Le rythme rapide de la numérisation réoriente la politique de concurrence et son application. L'expansion du commerce électronique, de l'intelligence artificielle et de l'analytique des données massives présente à la fois des défis et des possibilités de réglementation. Pour rester efficace, la Commission doit développer des moyens évolués pour surveiller et réglementer les marchés numériques, ce qui nécessite des investissements stratégiques dans des technologies de surveillance, l'analyse des données et l'expertise du personnel. Parallèlement, l'innovation technologique peut être mise à profit pour améliorer l'efficacité de l'application de la loi grâce à l'automatisation, à l'analyse prédictive et à la prise de décisions fondée sur les données. Pour garantir la pérennité de la capacité réglementaire de la Commission, il est indispensable d'investir durablement dans les infrastructures numériques et dans le perfectionnement professionnel continu.

**3.2.2.5 Environnement concurrentiel et environnement de marché.** Le paysage du marché régional est de plus en plus complexe et caractérisé par une concurrence accrue. L'arrivée et l'expansion des multinationales, la consolidation continue du secteur par l'intermédiaire de fusions et d'acquisitions, ainsi que la prédominance de secteurs clés, y compris les télécommunications, les transports et l'agriculture, redéfinissent les structures de la puissance sur le marché. Des pratiques anticoncurrentielles persistantes telles que des soumissions concertées, la collusion et l'abus de position dominante, en particulier dans les marchés publics et les entreprises publiques, posent des défis importants d'application de la loi. De plus, l'arbitrage réglementaire pratiqué par les multinationales qui exploitent les disparités entre les cadres juridiques nationaux complique la mise en place d'une surveillance efficace. Le renforcement de la coordination transfrontalière, en particulier dans le domaine du contrôle des concentrations et des enquêtes sur les ententes, reste une priorité stratégique pour préserver l'intégrité du marché.

### 3.2.3. RÉSUMÉ DE L'ANALYSE SWOT

TABLEAU NUMÉRO 1 : ANALYSE SWOT

Forces	Faiblesses
Mandat juridique fort relevant du Traité du COMESA, avec une autorité supranationale pour les affaires transfrontalières.	Contraintes financières et en personnel
Cadre institutionnel solide avec des décisions contraignantes et une personnalité juridique internationale	Capacité limitée dans la réglementation du marché numérique et absence d'outils analytiques avancés
Personnel qualifié et multidisciplinaire soutenu par un Conseil d'administration compétent	Application inégale entre les États membres en raison des capacités juridiques et institutionnelles variées
Systèmes efficaces de contrôle des concentrations et d'application de la législation ; outils informatiques opérationnels de traitement des affaires	Le retard pris dans la finalisation des règlements et lignes directrices actualisés entrave leur application.
Partenariats stratégiques avec des organismes internationaux, régionaux et nationaux	Sensibilisation limitée du public et action insuffisante auprès des populations locales ; faible nombre de signalements par les consommateurs.
Unité de recherche, des actions de plaidoyer et d'élaboration des politiques fonctionnelle dotée d'un leadership éclairé reconnu	La publication multilingue insuffisante des décisions nuit à leur accessibilité.
Des structures de gouvernance solides, des cadres de responsabilité et des audits réguliers	Lacunes dans les systèmes de suivi et d'évaluation (S&E) et intégration limitée des TIC
Possibilités [Opportunités]	Menaces
Renforcement de l'intégration régionale par l'intermédiaire du COMESA et de la ZLECAf élargit les possibilités d'application coordonnée.	Instabilité politique, ingérence et manque d'engagement politique uniforme entre les États membres

La transformation numérique permet le développement des outils réglementaires intelligents et la régulation du marché numérique.	Cadres juridiques nationaux divergents et transposition incomplète des Règles du COMESA
La hausse de la « défense du consommateur » et la demande d'une concurrence loyale peuvent renforcer la légitimité de l'application de la loi.	Les marchés numériques complexes et en constante évolution mettent à rude épreuve les capacités d'enquête et la résolution des affaires.
Soutien des donateurs et des partenaires au renforcement des capacités et à l'assistance technique apporté aux ANCs	La dépendance à l'égard des sources de financement limitées rend la continuité du programme vulnérable à la volatilité du financement.
Potentiel d'innovation politique, de l'appareil judiciaire et de réformes réglementaires tournées vers l'avenir	La faible sensibilisation des consommateurs limite l'efficacité des mesures de protection des consommateurs.
Possibilités d'améliorer la gouvernance interne, l'infrastructure TIC et les systèmes de suivi et d'évaluation	Systèmes TIC fragmentés et mauvaise coordination avec les agences nationales et les tribunaux
Absence d'une culture de la concurrence	
Renforcement de la collaboration et harmonisation des politiques	Fragmentation réglementaire et mandats qui se chevauchent

### 3.3. INCIDENCES DE L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENTAL

Les tendances de performance et la dynamique contextuelle de la Commission offrent des enseignements précieux et des indications stratégiques qui devraient façonner le plan stratégique 2026-2030. Ces incidences reflètent les accomplissements notables de la Commission tout en identifiant les nouvelles priorités qui exigent un réajustement des objectifs, des capacités et des ressources en vue de maintenir l'impact dans un environnement régional et mondial de plus en plus complexe et en rapide évolution.

Premièrement, la croissance constante du nombre d'examen de fusions témoigne d'une demande croissante de surveillance réglementaire de la part de la Commission. Cette tendance met

---

implicitement en relief la nécessité urgente de renforcer les capacités d'application de la loi en investissant dans des outils avancés de veille concurrentielle, de surveillance numérique et dans des protocoles d'enquête transfrontaliers. Il sera essentiel de renforcer les compétences techniques et juridiques du personnel, notamment dans les domaines de la concurrence numérique, de l'analyse des données et de l'intelligence artificielle (IA), afin de garantir que la Commission soit en mesure de traiter efficacement des fusions complexes, des actes collusoires, des abus émergents sur le marché numérique et des affaires concernant les consommateurs.

Deuxièmement, bien que la Commission ait accompli des progrès significatifs dans le soutien apporté aux ANCs, 90 % des États membres ayant bénéficié d'une assistance technique, des disparités persistent dans la région en ce qui concerne les capacités d'application et des cadres juridiques. Le nouveau plan stratégique doit approfondir l'intégration régionale en donnant la priorité à l'harmonisation des lois sur la concurrence, en achevant les accords de coopération et en institutionnalisant des protocoles contraignants pour le traitement des affaires de concurrence transfrontalières.

Troisièmement, la capacité de la Commission à générer des recettes au-delà des contributions des États membres pour couvrir ses dépenses administratives et techniques et à verser aux États membres plus de USD 26,1 millions en frais de dossier pour les notifications d'opérations de fusion (dont USD 1,9 million pour la seule année de 2023) est louable et reflète son rôle dans la fourniture de ressources aux États membres. Toutefois, le recours aux frais pour les examens des fusions et aux contributions des États membres pose des risques de durabilité. Le plan stratégique devrait donc intégrer des stratégies claires de mobilisation des ressources visant à diversifier les sources de revenus, y compris par l'intermédiaire de services de certification de conformité, de programmes consultatifs, de formations techniques et de modèles de partage des coûts.

Quatrièmement, l'émergence rapide des marchés numériques, des plateformes de commerce électronique et des modèles d'entreprise fondés sur l'IA présente à la fois des défis et des opportunités pour la réglementation de la concurrence. Le plan stratégique doit faire de la réglementation du marché numérique un pilier central du travail de la Commission, avec des objectifs spécifiques pour traiter les fusions numériques, les monopoles de données, la dominance des plateformes et l'équité algorithmique. La Commission devrait se positionner à l'avant-garde dans le renforcement des capacités internes afin de pouvoir faire face efficacement aux complexités technologiques qui façonnent les marchés régionaux et mondiaux.

---

En dernier lieu, bien que la Commission ait amélioré la disponibilité des données et le suivi des performances, l'efficacité future de la réglementation dépendra de la capacité de la Commission à s'adapter à l'évolution rapide de la dynamique du marché. Le plan stratégique 2026-2030 devrait intégrer un système solide et intégré de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL) qui conjugue des indicateurs de performance quantitatifs et des mesures d'impact qualitatives. Ce système devrait permettre une prise de décision en temps réel fondée sur des données probantes, faciliter les examens stratégiques annuels et faciliter une planification fondée sur différents scénarios. Une telle approche permettra à la Commission de rester agile, réactive et prête à relever les défis futurs dans l'accomplissement de son mandat.





# **CHAPITRE 4 : ORIENTATION ET CADRE STRATÉGIQUES**



## VISION

Être un centre d'excellence pour la régulation de la concurrence et la protection des consommateurs.



## MISSION

Promouvoir des marchés concurrentiels et inclusifs dans la région du COMESA en réglementant la concurrence et en protégeant les droits des consommateurs, favorisant ainsi l'intégration régionale et le développement durable.

## VALEURS FONDAMENTALES



- **Professionalisme** : Respecter les normes les plus élevées d'intégrité et de conduite éthique dans toutes les opérations.
- **Intégrité / Probité** : Respecter les principes d'équité et de transparence.
- **Efficience** : Fournir des services rapides et rentables.
- **Efficacité** : Faire preuve d'un haut niveau de compétence et d'engagement.
- **Responsabilité et la reddition des comptes** : Garantir la responsabilité envers les parties prenantes.
- **Indépendance** : Maintenir l'autonomie dans l'application des mandats qui lui sont confiés.
- **Perfectionnement constant** : Adopter l'innovation, les meilleures pratiques et la réactivité au changement.
- **Coopération** : Collaborer étroitement avec les États membres et les parties prenantes.

## 4.4 PILIERS DU PLAN STRATÉGIQUE

En réponse à l'évolution du paysage concurrentiel mondial, au programme d'intégration de l'Afrique et à la complexité croissante des marchés transfrontaliers, la Commission fondera son plan stratégique 2026-2030 sur les cinq piliers stratégiques interdépendants suivants :

# CCCC PLAN STRATÉGIQUE

1

### INTÉGRATION DES MARCHÉS ET HARMONISATION RÉGLEMENTAIRE

Promouvoir l'harmonisation des cadres de concurrence et de protection des consommateurs au sein du COMESA, de la ZLECAF et d'autres blocs régionaux (CAE) en vue de réduire la fragmentation réglementaire, de favoriser la sécurité/certitude juridique et de faire progresser les objectifs d'intégration de l'Afrique dans le cadre de l'Agenda 2063.

2

### MESURES D'APPLICATION ET DE CONFORMITÉ EFFICACES

Renforcer l'application de la réglementation en améliorant les outils et les compétences relatifs à l'application, ainsi que les mécanismes de conformité, en approfondissant la coordination avec les autorités nationales et en veillant à ce que les décisions de la Commission visant à garantir l'équité du marché et la crédibilité institutionnelle soient mises en œuvre en temps utile.

3

### INNOVATION INSTITUTIONNELLE

Moderniser les opérations de la Commission grâce aux technologies émergentes, à l'analyse des données et au renforcement des capacités pour améliorer la souplesse et l'efficacité réglementaire sur les marchés numériques et traditionnels.

4

### LEADERSHIP CONTEXTUEL

Promouvoir la concurrence et la protection des consommateurs en tant que moteurs d'un développement inclusif et durable, en alignant les efforts de mise en œuvre sur les priorités nationales et régionales.

5

### PARTENARIATS STRATÉGIQUES ET IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES

Favoriser des partenariats et élargir le rayonnement auprès des entreprises, des consommateurs et des acteurs nationaux et internationaux grâce à des actions de sensibilisation ciblées, une communication multilingue et une participation fondée sur des données probantes.

---

## 4.5. OBJECTIFS STRATÉGIQUES

### OSI:

**Examiner et évaluer les fusions et acquisitions, détecter, enquêter, prévenir et sanctionner des pratiques anticoncurrentielles et des violations des droits des consommateurs sur le Marché commun**

**OBJECTIF:** Promouvoir la concurrence et protéger les droits des consommateurs dans le Marché commun.

**ACTIONS STRATÉGIQUES :** La Commission mettra en œuvre les actions stratégiques suivantes pour atteindre cet objectif stratégique :

- 1.1 Évaluer les demandes et notifications, enquêter et prendre les mesures correctives qui s'imposent sur les violations signalées ou détectées des lois sur la concurrence et la consommation.
- 1.2 Hiérarchiser les secteurs et élaborer des indicateurs d'alerte précoce pour les industries à haut risque.
- 1.3 Mettre en place des outils pour surveiller le fonctionnement du marché, la fixation des prix, des soumissions concertées et les tendances transfrontalières.
- 1.4 Mettre en place un programme de clémence et de dénonciation pour détecter des pratiques concertées et autres comportements anticoncurrentiels.
- 1.5 Développer une base de données centralisée de suivi de traitement des affaires de concurrence, contenant des informations relatives aux enquêtes et aux récidives.
- 1.6 Développer et mettre en place des lignes d'assistance téléphonique pour les consommateurs et des plateformes numériques de dépôt de plaintes.
- 1.7 Élaborer un cadre permettant de hiérarchiser les enquêtes en fonction des risques potentiels pour porter préjudice à la concurrence et, aux consommateurs.
- 1.8 Élaborer et examiner les instruments juridiques pertinents pour l'application de la loi.
- 1.11 Enquêter et prendre les mesures correctives qui s'imposent sur les violations signalées ou détectées des lois sur la concurrence et la consommation.
- 1.9 Élaborer des procédures d'enquête et des manuels internes pour le traitement des affaires de concurrence.

- 
- 1.10 Renforcement des capacités de la Commission, des ANCs et des parties prenantes.
  - 1.11 Collaborer avec les organismes nationaux chargés de l'application de la loi et les instances judiciaires par le biais de formations conjointes, d'échanges techniques et d'enquêtes conjointes.
  - 1.12 Déterminer les affaires relatives à la concurrence et à la protection des consommateurs par le comité.
  - 1.13 Contrôler le respect des décisions de la Commission et engager des poursuites judiciaires afin d'assurer leur application et d'avoir un effet dissuasif.
  - 1.14 Coopérer avec les établissements universitaires pour intégrer le droit de la concurrence et le droit de la consommation dans les programmes universitaires et professionnels et organiser des dialogues politiques.
  - 1.15 Fournir des directives de conformité et des formations aux entreprises et aux professionnels du droit.
  - 1.16 Collaborer avec le milieu universitaire afin de produire des études et des notes d'information à des fins des campagnes en faveur des mesures préventives [plaidoyer préventif].

## **OS 2:**

### **Renforcer l'harmonisation des politiques et des lois nationales sur la concurrence et la protection des consommateurs avec le Règlement.**

**OBJECTIF** : Favoriser l'harmonisation des lois nationales sur la concurrence et la protection des consommateurs, avec le Règlement, en vue de garantir une application uniforme et efficace.

Actions stratégiques :

La Commission entreprendra les activités suivantes au cours de la période de planification stratégique afin d'atteindre l'objectif visé ci-dessus:

- 2.1 Négocier, rédiger et mettre en œuvre des accords de coopération avec les ANCs afin de soutenir l'application des lois sur la concurrence et la protection des consommateurs.
- 2.2 Inciter les États membres à transposer le Règlement dans leur législation nationale
- 2.3 Faciliter les examens par les pairs en vue d'évaluer la conformité nationale au Règlement.
- 2.4 Fournir des avis consultatifs et des évaluations d'impact sur la politique de la concurrence et de la protection des consommateurs aux États membres.

- 
- 2.5 Créer un forum régional pour l'harmonisation des politiques et des lois nationales, régionales et continentales de la concurrence et de la protection des consommateurs.
  - 2.6 Renforcer la coopération avec le Secrétariat du COMESA, la ZLECAf et d'autres CERs pour promouvoir la cohérence et la synergie des politiques.
  - 2.7 Aider les États membres dans le processus d'adoption ou de révision de leurs lois nationales sur la concurrence et la protection des consommateurs et dans la mise en opération des ANC

### **OS 3 :**

**Renforcer les capacités institutionnelles de la Commission en tant qu'autorité efficace, indépendante et très performante.**

**Objectif :** Positionner la Commission comme une autorité autonome hautement performante, adhérant aux principes et pratiques de bonne gouvernance.

**Actions stratégiques :** La Commission entreprendra les activités suivantes au cours de la période de planification stratégique afin d'atteindre l'objectif visé ci-dessus : -

- 3.1. Attirer, développer et fidéliser des effectifs hautement qualifiés et motivés.
- 3.2. Concevoir et mettre en œuvre des programmes continus de perfectionnement et de renforcement des capacités du personnel en vue d'améliorer les compétences, d'optimiser la prestation des services et de renforcer les performances institutionnelles.
- 3.3. Moderniser et réorganiser l'infrastructure informatique de la Commission afin qu'elle puisse s'acquitter efficacement de son mandat.
- 3.4. Développer et mettre en œuvre un système complet de gestion des risques et de la conformité.
- 3.5. Renforcer les processus internes en révisant et en mettant à jour les politiques institutionnelles.
- 3.6. Créer et rendre opérationnel un Centre d'excellence en droit de la concurrence et de la consommation.
- 3.7. Finaliser la construction et la mise en service du siège de la Commission.
- 3.8. Institutionnaliser les mécanismes de prospective stratégique et de planification à l'aide d'une gestion axée sur les résultats, y compris l'élaboration de plans de travail annuels, d'exams stratégiques annuels, d'analyses de scénarios et d'évaluations à mi-parcours afin de promouvoir l'agilité et la réactivité.

- 
- 3.9. Obtenir la certification ISO ou d'autres normes de qualité institutionnelles afin d'améliorer la prestation des services, la crédibilité institutionnelle et la compétitivité internationale.
  - 3.10. Promouvoir l'égalité des sexes en intégrant l'équité dans les politiques institutionnelles, les programmes et la représentation de l'effectif.
  - 3.11. Renforcer les fonctions d'audit et d'assurance qualité, en garantissant des évaluations régulières de la conformité, des audits de performance et la reddition des comptes dans toutes les unités opérationnelles.
  - 3.12. Rationaliser le cadre de gouvernance en améliorant la coordination du Secrétariat du Conseil des Commissaires et en procédant à un examen complet et à une modernisation des politiques institutionnelles en vue de renforcer la responsabilité interne et l'efficacité opérationnelle.
  - 3.13. Assurer la fourniture d'un soutien et de services juridiques de haute qualité pour renforcer l'efficacité juridique, procédurale, réglementaire et opérationnelle de la Commission.
  - 3.14. Élaborer et mettre en œuvre un cadre intégré de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL).

#### **OS 4**

### **Renforcer la recherche, les activités de sensibilisation, le renforcement des capacités et la participation des parties prenantes pour améliorer les performances et la visibilité publique de la Commission.**

**Objectif** : Renforcer la visibilité, la crédibilité et l'impact de la Commission en faisant progresser la recherche, en sensibilisant le public de manière inclusive, en éclairant les politiques, en menant des actions de plaidoyer participatives et en faisant participer les parties prenantes.

**Actions stratégiques** : La Commission entreprendra les activités suivantes au cours de la période de planification stratégique afin d'atteindre l'objectif visé ci-dessus : -

- 4.1 Réaliser des études de marché et des enquêtes dans les secteurs prioritaires afin d'éclairer les mesures d'application, de sensibilisation et les politiques.
- 4.2 Mener des activités de surveillance et d'enquête conjointes avec les ANCs, la ZLECAf et les autorités internationales.
- 4.3 Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de plaidoyer intégrée.
- 4.4 Mener des campagnes multilingues de sensibilisation et d'éducation sur le droit de la concurrence, les droits des consommateurs et la conformité.

- 
- 4.5 Renforcer l'utilisation des plateformes numériques et des outils mobiles pour la diffusion de l'information.
  - 4.6 Organiser la Semaine annuelle de sensibilisation des consommateurs du COMESA et d'autres événements phares en vue de promouvoir le dialogue et la visibilité.
  - 4.7 Produire et distribuer du matériel simplifié et facile à utiliser sur la protection des consommateurs, le droit de la concurrence et les procédures de réclamation.
  - 4.8 Publier un Rapport annuel sur la concurrence et le bien-être des consommateurs afin de mettre en évidence les tendances, les risques et les recommandations politiques.
  - 4.9 Participer aux réunions régionales, continentales et internationales.
  - 4.10 Surveiller et évaluer les initiatives de sensibilisation à l'aide de sondages, d'analyses et des commentaires des parties prenantes.
  - 4.11 Réaliser des études empiriques pour évaluer l'impact des interventions de la concurrence et des consommateurs.
  - 4.12 Apporter un soutien technique aux États membres sur la concurrence et la protection des consommateurs au niveau national.
  - 4.13 Négocier et mettre en œuvre des cadres de coopération (protocoles d'accord) avec les organisations compétentes.

## **OS 5 :**

### **Améliorer la viabilité [durabilité/pérennité] financière de la Commission**

**Objectif :** Assurer la viabilité financière à long terme de la Commission en renforçant les mécanismes de génération de revenus et en favorisant la discipline budgétaire.

**Actions stratégiques :** La Commission entreprendra les activités suivantes au cours de la période de planification stratégique afin d'atteindre l'objectif visé ci-dessus :

- 5.1 Développer et déployer une plateforme de services numériques qui intègre la facturation automatisée, le suivi des arriérés et l'accès en libre-service, tout en créant de nouvelles sources de revenus.
- 5.2 Générer des revenus en mettant en location des espaces de bureaux une fois la construction de l'immeuble de bureaux de la Commission achevée.
- 5.3 Examiner et mettre en œuvre une stratégie de mobilisation des ressources et de partenariats

---

alignée sur les programmes de la concurrence, de la protection des consommateurs, de gouvernance et d'intégration.

- 5.4. Préparer des initiatives phares pour obtenir des fonds et un soutien technique auprès de donateurs ciblés.
- 5.5. Mettre en place un cadre de gouvernance financière pour gérer de manière transparente les recettes internes, les fonds des donateurs et les mécanismes de recouvrement des coûts.
- 5.6. Moderniser les systèmes financiers pour la budgétisation, le suivi des dépenses, l'établissement des rapports et la conformité aux normes comptables.
- 5.7. Renforcer les contrôles internes et la préparation aux audits afin de garantir des résultats d'audit rapides et sans réserve.
- 5.8. Réaliser des audits internes périodiques des systèmes financiers, d'approvisionnement et opérationnels.
- 5.9. Mettre en œuvre des plans et des contrôles rigoureux d'approvisionnement afin de promouvoir la transparence et la conformité réglementaire.
- 5.10. Déployer un système intégré de gestion des stocks et des actifs afin de garantir la responsabilité et une utilisation optimale.
- 5.11. Rationaliser les processus administratifs et numériser les opérations en vue d'améliorer l'efficacité des flux de travail et la prestation des services internes.

## **OS 6 : Renforcer les capacités institutionnelles en vue d'anticiper et de s'adapter aux technologies perturbatrices et aux changements sur les marchés numériques mondiaux, en garantissant des interventions réglementaires réactives et adaptées aux défis futurs.**

**Objectif :** Renforcer la capacité de la Commission d'application de la loi et d'innovation politique réactive et orientée vers l'avenir grâce à des outils numériques avancés, des cadres réglementaires inclusifs et un engagement proactif avec les dynamiques des marchés émergents telles que des plateformes numériques, des transitions vertes et l'accès équitable aux marchés.

**Actions stratégiques :** Afin de mettre en œuvre efficacement cet objectif stratégique, la Commission entreprendra les actions suivantes au cours de la période de planification stratégique :

- 6.1. Rendre opérationnel un système automatisé de traitement des affaires de concurrence intégrant à la fois le suivi des flux de travail, la visualisation des données et des tableaux de bord de résolutions.

- 
- 6.2 Concevoir et déployer un tableau de bord prédictif en temps réel pour surveiller le marché à l'aide du big data et d'indicateurs d'alerte précoce permettant d'anticiper les menaces anticoncurrentielles et les risques pour les consommateurs.
  - 6.3 Élargir l'infrastructure informatique interne de la Commission, tant au niveau logiciel que matériel, afin de soutenir le programme de numérisation.
  - 6.4 Renforcer la capacité de la Commission à répondre aux dynamiques émergentes des marchés, y compris les plateformes numériques, l'intelligence artificielle, les transitions écologiques et l'accès équitable aux marchés.

## 4.6. THÉORIE DU CHANGEMENT

Si la Commission renforce l'application de la réglementation, harmonise les réglementations, modernise son institution, fait preuve de leadership, établit des partenariats, garantit la viabilité financière et adopte l'innovation numérique -> alors la concurrence et la protection des consommateurs s'amélioreront dans l'ensemble du COMESA -> aboutissant à des marchés équitables, inclusifs et intégrés, le bien-être des consommateurs et le développement régional durable. Cela implique les éléments suivants

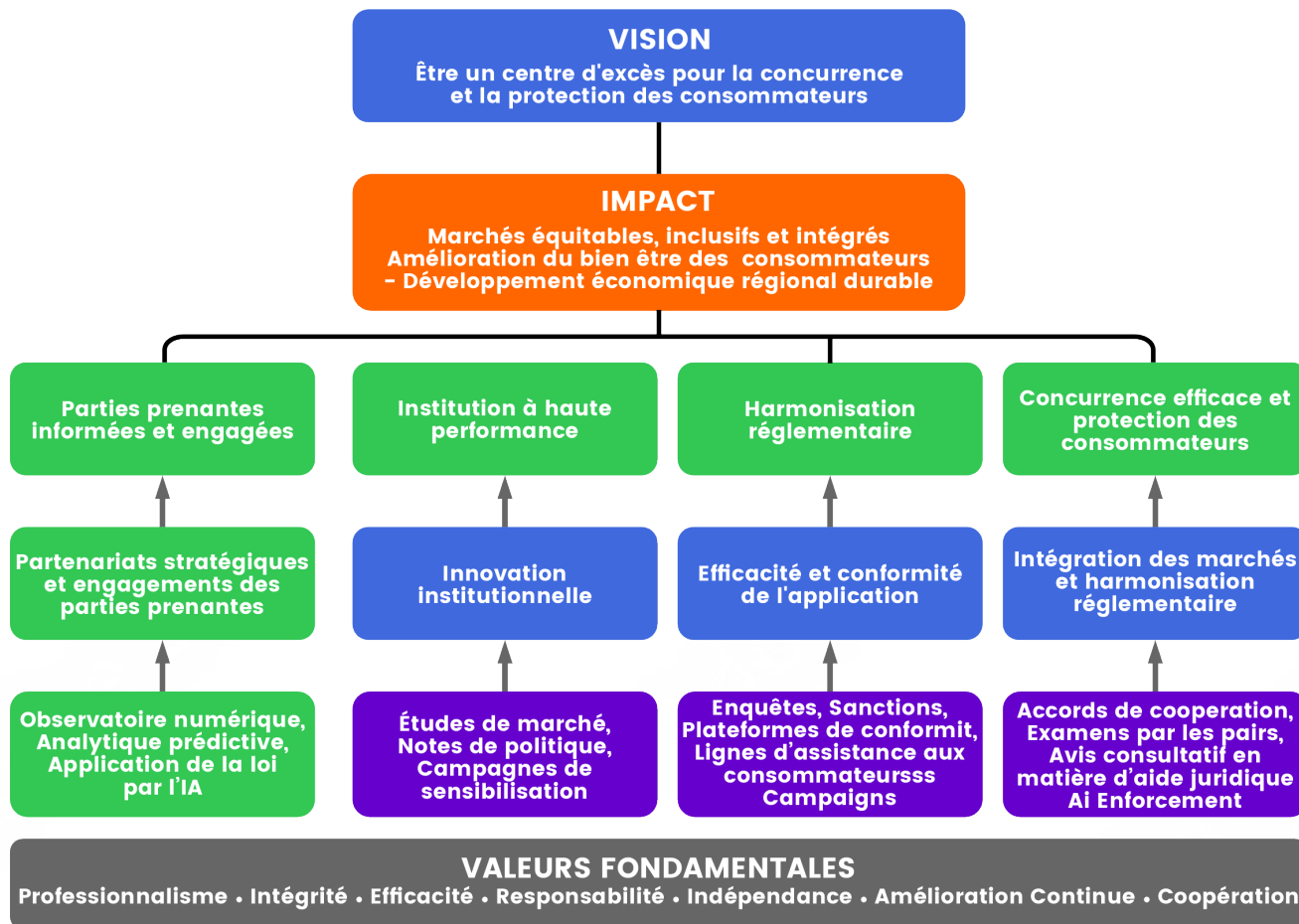
Niveau	Éléments / Description
Impact (Changement à long terme)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Des marchés équitables, inclusifs et intégrés dans toute la région du COMESA et au-delà.</li> <li>2. Amélioration du bien-être des consommateurs, de la compétitivité des entreprises et de l'intégration économique régionale, conformément à l'Agenda 2063 et aux objectifs de développement durable (ODD).</li> </ol>

Niveau	Éléments / Description
Résultats (Résultats à moyen terme d'ici 2030)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concurrence et protection des consommateurs efficaces – Empêcher des pratiques anticoncurrentielles, protéger les droits des consommateurs et renforcer la conformité.</li> <li>2. Harmonisation réglementaire – Les lois et pratiques des États membres sont alignées sur les réglementations du COMESA, ce qui réduit la fragmentation.</li> <li>3. Institution à rendement élevé – la Commission fonctionne comme une autorité efficace, indépendante et tournée vers l'avenir.</li> <li>4. Parties prenantes bien informées et mobilisées – Les entreprises, les consommateurs et les gouvernements soutiennent activement et respectent le droit de la concurrence et le droit de la consommation.</li> <li>5. Viabilité financière – La Commission est financièrement autonome, tirant parti d'un financement diversifié et d'une prestation des services innovante.</li> <li>6. Préparation au numérique et Innovation – la Commission réglemente efficacement les marchés numériques et met à profit des technologies émergentes pour ce qui est de l'application des règlements.</li> </ol>
Résultats intermédiaires (piliers moteurs de l'évolution)	<p><b>Pilier 1 : Intégration des marchés et harmonisation réglementaire</b> – Lois nationales transposées ; cadres de coopération régionale opérationnels ; mécanismes d'examen par les pairs et d'harmonisation des politiques mis en place.</p> <p><b>Pilier 2 : Efficacité de l'application et conformité</b> – Systèmes robustes de suivi des affaires, de dénonciation et de clémence ; augmentation des enquêtes conjointes et des sanctions ; outils fonctionnels de surveillance du marché.</p> <p><b>Pilier 3 : Innovation institutionnelle</b> – Structure organisationnelle adaptée aux besoins futurs ; mise à niveau des TIC et automatisation de traitement des affaires de concurrence ; certification ISO et adoption de cadres de gestion des risques.</p> <p><b>Pilier 4 : Leadership contextuel</b> – Intégration de la concurrence et de la protection des consommateurs dans les programmes de développement ; la Commission en tant que leader d'opinion grâce à la recherche, aux notes d'orientation et au Centre d'excellence</p> <p><b>Pilier 5 : Partenariats stratégiques et travaux de coopération</b> – Campagnes de sensibilisation multilingues ; renforcement des partenariats avec les milieux universitaires, les entreprises et la société civile ; influence par le biais de plateformes de plaidoyer régionales/mondiales.</p>

Niveau	Éléments / Description
Activités et les extrants	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Application de la loi : Enquêtes, sanctions, lignes directrices sur la conformité, plateformes de réclamations des consommateurs, groupes de travail conjoints.</li> <li>2. Harmonisation : Accords de coopération, évaluations par les pairs, services consultatifs juridiques et forums régionaux.</li> <li>3. Capacité institutionnelle : Formation du personnel, modernisation des TIC, réformes de la gouvernance, construction du siège, système MEL.</li> <li>4. Plaidoyer et la recherche : Études de marché, notes d'orientation, campagnes multilingues, événements phares de sensibilisation.</li> <li>5. Viabilité financière : Stratégie de mobilisation des ressources, services payants, partenariats avec des donateurs, plateformes numériques génératrices de revenus.</li> <li>6. Transformation numérique : Analyse prédictive, observatoire du marché numérique, traitement des affaires de concurrence assisté par l'IA, boîte à outils pour la littératie numérique.</li> </ol>
Infrants	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personnel qualifié et expertise technique</li> <li>2. Partenariats avec les ANC, la ZLECAf, le Secrétariat du COMESA et les agences internationales.</li> <li>3. Ressources financières adéquates et le soutien des donateurs.</li> <li>4. Volonté politique et coopération des États membres.</li> <li>5. Infrastructure numérique et outils d'innovation.</li> </ol>

## 4.7. SCHÉMA STRATÉGIQUE

Illustration numéro 1 : Schéma stratégique pour le PS 2026–2030







# CHAPITRE 5 : DISPOSITIONS DE MISE EN ŒUVRE

---

## 5.1 STRUCTURE DE GOUVERNANCE

La mise en œuvre effective du plan stratégique 2026–2030 de la Commission s'appuiera sur un cadre de gouvernance cohérent et participatif, fondé sur les dispositions du Traité du COMESA.

À la tête de cette structure se trouve le Conseil des Ministres, qui assure la supervision politique et stratégique de haut niveau. Le Conseil des Ministres est chargé d'approuver les décisions régionales importantes, y compris l'approbation d'une partie du budget de la Commission financé par les États membres du COMESA et les grandes orientations politiques. Son soutien garantit que la Commission fonctionne dans le cadre de la vision et des priorités plus larges du programme d'intégration du COMESA.

**Le Secrétariat du COMESA** travaille en étroite collaboration avec le Conseil des Ministres et fournit un soutien technique et administratif à toutes les institutions du COMESA, y compris la Commission. Il a pour but d'assurer la cohérence stratégique, de faciliter la coordination et soutenir la mise en œuvre des politiques pour améliorer l'efficacité des travaux de la Commission.

Placé sous cette structure, le **Conseil des Commissaires de la Commission** joue un rôle central en apportant des orientations stratégiques et en assurant la supervision de la gouvernance. Le Conseil des Commissaires examine régulièrement les progrès réalisés dans le cadre du plan stratégique, approuve les plans de travail et les budgets annuels, et veille à ce que les initiatives de la Commission soient conformes aux obligations découlant du Traité et aux engagements régionaux du COMESA.

En vue d'améliorer son efficacité et sa responsabilité, le Conseil des Commissaires fonctionne par le biais de Comités spécialisés, chacun ayant un mandat bien défini :

- **Comité d'audit et de gestion des risques** – Supervise la gestion financière, les contrôles internes et les cadres d'atténuation des risques.
- **Comité des finances et de l'administration** – Examine les projets de budget, surveille l'utilisation des ressources, y compris les plans de travail, et veille à la viabilité financière.
- **Comité de construction (ad hoc)<sup>1</sup>** : Assure la supervision et fournit des orientations stratégiques en matière de planification, de conception, d'approvisionnement et de mise en œuvre de projets d'infrastructures, notamment la construction du siège de la Commission et

---

<sup>1</sup> Ce comité sera dissous dès l'achèvement de la construction de l'immeuble de bureaux de la Commission.

---

du Centre régional de formation au droit de la concurrence et de la consommation.

- **Comité technique et stratégique** – Fournit des orientations stratégiques sur les questions techniques, politiques et institutionnelles qui ont une incidence sur les activités et le positionnement à long terme de la Commission.
- **Comité des marchés**: Supervise tous les processus d'approvisionnement et les attributions des contrats afin de garantir le respect des lois et directives en vigueur sur les approvisionnements.
- **Comité de recrutement (ad hoc)** : Comité établi en fonction des besoins pour superviser les recrutements de haut niveau ou sensibles au sein de la Commission.
- **Comité spécial chargé de la détermination** – est chargé de statuer et de rendre des décisions dans les affaires relatives à la concurrence et à la protection des consommateurs.

La mise en œuvre quotidienne du plan stratégique est dirigée par le Directeur général. Le PDG sera assisté par des départements techniques et des unités de soutien chargés d'exécuter les activités, d'assurer la conformité interne, de contrôler les performances et de maintenir une communication solide avec les partenaires et les parties prenantes.

Les **Autorités compétentes** des États membres du COMESA complètent les travaux de la Commission. Ces autorités joueront un rôle crucial dans la mise en œuvre des politiques de concurrence et de protection des consommateurs au niveau national. La Commission travaillera en étroite collaboration avec ces dernières dans le but de promouvoir la cohérence réglementaire, de partager des informations, de renforcer les capacités et de coordonner les enquêtes transfrontalières.

## 5.2 CADRE OPÉRATIONNEL

La mise en œuvre du plan stratégique s'effectuera dans le cadre d'un dispositif structuré et axé sur les résultats. Chaque objectif stratégique sera traduit en plans de travail annuels (AWPs/PTA) avec des résultats définis, les unités responsables, les calendriers et les ressources nécessaires. Ces plans de travail serviront d'instruments principaux pour garantir l'alignement stratégique et la réalisation en temps opportun des objectifs de la Commission.

La Commission adoptera également une approche de gestion axée sur les résultats (RBM/GAR), garantissant que toutes les activités sont liées à des indicateurs mesurables et suivies à l'aide d'un système solide de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL). Des évaluations trimestrielles et annuelles des performances permettront d'évaluer les progrès réalisés, d'identifier des goulots

---


d'étranglement et de recommander des mesures correctives. Une évaluation à mi-parcours sera réalisée à mi-chemin (2028) pour évaluer l'orientation générale du plan et d'apporter les ajustements nécessaires en fonction des nouvelles tendances et priorités.

Afin de garantir l'efficacité opérationnelle, la Commission exploitera des plateformes et outils numériques pour la gestion des données, l'établissement de rapports et la participation des parties prenantes. De plus, les mécanismes de coordination interne seront renforcés à travers des réunions interdépartementales régulières, des forums de partage des connaissances et des tableaux de bord de suivi des performances. Des stratégies de gestion des risques seront intégrées à toutes les étapes de mise en œuvre en vue de faire face aux incertitudes et de maintenir la résilience opérationnelle.

### **5.3 MOBILISATION DES RESSOURCES ET PARTENARIATS**

La mise en œuvre réussie de ce plan stratégique nécessite un financement prévisible et durable. La Commission mènera une stratégie diversifiée de mobilisation des ressources, notamment en améliorant l'efficacité des recettes provenant des notifications de fusion, en obtenant le soutien financier du Secrétariat du COMESA et en établissant des partenariats stratégiques avec des partenaires au développement et des organismes donateurs.

Des partenariats avec les ANC, les agences de protection des consommateurs, les établissements universitaires et les réseaux internationaux de régulation seront également renforcés en vue d'améliorer la coopération technique, de partager les meilleures pratiques et de développer des solutions innovantes pour relever les nouveaux défis relatifs à la concurrence.



**CHAPITRE 6 :  
SYSTÈMES ET  
RESSOURCES DE  
FINANCEMENT**

---

## 6.1 MOBILISATION DES RESSOURCES

Afin de mettre en œuvre avec succès le plan stratégique 2026-2030, la Commission diversifiera ses sources de financement en réunissant les contributions des États membres, les frais de dossier pour les notifications d'opérations de concentration, le soutien des donateurs, les partenariats stratégiques et les redevances pour les services de renforcement des capacités.

La Commission collaborera activement avec les partenaires au développement et les institutions financières internationales pour conclure des accords de financement pluriannuels conformes à ses objectifs stratégiques. De plus, des efforts seront déployés pour renforcer les relations avec le secteur privé et les organisations philanthropiques qui s'intéressent à la promotion des marchés équitables et concurrentiels dans toute la région.

Un plan d'action pour la mobilisation des ressources sera élaboré afin de concrétiser ces efforts, en définissant des objectifs clairs, des stratégies d'association des parties prenantes et des calendriers. La Commission mettra également en place une fonction interne dédiée ou désignera un point focal au sein du Secrétariat, chargé de coordonner toutes les activités de mobilisation des ressources et de contrôler les performances par rapport aux critères de référence fixés.

La Commission finance actuellement ses activités à partir de trois sources principales :

- **Contributions des États membres**
- **Recettes tirées des activités de réglementation**
- **Appui des partenaires de coopération** (subventions des donateurs et assistance technique)

Les recettes réglementaires sont devenues le pilier financier de la Commission, affichant une croissance constante et significative au cours des cinq dernières années. De 2,98 millions de dollars américains en 2020, les recettes sont passées à 5,58 millions de dollars en 2025, ce qui représente une contribution moyenne de plus de 75 % au revenu global de la Commission. Cette tendance met en relief l'importance et la fiabilité des redevances réglementaires, en particulier celles provenant des évaluations et des notifications de fusions. Cette source est toutefois intrinsèquement sensible aux fluctuations de l'activité de fusion, aux changements dans la dynamique économique régionale et aux évolutions de la politique réglementaire. Bien que fiable, la Commission doit se prémunir contre une

---

dépendance excessive en élargissant et en diversifiant ses services générateurs de revenus.

Les contributions des États membres ont été instables et incohérentes, malgré de légères augmentations en 2022 et 2024. Le profil des contributions a été irrégulier et souvent inférieur aux objectifs prévus, ce qui a rendu difficile pour la Commission de planifier et de mettre en œuvre ses activités de manière efficace. Cette imprévisibilité budgétaire augmente le risque de retard ou de sous-financement des initiatives stratégiques. Pour atténuer ce risque, la Commission doit préconiser des engagements structurés et pluriannuels de la part des États membres, étayés par des rapports transparents, une démonstration de la valeur ajoutée et un engagement politique.

Le financement des partenaires et des donateurs reste largement sous-utilisé. Le financement externe a été enregistré pour la première fois en 2024 et 2025, représentant moins de 10 % du revenu global malgré le mandat régional étendu de la Commission. Cet engagement limité des donateurs représente une occasion manquée, surtout compte tenu de l'alignement entre les objectifs de la Commission et les priorités de développement des principales institutions internationales et continentales. Il existe un potentiel considérable pour obtenir le soutien des partenaires bilatéraux, multilatéraux et philanthropiques tels que la BAD, la GIZ, la CNUCED, la ITC et l'UE, à condition que la Commission élabore une stratégie claire et convaincante de mobilisation des ressources.

## 6.2 RECOMMANDATIONS POUR LE FINANCEMENT DU PLAN STRATÉGIQUE 2026–2030

La Commission doit adopter une stratégie de financement multiforme reposant sur quatre piliers : la diversification des recettes réglementaires, la prévisibilité des contributions des États membres, l'élargissement de l'engagement des donateurs et le renforcement institutionnel.

**Tout d'abord, les recettes réglementaires devraient être diversifiés et augmentées.** La Commission devrait introduire de nouveaux services payants tels que la certification de conformité, le soutien consultatif et les programmes de formation pour élargir ses sources de revenus. De plus, l'automatisation de la facturation et du recouvrement des recettes réduira les retards administratifs et minimisera les arriérés, améliorant ainsi la prévisibilité financière.

**Deuxièmement, la Commission doit renforcer considérablement la collaboration avec les donateurs et partenaires.** Une stratégie dédiée à la mobilisation des ressources devrait être examinée et alignée

---

sur l'Objectif stratégique 5 du plan stratégique. Des programmes phares tels que le Centre régional de formation sur la concurrence et le droit de la consommation, les systèmes numériques de surveillance du marché et les initiatives régionales de sensibilisation des consommateurs devraient faire l'objet d'un financement ciblé de la part des donateurs. La Commission devrait également officialiser sa coopération avec d'autres organismes régionaux par l'intermédiaire de protocoles d'accord.

### **6.3. GESTION FINANCIÈRE**

Afin de favoriser une utilisation efficace des ressources et de maintenir la confiance des parties prenantes, la Commission renforcera ses systèmes de gestion financière conformément aux meilleures pratiques internationales. Un cadre solide de gestion des finances publiques (GFP) guidera les fonctions de budgétisation, de contrôle des dépenses, de présentation de l'information financière et d'audit.

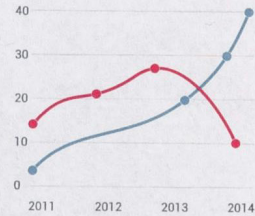
La Commission mettra également en place des systèmes d'information financière modernes en vue d'améliorer la précision, l'actualité et l'accessibilité des données financières. Ces systèmes permettront un suivi budgétaire en temps réel et faciliteront la conformité aux contrôles internes et au Règlement financier du COMESA. Des audits internes et externes périodiques seront menés afin de garantir l'intégrité et d'assurer une utilisation prudente des ressources.

La Commission encouragera en outre une culture de responsabilité financière et de budgétisation axée sur les résultats, dans laquelle l'allocation des ressources est étroitement liée aux priorités stratégiques et aux résultats mesurables. Le renforcement des capacités du personnel financier et les examens réguliers des politiques renforceront encore la capacité institutionnelle à gérer des financements accrus et diversifiés. La transparence des rapports financiers et de la divulgation d'informations restera essentielle pour renforcer la confiance des parties prenantes et soutenir les investissements futurs.



## Morris Charts

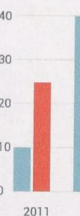
Line Chart



Area Chart

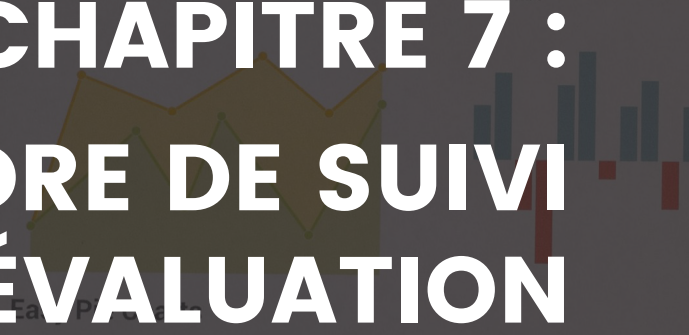


Bar Chart



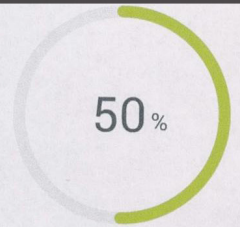
## Sparkline Charts

Line Chart



Bar Chart

# CHAPITRE 7 : CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION



## 7.1 FINALITÉ ET OBJECTIFS DU CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Le cadre de suivi et d'évaluation (S&E) est conçu pour fournir une approche structurée et axée sur les résultats en vue de suivre la mise en œuvre du plan stratégique de la Commission (2026-2030). Il a pour objectif de :

- **Suivre les progrès accomplis** dans la réalisation des objectifs stratégiques et des résultats attendus ;
- **Évaluer les résultats et l'impact** dans la promotion d'une concurrence loyale, le bien-être des consommateurs et l'intégration régionale ;
- **Renforcer la responsabilité institutionnelle** et l'apprentissage au sein de la Commission ;
- **Soutenir la prise de décisions fondées sur des données probantes** pour l'affectation des ressources, l'ajustement des programmes et l'élaboration des politiques.

Le cadre de suivi et d'évaluation sera intégré dans les processus opérationnels de la Commission par l'intermédiaire de plans de travail annuels, d'examen des performances et d'évaluations périodiques. Il utilisera des outils quantitatifs et qualitatifs pour suivre des intrants, des extrants, des résultats et les impacts pour tous les objectifs stratégiques.

## 7.2 MATRICE DU CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION (ALIGNÉE SUR LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES)

OS 1 :

**Examiner et évaluer les fusions et acquisitions, détecter, enquêter, prévenir et sanctionner des pratiques anticoncurrentielles et des violations des droits des consommateurs sur le Marché commun**

Code d'intervention	Action stratégique	Activité annuelle	Indicateur	Fréquence	Unité responsable
1.1	Enquêter et prendre les mesures correctives qui s'imposent sur les violations signalées ou détectées des lois sur la concurrence et la protection des consommateurs.	Mener des enquêtes tout au long de l'année.	Nombre d'enquêtes menées	Mise en œuvre continue	Divisions Concurrence, Protection des Consommateurs et Affaires juridiques

Code d'intervention	Action stratégique	Activité annuelle	Indicateur	Fréquence	Unité responsable
		Maintain investigation logs and evidence chains.	Logs and evidence available	Continuous	Competition and Consumer Division
1.2	Hiérarchiser les secteurs et élaborer des indicateurs d'alerte précoce pour les industries à haut risque.	Réaliser des évaluations annuelles des risques sectoriels..	Nombre d'évaluations réalisées	Annuelle	RPA/RPA/ Division technique
		Publier une liste des secteurs prioritaires et d'éventuels signaux d'alerte.	Nombre de rapports publiés sur les secteurs prioritaires	Annuelle	RPA/Division technique
1.3	Mettre en place des outils pour surveiller le fonctionnement du marché, la fixation des prix, des soumissions concertées et les tendances transfrontalières.	Concevoir et déployer des systèmes de détection des anomalies du marché.	Disponibilité des systèmes de détection des anomalies	Annuelle	RPA/Unité TIC
		Tenir à jour des tableaux de bord sur les tendances des prix et les soupçons de manipulation des soumissions d'offres	Nombre de tableaux de bord maintenus et mis à jour	Trimestrielle	RPA/Unité TIC
1.4	Mettre en place un programme de clémence et de dénonciation afin de détecter des pratiques concertées et autres comportements anticoncurrentiels.	Développer et promouvoir le programme de clémence et de dénonciation	Programme de clémence et de dénonciation mis en place	Annuelle	Division chargée des Services juridiques et de conformité
		Organiser des réunions d'information et établir des rapports annuels sur les cas de clémence afin de promouvoir le programme.	Nombre (un) de réunions d'information/rapports réalisés	Annuelle	Division chargée des Services juridiques et de conformité
1.5	Développer une base de données centralisée de suivi de traitement des affaires de concurrence, contenant des informations relatives aux enquêtes et aux récidives.	Mettre en œuvre et mettre à jour la base de données de traitement des affaires de concurrence tous les trimestres.	Base de données développée et fréquence des mises à jour de la base de données	Trimestrielle	Unité TIC et toutes les divisions
1.6	Développer et mettre en place des lignes d'assistance téléphonique pour les consommateurs et des plateformes numériques de dépôt de plaintes.	Développer des lignes d'assistance multilingues.	Nombre de lignes d'assistance et de plateformes opérationnelles	Annuelle	Division en charge du bien-être des consommateurs
		Rendre opérationnel des lignes d'assistance multilingues	Nombre d'utilisateurs du système	Mise en œuvre continue	Division en charge du bien-être des consommateurs

Code d'intervention	Action stratégique	Activité annuelle	Indicateur	Fréquence	Unité responsable
		Former les associations partenaires au triage et à la transmission des plaintes.	Nombre de formations dispensées	Annuelle	Unité de la protection des consommateurs
1.7	Élaborer un cadre permettant de hiérarchiser les enquêtes en fonction des risques potentiels pour porter préjudice à la concurrence et, aux consommateurs.	Appliquer un outil d'évaluation structuré à toutes les plaintes.	Outil appliqué au nombre de plaintes	Mise en œuvre continue	Divisions – Concurrence et Protection des Consommateurs
		Réviser les critères de hiérarchisation en fonction des tendances d'application.	Outil de hiérarchisation révisé disponible	Tous les deux ans	Divisions – Concurrence et Protection des Consommateurs
1.8	Rédiger et réviser les instruments juridiques.	Entreprendre l'élaboration et la révision des instruments juridiques.	Instruments juridiques élaborés et révisés	Biennale	Division chargée des Services juridiques et de conformité
		Proposer des modifications réglementaires en fonction des lacunes dans l'application.	Nombre d'amendements proposés	Biennale	Division chargée des Services juridiques et de conformité
1.9	Élaborer des procédures d'enquête et des manuels internes pour le traitement des affaires de concurrence.	Finaliser les procédures opérationnelles standard (POS) pour les enquêteurs.	POS mises au point	Une seule fois	Divisions – Concurrence et Protection des Consommateurs
		Effectuer des examens internes périodiques pour vérifier la conformité aux procédures.	Nombre d'examen effectués	Annuelle	Greffier/RPA
1.10	Renforcement des capacités de la Commission, des ANC et des parties prenantes.	Organiser des événements régionaux de renforcement des capacités et des programmes d'apprentissage en ligne.	Nombre d'événements organisés	Annuelle	RPA
		Offrir des crédits de certification ou de formation professionnelle continue.	Nombre de certifications délivrées	Annuelle	RPA
1.11	Collaborer avec les organismes nationaux chargés de l'application de la loi et les instances judiciaires par le biais de formations conjointes, d'échanges techniques et d'enquêtes conjointes.	Organiser au moins une formation régionale par an à l'intention des services chargés de l'application de la loi, des procureurs, des instances judiciaires ou des organismes de réglementation.	Nombre de formations organisées	Annuelle	Division chargée des Services juridiques et de conformité

Code d'intervention	Action stratégique	Activité annuelle	Indicateur	Fréquence	Unité responsable
		Élaborer des protocoles d'enquête conjoints.	Nombre de protocoles développés	Une seule fois	Division chargée des Services juridiques et de conformité
		Participate in joint enforcement task forces.	Number of task forces participated in	Annual	Enforcement Unit
1.12	Déterminer les affaires relatives à la concurrence et à la protection des consommateurs par le comité.	Convoquer le comité.	Nombre d'affaires déterminés par le comité	Trimestrielle	Divisions - Concurrence et Protection des Consommateurs
		Publier les décisions finales.	Nombre de décisions du comité publiées	Trimestrielle	Greffier
1.13	Contrôler le respect des décisions de la Commission et engager des poursuites judiciaires afin d'assurer leur application et d'avoir un effet dissuasif.	Effectuer des contrôles de conformité après la prise de décision.	Percentage of compliance checks Percentage of Litigations	Annual	Competition, Consumer and Legal Division
		Émettre/adresser des avertissements ou prendre des mesures de suivi.	Nombre d'avertissements émis	Semestrielle	Divisions - Concurrence et Protection des Consommateurs
1.14	Coopérer avec les établissements universitaires pour intégrer le droit de la concurrence et le droit de la consommation dans les programmes universitaires et professionnels et organiser des dialogues politiques.	Collaborez avec des universités pour intégrer du contenu dans les programmes de droit, d'économie et de commerce.	Nombre de collaborations avec des établissements universitaires	Annuelle	RPA
		Mener un dialogue avec les décideurs politiques.	Nombre de dialogues politiques menés	Annuelle	RPA
1.15	Fournir des directives de conformité et des formations aux entreprises et aux professionnels du droit.	Développer des boîtes à outils de conformité.	Nombre de boîtes à outils développées	Une seule fois	Division chargée des Services juridiques et de conformité
		Organiser au moins une formation par an à l'intention des entreprises, des praticiens du droit et des associations.	Nombre de formations dispensées	Annuelle	Division chargée des Services juridiques et de conformité

Code d'intervention	Action stratégique	Activité annuelle	Indicateur	Fréquence	Unité responsable
1.16	Collaborer avec le milieu universitaire afin de produire des études et des notes d'information à des fins des campagnes en faveur des mesures préventives [plaidoyer préventif].	Co-publier des études empiriques et des notes d'orientation avec des instituts de recherche.	Nombre d'études et de notes d'orientation publiées	Semestrielle	RPA
		Soutenir les conférences et les revues universitaires consacrées au droit de la concurrence et à la protection des consommateurs.	Nombre de conférences soutenues et d'articles publiés	Semestrielle	RPA

## OS 2 :

### Renforcer l'harmonisation des politiques et des lois nationales sur la concurrence et la protection des consommateurs avec le Règlement

Code d'intervention	Action stratégique	Activité annuelle	Indicateur	Fréquence	Unité responsable
2.1	Négocier et mettre en œuvre des accords de coopération avec les ANCS.	Rédaction et révision des protocoles d'accord avec les ANCS	Nombre de protocoles d'accord signés et examinés	Annuelle	Services juridiques et conformité
		Mise en œuvre des accords de coopération avec les ANCS	Nombre de protocoles d'accord mis en œuvre	Annuelle	RPA
2.2	Inciter les États membres à transposer le Règlement et Règles du COMESA sur la concurrence et la protection des consommateurs dans leur législation nationale	Procéder à des consultations avec les États Membres sur la transposition	Nombre d'États membres consultés	Annuelle	Services juridiques et conformité
		Élaborer des modèles de lois types et des lignes directrices	Nombre de modèles de lois types élaborés	Une seule fois	Services juridiques et conformité
2.3	Faciliter les examens par les pairs afin d'évaluer la conformité nationale	Coordonner les exercices d'évaluation par les pairs	Nombre d'évaluations par les pairs	Biennale	RPA
		Publier les rapports d'évaluation par les pairs	Nombre de rapports publiés	Biennale	RPA

Code d'intervention	Action stratégique	Activité annuelle	Indicateur	Fréquence	Unité responsable
2.4	Fournir des avis consultatifs et des évaluations d'impact sur la politique de la concurrence et de la protection des consommateurs aux États membres.	Publier des rapports consultatifs sur la politique de concurrence et de protection des consommateurs.	Nombre de rapports consultatifs publiés	Semestrielle	RPA
2.5	Créer un forum régional pour harmoniser les politiques et les lois	Organiser des forums	Nombre de forums organisés	Annuelle	RPA
		Publier les comptes rendus du forum	Nombre de comptes rendus de forum publiés	Annuelle	RPA
2.6	Renforcer la coopération avec le Secrétariat du COMESA, la ZLECAf et les CERS	Participer aux réunions de coordination interinstitutionnelles	Nombre de participations aux réunions.	Annuelle	RPA
2.7	Aider les États membres dans le processus d'adoption ou de révision de leurs lois nationales sur la concurrence et la protection des consommateurs et dans la mise en opération des ANCs	Soutenir la rédaction, la révision et l'opérationnalisation des lois nationales et des ANCs.	Nombre de lois examinées ou promulguées ; nombre d'ANCs rendues opérationnelles	Annuelle	Services juridiques et de conformité / RPA

### OS 3 :

**Renforcer les capacités institutionnelles de la Commission en tant qu'autorité efficace, indépendante et très performante.**

Code d'intervention	Action stratégique	Activité annuelle	Indicateur	Fréquence	Unité responsable
3.1	Attirer, développer et fidéliser des effectifs hautement qualifiés et motivés	Réaliser une analyse des déficits de compétences	Nombre d'analyse des lacunes au niveau des compétences réalisées	Annuelle	Services institutionnels/ corporatifs
		Élaborer une politique de fidélisation du personnel	Politique de fidélisation du personnel adoptée	Une seule fois	Services institutionnels/ corporatifs
		Mettre en œuvre une politique de fidélisation du personnel	Politique de fidélisation du personnel mise en œuvre	Annuelle	Services institutionnels/ corporatifs

Code d'intervention	Action stratégique	Activité annuelle	Indicateur	Fréquence	Unité responsable
3.2	Concevoir et mettre en œuvre des programmes continus de perfectionnement et de renforcement des capacités du personnel en vue d'améliorer les compétences, d'optimiser la prestation des services et de renforcer les performances institutionnelles.	Organiser des formations annuelles en fonction des besoins individuels et collectifs évalués.	Nombre du personnel formé annuellement	Annuelle	Services institutionnels/ corporatifs
		Organiser des sessions de formation interne ou externe pour le personnel.	Nombre de formations dispensées	Semestrielle	RPA
		Faire appel à des spécialistes des marchés numériques et de la criminalistique pour former le personnel.	Nombre de spécialistes mobilisés	Annuelle	Services institutionnels/ corporatifs (Unité RH)
3.3	Moderniser et réorganiser l'infrastructure informatique de la Commission afin qu'elle puisse s'acquitter efficacement de son mandat.	Mettre à niveau les systèmes MIS internes, le réseau et les systèmes de sauvegarde des données.	Mise à niveau de l'infrastructure TIC terminée (Oui/Non)	Au besoin (révision annuelle)	Unité TIC
		Développer un intranet et un portail pour le personnel	Portail pour le personnel opérationnel (Oui/Non)	Maintenance annuelle	Unité TIC
3.4	Développer et mettre en œuvre un système complet de gestion des risques et de la conformité.	Mettre en œuvre les fonctions d'audit interne et de gestion des risques	Rapports d'audit interne et de gestion des risques établis	Annuelle	Services institutionnels/ corporatifs (Finances)
		Élaborer, réviser et mettre à jour les règles, politiques et autres instruments pertinents des ressources humaines, des finances et d'approvisionnement.	Politiques élaborées, révisées et alignées sur les meilleures pratiques	Une seule fois	Services institutionnels/ corporatifs
3.5	Renforcer les processus internes en révisant et en mettant à jour les politiques institutionnelles.	Réaliser une évaluation institutionnelle et organisationnelle	Recommandations de l'OAR adoptées (Oui/Non)	Une seule fois (2027)	RPA
		Adopter des procédures opérationnelles standard (POS) et des lignes directrices pour les opérations essentielles.	Nombre de procédures opérationnelles standard (POS) nouvelles ou révisées adoptées	Annuelle	Services institutionnels/ corporatifs

Code d'inter-vention	Action stratégique	Activité annuelle	Indicateur	Fréquence	Unité re-sponsable
3.6	Créer et rendre opérationnel un Centre d'excellence en droit de la concurrence et de la consommation.	Établir le Centre d'excellence	Centre créé et lancé	2026-2030	RPA
3.7	Finaliser la construction et la mise en service du siège de la Commission.	Construire et mettre en service le siège de la Commission	Rapports de construction et d'exploitation	2026-2030	Comité interne de construction (IBC)
3.8	Institutionnaliser les mécanismes de prospective stratégique et de planification à l'aide de la gestion axée sur les résultats.	Élaborer des plans de travail annuels	Programmes de travail annuels élaborés	Annuelle	RPA
		Organiser des réunions d'évaluation périodiques (Ateliers/Séances de prise de recul)	Réunions d'examen périodiques organisées	Trimestrielle	RPA
		Réaliser une évaluation à mi-parcours (MTR)	Rapport MTR rédigé	Une seule fois (2028)	Examen interne / Consultants indépendants
		Institutionnaliser l'évaluation des performances du personnel en fonction des résultats attendus.	Nombre d'évaluations de rendement effectuées	Annuelle	Services institutionnels/ corporatifs
3.9	Obtenir la certification ISO ou d'autres normes de qualité institutionnelles afin d'améliorer la prestation des services, la crédibilité institutionnelle et la compétitivité internationale.	Mettre en place un système de gestion de la qualité	Système de gestion de la qualité développé.	Une seule fois	RPA / Greffier
		Réaliser une évaluation interne et externe	Rapports d'audits ISO	Annuelle	Services institutionnels/ corporatifs
		Faire certifier son système ISO	Certification ISO obtenue	Annuelle	Services institutionnels/ corporatifs
3.10	Promouvoir l'égalité des sexes en intégrant l'équité dans les politiques institutionnelles, les programmes et la représentation de l'effectif.	Élaborer une politique d'égalité des sexes	Politique d'égalité des sexes élaborée	Une seule fois	Greffier
		Mettre en œuvre la politique d'égalité des sexes	Politique d'égalité des sexes mise en œuvre	Annuelle	Greffier

Code d'inter-vention	Action stratégique	Activité annuelle	Indicateur	Fréquence	Unité re-sponsable
3.11	Renforcer les fonctions d'audit et d'assurance qualité	Demander une vérification externe	Audits externes réalisés	Annuelle	Services institutionnels/ corporatifs
3.12	Rationaliser le cadre de gouvernance en améliorant la coordination du Secrétariat du Conseil des Commissaires	Organiser des réunions du Conseil des Commissaires et de ses Comités	Rapports de synthèse annuels	Trimestrielle	Greffier
		Examiner la Charte et les termes de référence du Conseil des Commissaires	Charte et termes de référence du Conseil des Commissaires révisés	Une seule fois	Greffier
		Organiser des formations pour les membres du Conseil d'administration	Formations organisées pour les membres du Conseil d'administration	Semestrielle	Greffier
		Mener une évaluation du Conseil d'administration	Évaluation du Conseil d'administration réalisée	Annuelle	Greffier
3.13	Assurer la fourniture d'un soutien et de services juridiques de haute qualité en vue de renforcer l'efficacité juridique, procédurale, réglementaire et opérationnelle de la Commission.	Fournir des avis juridiques et des conseils sur l'application de la loi, les fusions, la conformité et la gouvernance.	Nombre d'avis juridiques émis	Annuelle	Division chargée des Services juridiques et de conformité
		Suivre les évolutions juridiques régionales et internationales	Rapports de veille juridique produits	Selon les besoins	Division chargée des Services juridiques et de conformité
		Recommander des mises à jour des cadres juridiques et politiques	Nombre de propositions juridiques présentées	Selon les besoins	Division chargée des Services juridiques et de conformité
		Réaliser des analyses comparatives avec des organismes régionaux et internationaux	Nombre de rapports d'analyse comparative réalisés	Annuelle	Division chargée des Services juridiques et de conformité
		Affiner les cadres juridiques et les outils d'application en fonction des résultats de l'analyse comparative.	Nombre d'instruments/ outils juridiques révisés proposés	Annuelle	Division chargée des Services juridiques et de conformité

Code d'intervention	Action stratégique	Activité annuelle	Indicateur	Fréquence	Unité responsable
		Élaborer et diffuser des protocoles et des outils de conformité.	Nombre d'outils de conformité développés	Selon les besoins	Division chargée des Services juridiques et de conformité
		Négocier, examiner et rédiger les contrats et protocoles d'accord de la Commission.	Nombre de documents juridiques rédigés ou révisés	Mise en œuvre continue	Division chargée des Services juridiques et de conformité
		Fournir un soutien juridique pour les politiques et les réformes institutionnelles	Renseignements juridiques fournis	Selon les besoins	Division chargée des Services juridiques et de conformité
3.14	Élaborer et mettre en œuvre un cadre intégré de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL).	Mettre en œuvre le cadre MEL	Le cadre MEL est intégré et opérationnel	Annuelle	RPA

#### OS 4 :

**Renforcer la recherche, les activités de sensibilisation, le renforcement des capacités et la participation des parties prenantes pour améliorer les performances et la visibilité publique de la Commission.**

Action Code	Strategic Action	Annual Activities	Indicators	Frequency / Timeline	Responsible Parties
4.1	Réaliser des études de marché et des enquêtes dans les secteurs prioritaires afin d'éclairer les mesures d'application, de sensibilisation et les politiques.	Identifier les secteurs prioritaires	Secteurs identifiés	Annuellement	RPA
		Réaliser des études sectorielles/ enquêtes de marché	Rapport établi	Annuellement	RPA
		Publier des rapports d'étude/ d'enquête	Rapports publiés	Annuellement	RPA

Action Code	Strategic Action	Annual Activities	Indicators	Frequency / Timeline	Responsible Parties
4.2	Mener des activités de surveillance et d'enquête conjointes avec les ANCs, la ZLECAf et les autorités internationales.	Entreprendre des activités conjointes de surveillance/ d'enquête	Nombre d'enquêtes conjointes menées	Annuellement	Divisions - Concurrence et Protection des Consommateurs/RPA / ANCs / ARCs/ ZLECAf
4.3	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de plaidoyer intégrée.	Élaborer une stratégie de plaidoyer	Stratégie approuvée	Une seule fois	RPA / Consultants externes
		Mettre en œuvre la stratégie.	Stratégie mise en œuvre	Annuellement	RPA
4.4	Mener des campagnes multilingues de sensibilisation et d'éducation sur le droit de la concurrence, les droits des consommateurs et la conformité.	Planifier des campagnes	Rapports des campagnes produits	Trimestrielle	RPA
		Impliquer les parties prenantes via différents canaux	Données issues des commentaires des parties prenantes	Trimestrielle	RPA
4.5	Renforcer l'utilisation des plateformes numériques et des outils mobiles pour la diffusion de l'information.	Gérer le site web et les réseaux sociaux	Plateformes numériques mises à jour	Mise en œuvre continue	TIC et RPA
		Lancer des applications et des services SMS	Outils mobiles développés	Mise en œuvre continue	TIC et RPA
4.6	Organiser la Semaine annuelle de sensibilisation des consommateurs du COMESA et d'autres événements phares en vue de promouvoir le dialogue et la visibilité.	Organiser des événements phares de sensibilisation	Rapports d'événements produits	Annuellement	RPA et Protection des consommateurs
		Impliquer les médias dans les événements	Rapports de couverture médiatique	Annuellement	RPA et Protection des consommateurs
4.7	Produire et distribuer du matériel simplifié et facile à utiliser sur la protection des consommateurs, le droit de la concurrence et les procédures de réclamation.	Créer des brochures et des vidéos	Nombre du matériels IEC créés	Semestrielle	Protection des consommateurs et RPA

Action Code	Strategic Action	Annual Activities	Indicators	Frequency / Timeline	Responsible Parties
		Traduire les documents dans les langues du COMESA	Nombre de matériels multilingues produits	Semestrielle	Protection des consommateurs et RPA
4.8	Publier un Rapport annuel sur la concurrence et le bien-être des consommateurs afin de mettre en évidence les tendances, les risques et les recommandations politiques.	Rédiger et diffuser le rapport	Rapport publié	Annuellement	RPA
4.9	Participer aux réunions régionales, continentales et internationales.	Participer à des forums et à des conférences	Rapports de participation établis	Mise en œuvre continue	RPA / PDG
		Organiser des visites d'échange	Registres/rapports des visites d'échange	Mise en œuvre continue	RPA / PDG
4.10	Surveiller et évaluer les initiatives de sensibilisation à l'aide de sondages, d'analyses et des commentaires des parties prenantes.	Réaliser une évaluation des activités de sensibilisation/enquêtes de sensibilisation	Rapports d'évaluation établis	Tous les 2 ans	RPA
4.11	Réaliser des études empiriques pour évaluer l'impact des interventions de la concurrence et des consommateurs.	Réaliser des études d'impact	Rapports empiriques produits	Tous les 2 ans	RPA
		Produire des notes d'orientation	Nombre de notes d'orientation	Tous les 2 ans	RPA
4.12	Apporter un soutien technique aux États membres sur la concurrence et la protection des consommateurs au niveau national.	Entreprendre des missions d'assistance technique	Nombre d'assistances techniques apportées	Annuellement	RPA
4.13	Négocier et mettre en œuvre des cadres de coopération (protocoles d'accord) avec les organisations compétentes.	Négocier et examiner les protocoles d'accord avec les ANCs et d'autres institutions.	Nombre de protocoles d'accord signés	Au besoin	Juridique et RPA
		Mettre en œuvre des accords de coopération	Nombre de protocoles d'accord mis en œuvre	Au besoin	Juridique et RPA

## OS 5 :

### Améliorer la viabilité [durabilité/pérennité] financière de la Commission

Code d'intervention	Action stratégique	Activité annuelle	Indicateurs / Résultats attendus	Fréquence / Calendrier	Parties responsables
5.1	Développer et déployer une plateforme des services numériques qui intègre la facturation automatisée, le suivi des arriérés et l'accès en libre-service	Mettre en place un système intégré de facturation électronique	Plateforme de facturation opérationnelle	Annuellement	Finances et TIC
		Développer et déployer un portail en libre-service pour les utilisateurs	Portail en ligne opérationnel avec outils de monétisation	Annuellement	Unité TIC
		Former le personnel/les utilisateurs sur la plateforme	Rapports de formation et manuels d'utilisation	Annuellement	TIC et Finances
5.2	Générer des revenus en mettant en location des espaces de bureaux	Commercialiser les espaces de bureaux disponibles	Nombre de campagnes menées	Après la construction	Services institutionnels/corporatifs (Admin et Finances)
		Gérer les contrats de mise en location et les paiements	Contrats de mise en location signés et revenus locatifs générés	Après la construction	Services institutionnels/corporatifs (Admin et Finances)
5.3	Examiner et mettre en œuvre une stratégie de mobilisation des ressources et de partenariats	Réaliser une cartographie des donateurs/parties prenantes	Rapport sur la cartographie des parties prenantes	Annuellement	RPA (RMU)
5.4	Préparer des initiatives phares pour obtenir le financement et le soutien des donateurs	Identifier les programmes et projets phares	Liste des projets phares prêts à être financés par des donateurs	Annuellement	Divisions techniques
		Soumettre des propositions aux partenaires et aux donateurs	Nombre de propositions soumises	Annuellement	Divisions techniques
5.5	Mettre en œuvre un cadre de gouvernance financière	Surveiller la mise en œuvre des politiques	Rapports/listes de contrôle de conformité	Annuellement	Finances et Juridique
5.6	Moderniser les systèmes financiers	Mettre en place un logiciel moderne de comptabilité/de gestion financière	Système financier fonctionnel opérationnel	Annuellement	TIC et Finances

Code d'intervention	Action stratégique	Activité annuelle	Indicateurs / Résultats attendus	Fréquence / Calendrier	Parties responsables
		Former le personnel aux nouveaux systèmes	Nombre du personnel formé	Annuellement	TIC et Finances
5.7	Renforcer les contrôles internes et la préparation aux audits	Réaliser des audits de contrôle interne	Rapports d'audit générés	Annuellement	Finances et RPA
		Suivi des questions soulevées lors de l'audit	Nombre de mesures correctives mises en œuvre	Trimestrielle	Finances et RPA
5.8	Réaliser des audits internes périodiques des systèmes financiers, d'approvisionnement et opérationnels.	Exécuter les audits des systèmes planifiés	Journaux et rapports d'audit des systèmes	Annuellement	Finances et RPA
		Communiquer les conclusions à la direction/au Conseil d'administration	Rapports d'information soumis	Annuellement	Finances et RPA
	Strengthen procurement controls	Develop/update procurement guidelines	Updated procurement manual	Annually	Procurement Unit
5.9	Renforcer les contrôles des achats	Élaborer/mettre à jour les directives d'approvisionnement	Manuel des approvisionnements mis à jour	Annuellement	Unité d'approvisionnement
		Former des fonctionnaires chargés des achats et les utilisateurs	Nombre de sessions de formation organisées	Annuellement	Unité d'approvisionnement
5.10	Déployer un système intégré de gestion des stocks et des actifs	Effectuer des vérifications périodiques des stocks	Registre des actifs mis à jour	Annuellement	Admin. et Logistique
		Surveiller l'utilisation et la cession d'actifs	Rapports sur l'utilisation et la cession d'actifs	Annuellement	Admin et Logistique
5.11	Rationaliser et numériser les processus administratifs	Cartographier et automatiser les flux de travail	Flux de travail numériques documentés	Annuellement	TIC et Admin.

Code d'intervention	Action stratégique	Activité annuelle	Indicateurs / Résultats attendus	Fréquence / Calendrier	Parties responsables
		Mettre en œuvre le Système électronique de gestion des dossiers (DMS)	DMS opérationnel en place	Annuellement	TIC et Admin.

**OS 6 : Renforcer les capacités institutionnelles afin d'anticiper et de s'adapter aux technologies perturbatrices et aux changements sur les marchés numériques mondiaux, en garantissant des interventions réglementaires réactives et adaptées aux défis futurs.**

Code d'intervention	Action stratégique	Activité annuelle	Résultats attendus	Fréquence / Calendrier	Parties responsables
6.1	Rendre opérationnel un système automatisé de traitement des affaires de concurrence	Concevoir, acquérir et déployer un système de traitement des affaires de concurrence intégrant à la fois le suivi des flux de travail, la visualisation des données et des tableaux de bord de résolutions.	Système fonctionnel automatisé de traitement des affaires de concurrence assorti de tableaux de bord	Première et deuxième années	Unité TIC / Division en charge de traitement des affaires de concurrence / Services institutionnels/ corporatifs
6.2	Déployer des outils numériques avancés d'application de la loi	Acheter et intégrer des outils d'analyse prédictive, des logiciels de détection des ententes, des algorithmes de détection des anomalies du marché, des plateformes d'intelligence numérique et des technologies d'audit judiciaire.	Les outils d'application sont déployés et opérationnels.	Des mises à jour annuelles	Direction de l'application de la loi / Unité TIC
6.3	Étendre l'infrastructure interne des TIC	Évaluer les besoins en TIC ; acquérir et mettre à niveau les logiciels, le matériel informatique et les serveurs pour soutenir la numérisation.	Infrastructure TIC et systèmes/dispositifs d'appui des TIC mis à niveau	Contrôle annuel et mis à niveau	Unité TIC / Administration
6.4	Strengthen capacity to address emerging market dynamics including digital platforms, Artificial Intelligence, green transitions, and equitable access to markets.	Organising training(s)	Number of staff trained annually	Biennial	Corporate Services

---

## 7.3 GOUVERNANCE ET RAPPORTS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

La Commission mettra en place une fonction dédiée au suivi et à l'évaluation au sein du bureau du Directeur général ou assignera cette fonction à l'une des Unités existantes pour coordonner toutes les activités de suivi et d'évaluation. Chaque division et/ou département devra soumettre des rapports de performance trimestriels, et un rapport de performance annuel intégré sera publié pour communiquer les résultats aux parties prenantes.

De plus :

- Une évaluation à mi-parcours sera réalisée en 2028 en vue d'évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre et d'ajuster les stratégies si nécessaire.
- L'évaluation sommative du plan stratégique en 2030 permettra d'évaluer les résultats et l'impact à long terme du plan stratégique, qui serviront à l'élaboration de la prochaine stratégie.
- Le cadre de suivi et d'évaluation sera étayé par un tableau de bord numérique des performances, permettant un suivi en temps réel et une visualisation des données.

## 7.4 LEÇONS ET ADAPTATION

Le système de suivi et d'évaluation donnera la priorité à la gestion adaptative, avec des boucles de rétroaction régulières intégrées dans les processus de planification et de mise en œuvre. Les enseignements tirés seront consignés et diffusés au moyen de notes d'apprentissage, d'ateliers et de tables rondes sur les politiques. Cette approche permettra à la Commission de rester réactive face à des environnements de marché dynamiques, en particulier dans l'économie numérique, et de continuer à aligner ses interventions sur les objectifs de développement régional.





# **CHAPITRE 8 : GESTION DES RISQUES**

---

La mise en œuvre efficace du plan stratégique 2026–2030 de la Commission nécessite des mécanismes solides permettant d’anticiper, de prévenir et de réagir aux risques potentiels susceptibles d’avoir une incidence sur la réalisation des objectifs stratégiques. La gestion des risques est donc un élément central de la gouvernance institutionnelle, de la performance opérationnelle et de la confiance des parties prenantes en faveur de la Commission.

## 8.1 IDENTIFICATION DES RISQUES

La Commission exerce ses activités dans un environnement régional et mondial dynamique, qui l’expose à toute une série de risques stratégiques, opérationnels, financiers, juridiques et risques de réputation. Les principaux risques susceptibles d’affecter la bonne exécution de ce plan sont les suivants :

- **Risques réglementaires et juridiques** : Incohérence ou retard dans l’intégration du Règlement et Règles du COMESA sur la concurrence et la protection des consommateurs par les États membres ; éventuelles contestations judiciaires des décisions de la Commission.
- **Déficit de financement** : Contributions financières imprévisibles ou insuffisantes de la part du COMESA et des partenaires au développement, affectant la mise en œuvre des programmes.
- **Perturbations technologiques** : Menaces liées à la cybersécurité, temps d’arrêt du système ou obsolescence des outils de traitement des affaires de concurrence et d’application numérique.
- **Insuffisance des capacités institutionnelles** : Forte rotation du personnel, inadéquation des compétences ou capacités insuffisantes au sein des ANCs.
- **Instabilité politique et géopolitique** : La fragilité de l’engagement politique ou l’instabilité régionale peuvent affaiblir la coopération dans le domaine de l’application de la loi ou des enquêtes transfrontalières.
- **Confiance et perception du public** : Un faible niveau de sensibilisation ou de confiance du public à l’égard du travail de la Commission pourrait nuire au respect des règles et à la participation des parties prenantes.
- **Risques pour la protection des données et la vie privée** : Mauvaise gestion ou violation des données confidentielles au cours des enquêtes, en particulier sur les marchés numériques.
- **Complexité des marchés** : Les nouveaux modèles d’affaires numériques, la tarification algorithmique et le commerce électronique transfrontalier pourraient devancer l’adaptation réglementaire.
- **Fidélisation du personnel qualifié** : La Commission exerce ses activités dans un environnement hautement spécialisé et réglementé où les économistes, juristes et autres professionnels techniques expérimentés sont de plus en plus recherchés par le secteur privé et d’autres organisations régionales, continentales et internationales.

---

## 8.2 ÉVALUATION ET HIÉRARCHISATION DES RISQUES

La Commission institutionnalisera des évaluations périodiques des risques pour évaluer la probabilité et l'impact des risques identifiés. Cela impliquera de classer les risques en trois catégories (faible, moyen ou élevé) en fonction de leurs conséquences potentielles et de répartir les responsabilités d'atténuation entre les différents départements/services. La priorité sera accordée aux risques à fort impact qui menacent la mise en œuvre stratégique, la réputation institutionnelle ou la conformité juridique.

## 8.3 STRATÉGIES D'ATTÉNUATION

Les stratégies clés suivantes guideront l'atténuation des risques pendant la période de planification stratégique :

- **Élaboration d'un cadre global de gestion des risques** : La Commission mettra en place et actualisera régulièrement un cadre de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise (ERM) aligné sur des normes de gouvernance du COMESA, des meilleures pratiques internationales (par exemple, ISO 31000) et des priorités stratégiques.
- **Continuité des activités et planification d'urgence** : Des plans d'urgence clairs seront élaborés pour les fonctions essentielles, en particulier dans les domaines de l'application de la loi, des infrastructures informatiques et des opérations financières, pour garantir la continuité de la prestation des services en cas de crise.
- **Systèmes de surveillance régulière et d'alerte précoce** : Les registres des risques, les systèmes d'alerte précoce et les outils d'analyse prospective seront intégrés au système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL) de la Commission afin d'assurer un suivi et une réactivité en temps réel.
- **Audit interne et surveillance de la conformité** : Des fonctions d'audit interne renforcées contrôleront le respect des normes financières, juridiques et éthiques, avec l'appui d'examen de conformité trimestriels.
- **Cybersécurité et résilience numérique** : Les investissements dans des plateformes numériques sécurisées, les audits de sécurité réguliers, la formation du personnel et les mesures de protection fondées sur l'intelligence artificielle permettront d'atténuer les risques numériques et de garantir la fiabilité du système.
- **Diversification des recettes et mobilisation des ressources** : Des mesures stratégiques seront prises pour diversifier les sources de financement, pour garantir la résilience financière face à la volatilité budgétaire.
- **Renforcement des capacités et stratégie de capital humain** : La formation continue, la


---

gestion des connaissances et le recrutement stratégique permettront de s'attaquer aux déficits de compétences et de réduire les risques liés au roulement du personnel.

- **Stratégie de mobilisation et de communication avec les parties prenantes** : La visibilité, le rayonnement et la sensibilisation du public accrus renforceront la confiance des parties prenantes et préviendront les risques liés à la réputation.

## 8.4 GOUVERNANCE DE LA GESTION DES RISQUES

La mise en œuvre du cadre de gestion des risques sera supervisée par un Comité dédié aux risques et à la conformité, placé sous l'autorité du bureau du PDG. Des responsables [points focaux] de la gestion des risques seront désignés dans toutes les divisions de la Commission chargés de coordonner le suivi des risques, l'établissement des rapports et le renforcement des capacités. Un rapport semestriel d'évaluation des risques sera soumis au Conseil d'administration et partagé avec des parties prenantes concernées à des fins de transparence et d'action.

A photograph of two business professionals shaking hands in an office. The person on the left has a darker skin tone and is wearing a dark suit jacket with gold buttons. The person on the right has a lighter skin tone and is wearing a grey suit jacket. In the background, a woman with long brown hair is smiling, and there are blurred office elements like a whiteboard with colorful sticky notes.

**CHAPITRE 9 :**  
**FACTEURS DE SUCCÈS**  
**DÉTERMINANTS POUR**  
**LA MISE EN ŒUVRE**

---

## 9.1 INTRODUCTION

La mise en œuvre réussie du plan stratégique 2026–2030 de la Commission dépendra non seulement de la qualité des stratégies définies, mais aussi de l’environnement dans lequel ces stratégies seront mises en œuvre. Si le plan stratégique fournit une feuille de route claire pour promouvoir une concurrence loyale, protéger les droits des consommateurs et approfondir l’intégration régionale, sa mise en œuvre dépendra largement d’une série de facteurs déterminants.

Ce chapitre met en évidence les six facteurs de succès essentiels (CSFs) qui détermineront la capacité de la Commission à atteindre ses objectifs stratégiques et à s’acquitter de ses mandats. Ces facteurs sont interdépendants et doivent être abordés de manière holistique tout au long de la période de mise en œuvre. Omettre d’investir suffisamment dans ces facilitateurs ou ne pas les maintenir pourrait entraîner des inefficacités, un désengagement des parties prenantes et des occasions manquées d’avoir un impact régional.

## 9.2 FACTEURS DE SUCCÈS ESSENTIELS

**9.2.1. Volonté et engagement politiques** – La volonté politique soutenue des États membres du COMESA est fondamentale pour la réussite du mandat de la Commission. Un engagement fort de la part des gouvernements nationaux, des organismes de réglementation et des institutions régionales sera nécessaire pour garantir l’intégration et l’application du Règlement du COMESA sur la concurrence et la protection des consommateurs. Sans un soutien de haut niveau, les décisions de la Commission risquent de peiner à se concrétiser ou de subir des retards dans leur mise en œuvre au niveau national.

**9.2.2. Participation et collaboration des parties prenantes** – La participation d’un large éventail de parties prenantes, y compris les ANCs, les agences de protection des consommateurs, les acteurs du secteur privé, la société civile, les médias et les partenaires au développement, sera essentielle pour ancrer une culture de la concurrence et du bien-être des consommateurs dans toute la région. Une participation significative des parties prenantes garantira que les interventions de la Commission sont adaptées au contexte, sont inclusives et sont soutenues par les personnes les plus touchées par la dynamique du marché.

**9.2.3. Renforcement des capacités et consolidation institutionnelle** – Pour s’acquitter efficacement de son mandat croissant, la Commission doit renforcer en permanence tant son capital humain que son infrastructure institutionnelle. Cette mesure comprend des investissements dans le recrutement, la fidélisation et le perfectionnement du personnel, en particulier dans des domaines émergents tels que les marchés numériques, l’intelligence

---

artificielle et les enquêtes transfrontalières. Cela nécessite également de renforcer les systèmes internes tels que le traitement des affaires de concurrence, la gestion des connaissances et l'analyse des données.

**9.2.4. Disponibilité des ressources et viabilité financière** – La disponibilité des ressources financières, humaines et techniques adéquates et prévisibles sera essentielle à la mise en œuvre du programme ambitieux du Plan stratégique. La Commission devra renforcer sa viabilité financière par l'intermédiaire d'un financement diversifié (y compris des services payants et des partenariats techniques) tout en conservant son autonomie et sa responsabilité.

**9.2.5. Communication efficace et visibilité** – La Commission devra veiller à ce que ses objectifs, ses progrès, ses décisions et ses impacts soient communiqués aux parties prenantes et au grand public. L'utilisation stratégique des plateformes numériques, des campagnes multilingues, des partenariats avec les médias et des produits de connaissance permettra de sensibiliser le public, d'instaurer la confiance et de promouvoir la conformité.

**9.2.6. Personnel et systèmes de soutien adéquats et compétents** – L'efficacité des opérations de la Commission repose sur la disponibilité d'un personnel suffisant, qualifié et motivé, soutenu par des systèmes institutionnels efficaces. Cette initiative comporte le recrutement de professionnels possédant une expertise dans les domaines du droit, de l'économie, de la science des données, des marchés numériques et de l'intégration régionale, ainsi que la mise à disposition des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement permanentes. Tout aussi importants sont les systèmes administratifs, le traitement des affaires de concurrence, les systèmes de gestion financière, l'infrastructure informatique et les outils de suivi des performances, qui doivent être dotés des ressources adéquates et bien intégrées en vue de garantir une prestation des services réactive, transparente et efficace.





---

COMESA COMPETITION AND  
CONSUMER COMMISSION

---

