



**PLAN STRATÉGIQUE DU CONSEIL DES BUREAUX
DE LA CARTE JAUNE**

2026-2030

Promouvoir l'intégration régionale par le biais de l'innovation et de la résilience

Novembre 2025

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	11
1.1 OBJECTIF DU PLAN STRATÉGIQUE	11
1.2 PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE	12
2. APERÇU INSTITUTIONNEL	13
2.1 CONTEXTE	13
2.2 GOUVERNANCE ET LEADERSHIP	14
2.3 PAYS MEMBRES	14
2.4 BUREAUX NATIONAUX	15
2.5 CONSEIL DES BUREAUX	15
2.6 COMPAGNIES D'ASSURANCE	15
2.7 SECRÉTARIAT DU CONSEIL DES BUREAUX	16
2.8 CADRES POLITIQUES ET JURIDIQUES	16
2.9 POINTS SAILLANTS DE LA PERFORMANCE	17
3. ENVIRONNEMENT D'EXPLOITATION	21
3.1 PAYSAGE MONDIAL ET RÉGIONAL	21
3.2 PAYSAGE NATIONAL	21
3.3 ANALYSE PESTEL	22
3.4 ENVIRONNEMENT POLITIQUE	22
3.5 ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE	22
3.6 CHANGEMENTS SOCIAUX	23
3.7 ÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE	23
3.8 ENVIRONNEMENT	23
3.9 CHANGEMENTS JURIDIQUES	24
3.10 ANALYSE SWOC	24
3.11 FORCES	24
3.12 FAIBLESSES	25
3.13 OPPORTUNITÉS	26
3.14 DÉFIS ²⁷	
3.15 ANALYSE DES PARTIES PRENANTES	27
3.16 IMPLICATIONS STRATÉGIQUES	28
4. ORIENTATION STRATÉGIQUE	29
4.1 VISION	29
4.2 MISSION	29
4.3 OBJECTIF GLOBAL	29
4.4 VALEURS FONDAMENTALES	29
4.5 PILIERS STRATÉGIQUES	30
4.5.1 RÉSILIENCE FINANCIÈRE	30
4.5.1.1. <i>DOMAINE DE RÉSULTAT PRIORITAIRE : CROISSANCE FINANCIÈRE DURABLE</i>	30
4.5.2. ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES ET VISIBILITÉ DU MARCHÉ	31
4.5.2.1. <i>DOMAINE DE RÉSULTAT PRIORITAIRE : SENSIBILISATION ACCRUE DES PARTIES PRENANTES</i>	31
4.5.3. EXCELLENCE DU SERVICE ET DE LA COORDINATION	31
4.5.3.1. <i>DOMAINE DE RÉSULTAT PRIORITAIRE : PRESTATION DE SERVICES EFFICACE ET STANDARDISÉE</i>	32
4.5.4. PASSAGE AU NUMÉRIQUE ET INNOVATION	32

4.5.4.1. DOMAINE DE RÉSULTAT PRIORITAIRE : OPÉRATIONS DU RÉGIME ENTIÈREMENT NUMÉRISÉES, SÉCURISÉES ET AXÉES SUR L'INNOVATION	33
4.5.5. ALIGNEMENT DE LA GOUVERNANCE ET DES POLITIQUES	33
4.6 CARTE STRATÉGIQUE DU TABLEAU DE BORD ÉQUILIBRÉ	34
4.7 DES INITIATIVES QUI CHANGENT LA DONNE	35
5. GOUVERNANCE, GESTION ET SUIVI DE LA PERFORMANCE	37
5.1 STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET CADRE INSTITUTIONNEL DE MISE EN ŒUVRE.....	37
5.2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE PROPOSÉE	40
FIGURE 5.3 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE PROPOSÉE	41
5.2.1 JUSTIFICATION DES RÔLES PROPOSÉS	41
5.3 SUIVI ET COMPTE RENDU DE LA PERFORMANCE.....	41
5.4 ÉVALUATION ET REVUE DE LA PERFORMANCE	42
5.5. CADRE DE PERFORMANCE ET DE RÉSULTATS	42
5.6 CADRE DE REPORTING ET MÉCANISME DE RÉTROACTION	42
5.7 GESTION DES RISQUES D'ENTREPRISE	43
5.7.1 RISQUES IMMINENTS PESANT SUR L'EXÉCUTION DE LA STRATÉGIE DU CBYCS	43
6. ANNEXES.....	45
6.1 DICTIONNAIRE DES MESURES DU TABLEAU DE BORD ÉQUILIBRÉ (TBE).....	45
6.2 ANALYSE PESTEL	47
6.3 PLAN QUINQUENNAL DE MISE EN ŒUVRE	48
6.4 BUDGET QUINQUENNAL	53
6.5 LISTE DES PARTICIPANTS À L'ATELIER DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE DE CHISAMBA (ZAMBIE), DU 3 AU 5 JUIN 2025	

55

ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

LISTE DES FIGURES

FIGURE 2:1 : PERFORMANCE GLOBALE DU PLAN STRATÉGIQUE PAR DOMAINE DE RÉSULTAT PRIORITAIRE	19
FIGURE 3:1 : CARTE DES PARTIES PRENANTES	28
FIGURE 4:1 : CARTE STRATÉGIQUE DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DU CBYCS	35
FIGURE 5:1 : STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE HAUT NIVEAU.....	39
FIGURE 5:2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DES BUREAUX.....	40

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 2:2 : OUTIL ROV	17
TABLEAU 2:4 : INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE DU PLAN STRATÉGIQUE ET LEURS RESULTATS.....	18
TABLEAU 3:1 : FORCES INTERNES.....	24
TABLEAU 3:2 : FAIBLESSES INTERNES	25
TABLEAU 3:3 : OPPORTUNITÉS EXTERNES.....	26
TABLEAU 3:4 : DÉFIS EXTERNES	27

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ACR	Accident de la circulation routière
API	Interface de programmation d'application
ASS	Afrique subsaharienne
B2B	interentreprises
CAE	Communauté d'Afrique de l'Est
CBS	Secrétariat du Conseil des Bureaux
CBYCS	Régime de la Carte jaune du Conseil des Bureaux
CdB	Conseil des Bureaux
CJ	Carte jaune
CJN	Carte jaune numérique
COMESA	Marché commun de l'Afrique orientale et australe
DRP	Domaine de résultat prioritaire
ESG	environnemental, social et gouvernance
GRE	Gestion des risques d'entreprise
KPI	Indicateur clé de performance
PCA	Principale compagnie d'assurance
PDG	Président-directeur général
PM	Pays membre
POS	Procédure opérationnelle standard
PS	Plan stratégique
RGTD	Régime régional de garantie du transit sous douane
SACU	Union douanière de l'Afrique australe
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
SDT	Cible de prestation de service
S&E	Suivi et évaluation
TI	Technologies de l'information
TIC	Technologies de l'information et de la communication
USD	Dollar des États-Unis
ZEP	Zone d'échanges préférentiels

AVANT-PROPOS

J'ai le plaisir de vous présenter le Plan stratégique 2026-2030 du Conseil des Bureaux, élaboré sous le thème « Promouvoir l'intégration régionale par le biais de l'innovation et de la résilience ». Ce plan propose une feuille de route audacieuse et axée sur l'avenir ayant pour but de faire progresser le programme du COMESA en matière d'intégration régionale approfondie, de facilitation des échanges et de développement durable. Il s'aligne parfaitement sur le Plan stratégique à moyen terme 2026-2030 du COMESA, en particulier sur ses piliers relatifs à l'intégration des marchés, à l'intégration productive, aux infrastructures et à l'efficacité du Secrétariat. Au moyen d'efforts coordonnés, le Régime de la Carte jaune du Conseil des Bureaux (le Régime) est devenu un facteur clé de la mobilité transfrontalière sûre et fluide, soutenant le commerce régional, l'intégration des marchés et le développement.

Au cours de la mise en œuvre du Plan stratégique 2020-2024, le Régime a connu des réalisations majeures, notamment la délivrance de plus de 339 000 cartes jaunes (générant 18 millions USD de primes) et le traitement de plus de 534 demandes d'indemnisation transfrontalières. Le Consortium de réassurance a atteint 28 millions USD d'actifs en 2023, et un système de Carte jaune numérique a été mis en place pour automatiser la délivrance et la gestion des demandes d'indemnisation. Plus important encore, nous avons réussi à mettre en place les structures de gouvernance du Régime, qui fonctionne désormais comme une institution autonome du COMESA, dotée de sa propre Charte et d'une structure définie. Ces succès ont été obtenus malgré des défis importants, notamment les perturbations causées par la COVID-19 dans les activités de sensibilisation, les lacunes en matière de capacités techniques de certains Bureaux nationaux et l'adoption inégale des outils numériques et des procédures harmonisées.

S'appuyant sur ces enseignements, le Plan 2026-2030 aborde les nouveaux piliers stratégiques suivants : résilience financière, numérisation et innovation, engagement des parties prenantes et visibilité sur le marché, excellence en matière de service et de coordination, et gouvernance et harmonisation des politiques, afin de poursuivre les progrès et le développement du Régime. Le Plan insiste sur une collaboration étroite avec toutes les parties prenantes, y compris les Bureaux nationaux, les assureurs, les transporteurs, les régulateurs et les partenaires de développement, afin de garantir son appropriation et sa mise en œuvre efficace.

Le Conseil des Bureaux, qui comprend l'Assemblée des Bureaux nationaux et qui est l'organe suprême de décision et d'élaboration des politiques du Régime, réaffirme son engagement à guider ces efforts à l'appui des objectifs plus larges du COMESA. Je suis convaincu que, grâce

au dévouement de tous les partenaires, le Régime continuera à faciliter le commerce transfrontalier et à contribuer à une Afrique orientale et australe plus intégrée, plus résiliente et plus prospère.

Président du Conseil des bureaux



James Mharadze

PRÉFACE

J'ai l'honneur insigne de vous présenter le Plan stratégique du Régime de la Carte jaune du Conseil des Bureaux pour la période 2026-2030. L'élaboration de ce plan stratégique est le fruit d'un effort collectif du Comité de gestion, des coordinateurs des Bureaux nationaux, des gestionnaires de consortiums, des consultants techniques et des régulateurs d'assurance des pays membres. L'engagement dont ils ont fait preuve lors des ateliers de réflexion stratégique et de sessions d'examen a été indispensable. Sans un tel effort collectif, la formulation d'un plan complet sur le thème actuel aurait été infiniment plus difficile.

La mise en œuvre du Plan stratégique 2020-2024 a permis d'obtenir des résultats solides, mais a également mis en évidence des lacunes qui appellent à être comblées. De plus, le paysage régional a évolué. Par exemple, la Zone de libre-échange tripartite regroupant le COMESA, la CAE et la SADC prend forme, les procédures frontalières des pays sont en cours d'harmonisation et les technologies numériques sont en train de remodeler le secteur de l'assurance. Ces changements, associés aux nouvelles tendances économiques et sociales, nous obligent à recalibrer notre orientation stratégique. Un examen des performances du Régime au cours des cinq dernières années a permis d'identifier ses forces et ses faiblesses et a confirmé la nécessité d'adopter une approche plus résiliente et axée sur l'innovation. Le nouveau Plan s'appuie donc sur les fondements passés tout en s'adaptant aux opportunités et aux défis émergents, garantissant ainsi son alignement sur les programmes continentaux du COMESA et les objectifs de développement durable.

Le processus d'élaboration du Plan stratégique 2026-2030 a été très consultatif. Il a débuté par une retraite du Secrétariat du Conseil des Bureaux (le Secrétariat) afin d'examiner les performances du Régime par rapport aux objectifs fixés dans le Plan 2020-2024, en identifiant les réalisations et les enseignements tirés. Cette étape a été suivie d'une série de consultations avec les parties prenantes, d'enquêtes en ligne et d'entretiens avec les principaux acteurs (assureurs, transporteurs, régulateurs, Bureaux nationaux et autres) afin de recueillir des informations sur les besoins actuels du Régime. Un atelier de formulation de stratégie a ensuite réuni les membres du Conseil des Bureaux et des experts afin d'affiner notre vision, notre mission et nos valeurs fondamentales, et de rédiger la feuille de route stratégique. Tout au long de ce processus, les Bureaux nationaux, les gestionnaires de consortiums et le Comité de gestion ont été étroitement associés, garantissant ainsi une large adhésion au Plan. Le Plan final a ensuite été présenté pour adoption lors de la 39^e réunion du Conseil des Bureaux, après avoir été examiné par le Comité de gestion lors des 62^e et 63^e réunions.

Pour analyser le contexte et définir les priorités, l'équipe participante a eu recours à des méthodologies rigoureuses. Une analyse PESTEL a été réalisée afin d'évaluer les tendances politiques, économiques, sociales, technologiques, environnementales et juridiques. Une analyse SWOC structurée a ensuite permis d'évaluer nos capacités internes et les forces externes. Nous avons également effectué une analyse détaillée des parties prenantes afin de comprendre les attentes des secteurs de l'assurance et des transports. Enfin, un cadre de tableau de bord prospectif a été appliqué, et une carte stratégique a été élaborée afin d'aligner nos objectifs sur les perspectives financières, clients, processus et apprentissage. Ces outils ont affiné les piliers stratégiques, les objectifs et les indicateurs de performance clés du Plan, clarifiant ainsi la manière dont chaque initiative contribue à notre vision.

Le Plan stratégique 2026-2030 s'inscrit dans la continuité de la stratégie précédente en réaffirmant la mission fondamentale du Régime, qui consiste à fournir une assurance automobile tierce inclusive et efficace facilitant la fluidité du transit régional. Il intègre des améliorations basées sur notre expérience. Par exemple, les objectifs et les délais ont été clarifiés, et un cadre de suivi explicite basé sur les résultats a été ajouté. Le Plan s'articule autour de cinq piliers, chacun étant assorti d'objectifs et d'indicateurs spécifiques, et comprend une section sur la gouvernance, la mise en œuvre et la gestion des risques afin de garantir une exécution rigoureuse. En résumé, le présent document s'appuie sur le passé tout en évoluant pour répondre aux nouvelles réalités régionales et technologiques.

Directeur général
Secrétariat du Conseil des bureaux



Calven Mutyavaviri

REMERCIEMENTS

Au nom du Conseil des Bureaux, du Secrétariat et en mon nom propre, je tiens à exprimer ma sincère gratitude à tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce Plan stratégique. Nous

remercions les membres du Conseil des Bureaux, les coordinateurs des Bureaux nationaux, les gestionnaires du Consortium, les compagnies d'assurance primaires, les associations de transport et les autorités réglementaires de toute la région pour leur collaboration et leur soutien. Nous saluons également le dévouement de l'équipe technique et des consultants qui ont facilité le processus, ainsi que le personnel du Secrétariat dont l'expertise a permis de transformer le Plan d'un concept en une feuille de route concrète. C'est grâce à cet effort collectif et à ce partenariat que le Conseil des Bureaux continuera à faire progresser le Régime en tant qu'instrument efficace et privilégié de facilitation des transports et du transit à l'appui de l'intégration régionale.

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le Conseil des Bureaux a le plaisir de présenter son Plan stratégique 2026-2030, qui définit une feuille de route audacieuse et prospective pour renforcer son rôle de moteur essentiel d'une mobilité transfrontalière sûre et fluide, favorisant le commerce régional, l'intégration des marchés et le développement. Le Plan réaffirme la mission du Régime, qui est de « **fournir une assurance**

automobile responsabilité civile inclusive et efficace, permettant une mobilité transfrontalière sûre, fluide et fiable, favorisant le commerce régional, l'intégration des marchés et le développement », ainsi que sa Vision de « positionner le Système d'assurance automobile responsabilité civile de la Carte jaune et ses services connexes comme l'instrument privilégié de facilitation du transport et du transit et des transports régionaux ».

S'appuyant sur la performance institutionnelle, les tendances émergentes et les attentes des parties prenantes, le Plan stratégique fournit un cadre précis pour guider les activités du Conseil des Bureaux au cours des cinq prochaines années. Il garantit l'alignement avec les objectifs de l'institution, la réactivité à un environnement opérationnel dynamique et l'apport de valeur à toutes les parties prenantes. Le Plan s'articule autour de cinq axes stratégiques prioritaires, chacun visant à favoriser des progrès mesurables, l'excellence opérationnelle et la pérennité à long terme :

1. **Résilience financière** : Renforcer la stabilité financière et la durabilité du Régime par la diversification des sources de revenus, l'expansion sur de nouveaux marchés et des stratégies d'investissement de fonds innovantes.
2. **Engagement des parties prenantes et visibilité du marché** : Renforcer la collaboration avec les Bureaux nationaux, les organismes de réglementation, les assureurs et les assurés, parallèlement à des campagnes de marketing et de sensibilisation du public ciblées, destinées aux automobilistes, dans le but d'améliorer la prestation de services, de renforcer la confiance et d'accroître la visibilité et l'adoption de la Carte jaune du COMESA dans l'ensemble de la région.
3. **Excellence du service et de la coordination** : Améliorer l'efficacité opérationnelle et la qualité du service en normalisant les procédures, en simplifiant le traitement des réclamations et en renforçant la coordination entre les parties prenantes.
4. **Numérisation et innovation** : Tirer parti de la technologie pour stimuler la transformation, améliorer la prise de décision et enrichir l'expérience client par le biais de plateformes numériques, de systèmes de vérification en temps réel et de solutions mobiles.
5. **Gouvernance et alignement des politiques** : Renforcer la gouvernance institutionnelle, la gestion des risques et les cadres réglementaires pour soutenir la transparence, la responsabilité et la cohérence des politiques entre les pays membres.

Au cœur du Plan stratégique figurent trois initiatives qui redéfiniront la façon dont le Conseil des Bureaux s'acquitte de son mandat :

- La numérisation des processus commerciaux clés,
- Une stratégie complète de gestion des parties prenantes et de marketing, et
- Un plan d'investissement de fonds robuste et axé vers l'avenir.

Ensemble, ces initiatives stimuleront l'innovation, renforceront l'engagement des parties prenantes et assureront l'avenir financier du Régime.

Pour assurer une mise en œuvre efficace, le Plan stratégique s'appuiera sur un cadre solide de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation. Le secrétariat du Conseil des Bureaux assurera le suivi des performances au moyen d'évaluations internes régulières, mensuelles, trimestrielles, semestrielles et annuelles, et procédera à une évaluation externe à mi-parcours pour évaluer les progrès et ajuster le cap, si nécessaire. Cette approche axée sur les résultats garantira une cohérence continue avec la mission du Régime et son adaptabilité aux nouveaux enjeux.

Par la mise en œuvre réussie du Plan stratégique, le Conseil des Bureaux vise à diriger la transformation du régime régional d'assurance automobile en promouvant l'intégration, la durabilité et la bonne gouvernance.

1. INTRODUCTION

1.1 Objectif du Plan stratégique

L'orientation stratégique du Régime de la Carte jaune du Conseil des Bureaux (CBYCS) s'inscrit dans le mandat qui lui est confié par le Protocole du COMESA sur l'assurance automobile responsabilité civile, s'inspire des avis des principales parties prenantes et est guidée par le Conseil des Bureaux. Elle définit les priorités du Régime pour les cinq prochaines années en

mettant l'accent sur la croissance, la viabilité financière et l'excellence opérationnelle, au service de la mobilité régionale et de l'intégration des marchés.

Le Plan décrit les principaux axes et initiatives nécessaires pour améliorer la performance et l'adaptabilité du Régime. Il se veut un document dynamique et évolutif, capable d'évoluer face aux nouveaux défis, tout en offrant une base solide pour la prise de décisions stratégiques. Par sa mise en œuvre, le Régime réaffirme son engagement en matière de responsabilité, de valeur ajoutée pour les parties prenantes et d'amélioration continue des services d'assurance automobile transfrontaliers.

1.2 Processus d'élaboration du Plan stratégique

Le Plan stratégique a été élaboré à l'issue d'un processus consultatif et participatif visant à favoriser l'appropriation et l'engagement des parties prenantes. Parmi les parties prenantes figuraient le secrétariat du Conseil des Bureaux, les Bureaux nationaux, les organismes de réglementation d'assurance, les compagnies d'assurance primaires (PCA), les associations de transporteurs, le Comité de gestion, les gestionnaires du Consortium et le Conseil des Bureaux. Le processus de planification comprenait quatre étapes clés :

- **Examen de la performance** : Le processus a débuté par une journée de réflexion organisée par l'équipe centrale du Plan stratégique afin d'évaluer le rendement du Secrétariat par rapport aux objectifs stratégiques 2020-2024. Les principales réalisations, les défis et les facteurs contribuant à la performance en matière d'exécution du Plan stratégique ont été identifiés.
- **Engagement des parties prenantes** : À la suite de la retraite, des enquêtes en ligne et des entretiens semi-structurés ont été menés auprès des principales parties prenantes du CBYCS afin de recueillir des commentaires sur les performances du Secrétariat et d'éclairer les priorités futures.
- **Formulation du Plan stratégique** : Une deuxième retraite a réuni le Secrétariat et les principales parties prenantes pour discuter des conclusions de l'évaluation des performances, examiner la vision, la mission et les valeurs fondamentales, réaliser une analyse situationnelle et identifier les axes stratégiques. Cette réflexion a conduit à l'élaboration d'un plan stratégique et d'un projet de carte stratégique, qui seront présentés et peaufinés lors de la 62^e réunion du Comité de gestion.
- **Adoption et ratification** : Le Plan révisé sera présenté à la 39^e réunion du Conseil des Bureaux pour examen et adoption.

2. APERÇU INSTITUTIONNEL

2.1 Contexte

Parmi les divers outils de facilitation des échanges développés par le COMESA, le Régime de la Carte jaune est l'outil phare, fer de lance des efforts visant à améliorer la facilitation des échanges et des transports. Ce régime d'assurance automobile responsabilité civile vise à faciliter la

circulation des véhicules automobiles dans la région par la mise en place d'un système commun de règlement des sinistres des automobilistes interétatiques.

Les États membres du COMESA, alors membres de la Zone d'échanges préférentiels de l'Afrique orientale et australe (ZEP), constatant les problèmes posés par le trafic interétatique en rapport avec l'assurance responsabilité civile automobile, ont convenu, dans le cadre du Protocole sur les transports et les communications, d'adopter des exigences minimales pour l'assurance des biens et des véhicules dans la région. En conséquence, le Conseil des ministres, lors de sa sixième réunion tenue à Bujumbura (Burundi) en juillet 1985, a décidé de créer un régime régional d'assurance automobile responsabilité civile obligatoire. Conformément à la décision du Conseil des ministres, le Protocole relatif à la création d'un régime d'assurance automobile responsabilité civile obligatoire, qui constituait l'annexe XIV du Traité de la ZEP et qui est désormais l'annexe II du Traité du COMESA, a été signé le 3 décembre 1986 à Addis-Abeba (Éthiopie) par quatorze pays.

Suite à la ratification du Protocole par les pays membres, un accord pour la mise en œuvre du régime d'assurance automobile responsabilité civile, connu sous le nom d'Accord inter-bureaux, a été signé le 26 avril 1987 à Lusaka, en Zambie (conformément aux dispositions du Protocole) par les institutions désignées par les gouvernements comme Bureaux nationaux pour gérer les opérations du Régime dans leurs pays. L'assurance automobile responsabilité civile du COMESA (alors connu sous le nom de ZEP), communément appelée « Régime de la Carte jaune », a été lancée le 1^{er} juillet 1987.

Au fil des ans, le Régime a été continuellement amélioré pour répondre à l'évolution des besoins, soutenu par une structure fondée sur des règles visant une application cohérente et collaborative dans l'ensemble de la région COMESA.

2.2 Gouvernance et leadership

Le Régime de la Carte jaune est mis en œuvre par le biais d'un cadre de gouvernance comprenant les pays membres, les Bureaux nationaux, les compagnies d'assurance, le Conseil des Bureaux et le secrétariat de ce dernier.

2.3 Pays membres

Il s'agit de pays qui ont signé le Protocole en tant que parties principales et se sont engagés à remplir les conditions du Régime de la Carte jaune, notamment :

- a) Reconnaître la validité de la Carte jaune, promulguer des lois et règlements pour l'établissement du Régime de la Carte jaune et désigner les Bureaux nationaux.
- b) Veiller à ce que le Bureau national soit établi et fonctionne conformément aux dispositions du Protocole, qu'il adhère au Conseil des Bureaux et se conforment aux décisions du Conseil.
- c) Garantir la solvabilité de son Bureau national ; et
- d) Veiller à ce que le gouvernement ou le Bureau national dépose auprès de sa banque centrale ou d'une banque commerciale désignée, un minimum de 300 000 USD sous la forme d'une lettre de crédit ou d'une garantie acceptable, pour garantir leur performance et/ou leur solvabilité.

2.4 Bureaux nationaux

Chaque pays membre du Régime de la CJ crée un bureau national, point focal représentant les assureurs automobiles membres du Régime. Étant responsables de l'administration et du contrôle des opérations du Régime dans leur pays respectif, les Bureaux nationaux délivrent les cartes jaunes et traitent les sinistres liés aux cartes jaunes émises par d'autres Bureaux nationaux. Ils déterminent également les tarifs des primes d'assurance de la Carte jaune et supervisent les compagnies d'assurance primaires (CAP).

2.5 Conseil des Bureaux

Les Bureaux nationaux constituent, au niveau régional, un Conseil des Bureaux dont sont membres tous les Bureaux nationaux signataires de l'Accord inter-bureaux. Ce Conseil est l'organe suprême d'orientation, de coordination et de supervision des aspects juridiques ainsi que des opérations administratives et financières du Régime de la Carte jaune.

Le Conseil des Bureaux fixe la contribution budgétaire annuelle à verser par les Bureaux nationaux membres, décide de l'admission de nouveaux pays au Régime et fait également office d'instance de conciliation, d'arbitrage et de règlement des sinistres.

2.6 Compagnies d'assurance

Les compagnies d'assurance autorisées à souscrire des contrats d'assurance automobile participent au Régime en tant que filiales et sont membres de leur Bureau national. Leurs obligations comprennent ce qui suit :

- a) Délivrer à leurs assurés des cartes jaunes garantissant à ces derniers une couverture adéquate contre les risques de responsabilité civile automobile auxquels ils pourraient être exposés dans les pays qu'ils visitent.

- b) S'engager, par voie de remboursement aux Bureaux nationaux, à verser des indemnités pour dommages/préjudices et frais connexes.
- c) Contribuer aux frais de fonctionnement des Bureaux nationaux ; et
- d) Contribuer, par l'intermédiaire du Bureau national, aux frais de fonctionnement du Conseil des Bureaux.

2.7 Secrétariat du Conseil des Bureaux

Le Secrétariat du Conseil des Bureaux fournit un appui technique et des services consultatifs aux pays membres (PM) et aux Bureaux nationaux pour la mise en œuvre du Protocole et de la Charte du Régime de la Carte jaune. À cette fin, il mène des recherches et des études servant de base à la mise en œuvre des décisions adoptées par le Conseil des Bureaux. Il coordonne également les opérations et facilite le renforcement des capacités et l'organisation de réunions statutaires et techniques.

2.8 Cadres politiques et juridiques

Les instruments suivants constituent le cadre juridique du Régime :

- 2.8.1 Le Traité du COMESA (révisé en 2009) a institué entre les pays membres un Marché commun de l'Afrique orientale et australe, appelé le Marché commun. L'un des objectifs de ce Traité, à l'article 4(2)(c)), est d'« adopter un régime d'assurance automobile responsabilité civile ».
- 2.8.2 Le Protocole relatif à l'établissement d'un régime d'assurance automobile responsabilité civile, signé le 3 décembre 1986 à Addis-Abeba, définit les principes et les dispositions régissant la mise en œuvre du Régime dans les pays participants. Plus précisément, l'article 19 intègre le Protocole au Traité du COMESA, lui conférant ainsi une pleine reconnaissance juridique au sein du cadre institutionnel de la région.
- 2.8.3 L'Accord inter-bureaux, signé le 26 avril 1987 à Lusaka, en Zambie, sert d'accord de mise en œuvre et définit les rôles, les responsabilités et les procédures opérationnelles des Bureaux nationaux de chaque État membre.
- 2.8.4 La constitution du Consortium de réassurance du Régime de la Carte jaune du COMESA, créée par décision de la huitième réunion du Conseil des Bureaux tenue à Addis-Abeba (Éthiopie) le 18 août 1994, vise à améliorer l'efficacité opérationnelle du Régime au moyen de la réassurance. L'Accord de gestion du Consortium de réassurance de la Carte jaune du COMESA, qui régit la gestion des activités cédées au Consortium de réassurance,

établit également le Comité de direction comme organe directeur du Consortium et du Régime de la Carte jaune.

2.8.5 Charte régissant le Conseil des Bureaux du Régime de la Carte jaune. Cette charte a été établie par le Conseil des ministres le 1^{er} décembre 2022 et adopté par le Conseil des Bureaux en avril 2023, pour réglementer les activités du Conseil des Bureaux, dont l'objectif consiste à coordonner et à superviser l'ensemble des opérations du Régime de la Carte jaune du COMESA dans la région.

2.9 Points saillants de la performance

Le Plan stratégique 2020-2024 a défini les orientations de la période précédente en se concentrant sur six domaines de résultats prioritaires (DRP), chacun assortis d'objectifs stratégiques précis. Cette section examine les performances par rapport aux principaux jalons et cibles fixés pour cette période.

Domaines de résultats prioritaires	Objectifs stratégiques
1. Visibilité du marché	Objectif stratégique 1 : Engagement du public par l'amélioration du marketing, des promotions et du renforcement des capacités
2. Revenus durables	Objectif stratégique 2 : Revenus durables
3. Gestion de la continuité des activités	Objectif stratégique 3 : Numérisation et réinvention des processus opérationnels clés liés à la production et à la gestion des réclamations, remplacement des canaux physiques par des canaux numériques, et garantie de la continuité du service.
4. Fluidité des transports	Objectif stratégique 4 : Normalisation et harmonisation des instruments de la CJ.
5. CJ standardisée et harmonisée dans toute la région tripartite	Objectif stratégique 5 : Normalisation et harmonisation du cadre juridique, des politiques et des procédures pour améliorer la facilitation du transport et du transit
6. Institution autonome de la CJ	Objectif stratégique 6 : Déployer un environnement opérationnel adapté aux besoins de la CJ

L'évaluation des performances met en évidence la mesure dans laquelle le Plan stratégique 2020-2024 a été mis en œuvre avec succès, selon la méthode de notation Rouge-Orange-Vert (ROV). (Voir le tableau 2.2.)

Tableau 2:1: Outil ROV

Pourcentage	Note	Statut
=>80 %	Entièrement atteint	G

60-79 %	Partiellement atteint	UN
<60 %	Pas atteint	R

2.9.1 Performance globale du Plan stratégique

Les 6 DRP avaient un total de quinze (15) KPI entre eux, dont 7 (46 %) étaient *entièrement atteints*, 4 (27 %) étaient *partiellement atteints* et 4 (27 %) n'étaient *pas atteints*, comme le montre le tableau 2.2.

Tableau 2:2 : Indicateurs clés de performance du Plan stratégique et leurs résultats

	DRP1	DRP2	DRP3	DRP4	DRP5	DRP6	TOTAL	Résultats des indicateurs clés de performance (en %)
KPI (pourcentage)	13%	33%	20%	20%	7%	7%	100%	
KPI (nombre)	2	5	3	3	1	1	15	100%
G	0	4	0	2	0	1	7	46%
UN	1	1	1	0	1	0	4	27%
R	1	0	2	1	0	0	4	27%

Les résultats des indicateurs clés de performance (KPI) établis ci-dessus a donné lieu aux résultats suivants dans les 6 DRP : seulement 2 ont été *entièrement atteints* (Revenus durables et Institution autonome) ; 2 ont été *partiellement atteints* (Fluidité des transports et CJ standardisée) et 2 n'ont *pas été atteints* (Visibilité du marché et Gestion de la continuité des activités)(Voir la figure 2.1).

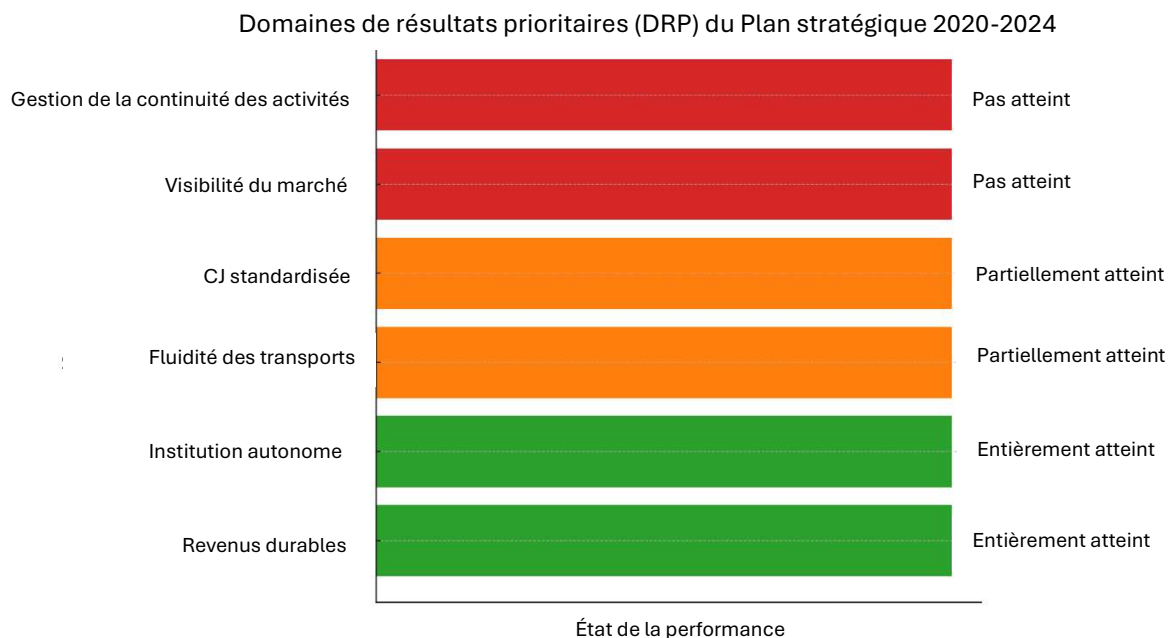


Figure 2:1 : Performance globale du Plan stratégique par domaine de résultat prioritaire

Le taux de mise en œuvre du Plan stratégique du Régime de la Carte jaune en est à 50 %. Voici quelques-unes des principales réalisations et difficultés observées au cours de cette période.

2.9.2 Étapes franchies

Au cours de la période 2020-2024, le Régime a connu plusieurs réalisations notables qui sont présentées ci-dessous :

- a) Étapes opérationnelles : Plus de 339 877 cartes jaunes ont été délivrées, avec un revenu de primes total de 18 millions USD et plus de 534 sinistres traités, reflétant une demande et une couverture géographique croissantes.
- b) Croissance du Consortium de réassurance : Établissement et succès opérationnel du Consortium de réassurance de la Carte jaune, qui avait accumulé des actifs d'une valeur de 28 millions USD en décembre 2023, avec un excédent annuel de 3,53 millions USD.
- c) Transformation numérique : introduction du système de la Carte jaune numérique (CJN), permettant l'émission automatisée de cartes, la gestion des réclamations et une application mobile. Les phases I, II et III sont en grande partie achevées ; la phase IV (intégration de l'API) est toujours en cours.

- d) Réformes des politiques et de la gouvernance : Adoption d'une charte régissant le Conseil des Bureaux et établissement d'une nouvelle structure organisationnelle assortie de rôles définis, y compris un sous-comité des finances et des investissements et la nomination d'un Fonctionnaire principal des finances et de l'administration.
- e) Engagement renforcé des membres : Dix des douze Bureaux nationaux ont versé leurs contributions dans les délais, et la mise en place du gestionnaire de fonds est bien avancée.
- f) Établissement de l'autonomie institutionnelle : Mise en œuvre réussie du Régime de la Carte jaune et de sa structure de gouvernance en tant qu'institution autonome.

2.9.3 Défis

Plusieurs défis ont été rencontrés lors de la mise en œuvre du Plan stratégique du Régime, dont certains sont mentionnés ci-dessous :

- a) Perturbations liées à la COVID-19 : Les confinements et les restrictions de voyage ont considérablement retardé les campagnes de marketing, les interactions avec les parties prenantes et la mise en œuvre de la stratégie. Cela a contribué au besoin de prolonger le Plan stratégique de 2020 à 2024.
- b) Lacunes en matière de capacité et de conformité : Les capacités techniques et humaines limitées de certains Bureaux nationaux ont affecté la gestion des réclamations et le respect des procédures établies.
- c) Obstacles technologiques et infrastructurels : L'infrastructure informatique inadéquate dans certains pays membres, l'intégration tardive des systèmes PCA avec le système de CJN et la lenteur de l'adoption des canaux numériques ont entravé l'automatisation complète.
- d) Contraintes en matière de gouvernance et de législation : Les incohérences dans les limites de responsabilité nationales et la faible application des décisions du Conseil par certains Bureaux nationaux ont affecté les efforts d'harmonisation.
- e) Falsification et risque de réputation : Des cas isolés de falsification de cartes jaunes dans certaines juridictions et une faible surveillance des principales compagnies d'assurance ont érodé la confiance.

3. ENVIRONNEMENT D'EXPLOITATION

L'environnement opérationnel du CBYCS a connu une transformation profonde, tant au niveau régional qu'international. Ces changements ont créé de nouvelles opportunités et de nouveaux défis, exigeant une réponse stratégique et adaptative pour garantir que le Régime reste efficace, pertinent et durable dans l'accomplissement de sa mission. Pour rester réactif et résilient, le Plan stratégique 2026-2030 doit refléter une vision claire de ce contexte opérationnel en constante évolution. Il doit permettre au Régime d'anticiper les tendances, d'adopter l'innovation et de renforcer ses capacités institutionnelles afin de répondre aux besoins d'un programme d'intégration régionale dynamique.

3.1 Paysage mondial et régional

À l'échelle internationale, les régimes d'assurance automobile comme la Carte verte (Europe) et la Carte brune (CEDEAO) soutiennent depuis longtemps les voyages transfrontaliers et l'indemnisation des accidents. Le régime de la Carte verte, créé en 1949, garantit l'indemnisation des victimes d'accidents de la route transfrontaliers causés par des véhicules étrangers, et ses Bureaux nationaux gèrent les réclamations et les garanties.

En Afrique de l'Ouest, le régime de la Carte brune de la CEDEAO, lancé en 1982 par les chefs d'État, garantit également une indemnisation rapide et équitable des victimes d'accidents causés par des automobilistes non-résidents et fonctionne à travers quatorze (14) Bureaux nationaux.

En prenant ces systèmes comme modèle, le Régime de la Carte jaune en Afrique orientale et australe s'est imposé comme un acteur régional clé, de plus en plus reconnu au sein de la SADC et du COMESA pour sa capacité à assurer un transit transfrontalier sûr et légal et une couverture responsabilité civile. Ce système a suscité l'intérêt des pays non-membres du COMESA, témoignant de son importance croissante à l'échelle mondiale.

3.2 Paysage national

Au niveau national, la demande pour la Carte jaune n'a cessé de croître, alimentée par une participation accrue des compagnies d'assurance, un engagement plus profond des organismes de réglementation et des ministères, et une infrastructure numérique et de réassurance améliorée. Ensemble, ces changements ont amélioré l'efficacité aux frontières et la réactivité du Régime.

3.3 Analyse PESTEL

Une analyse PESTEL a été réalisée afin d'identifier et d'évaluer les facteurs externes au contexte opérationnel du Régime qui soient susceptibles d'impacter la mise en œuvre du Plan stratégique. Cette analyse offre un éclairage précieux sur les principaux facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et juridiques, permettant d'identifier les opportunités de croissance et les risques potentiels susceptibles d'entraver la réussite de la mise en œuvre.

3.4 Environnement politique

L'entrée en vigueur de la Zone de libre-échange tripartite COMESA-CAE-SADC (ZLET) représente une avancée majeure dans le programme d'intégration régionale de l'Afrique. Réunissant vingt-neuf (29) pays et représentant plus de 60 % du PIB du continent, la ZLET établit un marché unique qui élargit considérablement les opportunités régionales de commerce et d'investissement.

Alors que les blocs COMESA, CAE et SADC continuent d'harmoniser leurs politiques commerciales, de réduire les obstacles tarifaires et de simplifier les processus transfrontaliers, le transport transfrontalier et l'activité commerciale devraient connaître une croissance substantielle. Cette évolution offre au RCJC une opportunité stratégique d'étendre sa couverture au-delà des États membres du COMESA pour inclure les pays non-membres de la ZLET. Une telle expansion permettrait au Régime d'élargir sa clientèle, d'améliorer l'accès à l'assurance responsabilité civile et de renforcer son rôle de facilitateur d'une mobilité régionale sûre et légale. Ces opportunités s'accompagnent de risques, notamment le récent retrait du financement de l'USAID, qui pourrait réduire les volumes de trafic et les mouvements transfrontaliers, ce qui pourrait avoir un impact sur les revenus et la durabilité du Régime.

3.5 Environnement économique

Sur le plan économique, le développement du corridor de Lobito, réseau ferroviaire transcontinental reliant la République démocratique du Congo (RDC), la Zambie et l'Angola à l'Océan Atlantique, marque une évolution significative du transport régional. Soutenu par des partenaires internationaux, ce corridor vise à accroître l'efficacité commerciale, notamment par un usage accru du rail. Si ce développement présente des avantages économiques considérables, il représente également un défi stratégique pour le CBYCS, principalement conçu autour de l'assurance transfrontalière des véhicules automobiles. La prédominance croissante du transport ferroviaire, qui est actuellement hors de la couverture du Régime, menace de réduire le volume du trafic routier assuré. Ceci souligne par conséquent la nécessité pour le CBYCS de

réévaluer son modèle opérationnel, d'étudier les possibilités d'intégration de modèles et de réfléchir aux moyens de maintenir sa pertinence dans un environnement de transport en mutation.

3.6 Changements sociaux

D'un point de vue social, l'évolution des attentes des parties prenantes, notamment en matière d'efficacité de prestation de services, prend de plus en plus d'importance. Les assurés et les compagnies d'assurance souhaitent des processus de règlement des sinistres plus rapides et plus transparents. De plus, les différences culturelles entre les États membres du COMESA ont un impact direct et souvent complexe sur la mise en œuvre de l'assurance automobile responsabilité civile dans le cadre du Régime de la Carte jaune. Dans de nombreuses communautés rurales, le bétail comme les chèvres, les bovins et les ânes, constitue non seulement un atout économique vital, mais revêt également une profonde signification culturelle. Les accidents impliquant ces animaux donnent souvent lieu à des demandes d'indemnisation qui tiennent compte à la fois de leur valeur économique et de leur importance culturelle. Par conséquent, le Régime doit tenir compte de ces dimensions culturelles afin de garantir l'équité et l'acceptation communautaire dans les différents États membres.

3.7 Évolution technologique

Les progrès technologiques transforment l'environnement opérationnel du Régime. L'émergence de l'intelligence artificielle (IA) offre des possibilités de rationaliser le traitement des demandes d'indemnisation et de renforcer la détection des fraudes, tout en nécessitant des investissements dans les infrastructures numériques et la protection des données. De même, l'adoption croissante de véhicules électriques introduit de nouvelles considérations en matière d'assurance que le Régime doit anticiper et prendre en compte. Pour rester efficace, le Régime doit adopter stratégiquement ces technologies, en garantissant un accès équitable et une mise en œuvre cohérente dans l'ensemble de la région COMESA, tout en atténuant proactivement les risques de cyberattaques.

3.8 Environnement

Ces dernières décennies, les impacts du changement climatique sont devenus de plus en plus évidents, et la région COMESA n'y a pas échappé. Les sécheresses prolongées ont exercé une pression considérable sur le secteur énergétique, entraînant des pénuries d'électricité qui perturbent les transports et les échanges transfrontaliers. Parallèlement, de graves inondations ont endommagé les infrastructures routières et les véhicules à moteur, entraînant une augmentation des demandes d'indemnisation et des perturbations de la mobilité régionale. Pour le Régime de la Carte jaune du Conseil des Bureaux, ces risques liés au climat menacent non

seulement l'intégration régionale et la connectivité économique, mais soulignent également l'urgente nécessité d'adapter ses modèles d'évaluation des risques et de renforcer la couverture des incidents climatiques. Il sera essentiel de relever ces défis pour garantir la pertinence et la résilience continues du Régime dans un contexte environnemental en constante évolution.

3.9 Changements juridiques

Sur le plan juridique, un nombre croissant de pays ont adopté des lois sur la protection des données, ou sont en passe de le faire, ce qui entraîne des répercussions sur le traitement et le partage des informations sur les souscripteurs par-delà les frontières. D'autre part, les révisions apportées aux lois nationales sur les assurances et les efforts d'harmonisation régionale pourraient avoir une incidence sur la manière dont l'assurance automobile responsabilité civile est réglementée et administrée. Ce cadre législatif en évolution nécessite que le Régime revoie continuellement ses opérations afin de garantir la conformité, la cohérence et la compatibilité juridique dans l'ensemble de la région COMESA.

3.10 Analyse SWOC

Outre l'analyse PESTEL, une analyse SWOC (Forces, Faiblesses, Opportunités et Défis) a été réalisée afin d'évaluer le positionnement stratégique interne et externe du Régime. Cette analyse a permis d'identifier les principaux atouts et opportunités que le Régime pourrait exploiter pour atteindre ses objectifs stratégiques, ainsi que les faiblesses et les défis à relever pour améliorer l'efficacité et la pérennité de ses opérations.

3.11 Forces

Le Régime de la Carte jaune s'appuie sur plusieurs forces internes qui renforcent son efficacité et sa pertinence régionale. Un atout majeur réside dans le mandat juridique solide conféré par le Traité du COMESA, qui encadre sa mise en œuvre et sa gouvernance. Le Régime bénéficie également d'un Consortium de réassurance pleinement opérationnel qui favorise sa viabilité financière. De plus, l'adoption d'un cadre interentreprises (B2B) a permis au Régime d'étendre ses opérations au-delà de la région du COMESA. Ces forces renforcent la résilience, l'adaptabilité et le potentiel de croissance continue du Régime. Le tableau 3.1 met en évidence les forces du Régime.

Tableau 3:1: Forces internes

FORCES INTERNES	
Forces	Stratégies pour améliorer la force
1. Existence d'un protocole imposant et guidant la mise en œuvre du Régime.	1. Assurer le plein respect de toutes les dispositions du protocole.

2. Fort soutien du gouvernement.	2. Maintenir et renforcer l'engagement continu avec les gouvernements respectifs.
3. Consortium de réassurance établi et opérationnel.	3. Encourager les pays membres à soumettre les déclarations de primes et à rembourser le Consortium pour l'utilisation du mécanisme de compensation dans les meilleurs délais.
4. Institution autonome du Conseil des Bureaux du Régime de la CJ au sein du COMESA	4. Mettre en œuvre une structure organisationnelle adaptée qui renforce les systèmes de gouvernance interne.
5. Régime de la Carte jaune numérique (CJN) permettant l'émission automatisée de cartes et la gestion des réclamations.	5. Numériser entièrement les processus clés et assurer une disponibilité élevée et constante.
6. Adoption du cadre opérationnel B2B, permettant une extension des opérations au-delà de la région du COMESA.	6. Étendre les opérations dans d'autres régions et généraliser le B2B.

3.12 Faiblesses

Malgré son expansion et sa croissance constante au fil des ans, le Régime de la Carte jaune continue de faire face à plusieurs faiblesses internes. Il souffre notamment d'une faible visibilité sur le marché et d'une sensibilisation limitée du public, ce qui peut freiner la croissance du nombre d'utilisateurs de la Carte jaune. Il est également confronté à des difficultés au niveau de la gestion des réclamations et de l'engagement des parties prenantes, ce qui a eu un impact négatif sur la prestation de services et la collaboration interinstitutionnelle. De plus, le Régime est de plus en plus vulnérable aux activités frauduleuses, les cas de contrefaçon de cartes jaunes signalés dans certains pays membres ayant augmenté. Il est essentiel de remédier à ces problèmes pour renforcer la crédibilité du Régime, son efficacité opérationnelle et son efficacité régionale. Le tableau 3.2 présente les faiblesses du Régime.

Tableau 3:2: Faiblesses internes

FAIBLESSES INTERNES	
Faiblesses	Stratégies pour minimiser les faiblesses
1. Non-respect des procédures de traitement des réclamations établies par certains Bureaux nationaux	1. Renforcer la surveillance de la conformité en effectuant des audits réguliers et en mettant en œuvre des plans d'action correctifs
2. Capacité limitée et structure inadéquate dans certains Bureaux nationaux pour répondre aux exigences opérationnelles et aux attentes des clients	2. Fournir une formation ciblée et un soutien institutionnel pour améliorer l'efficacité opérationnelle 3. Élaborer et exécuter un plan d'engagement des parties prenantes

3. Engagement insuffisant auprès des forces de l'ordre, des automobilistes transfrontaliers et des principales compagnies d'assurance.	4. Mener des initiatives de marketing pour faire connaître le CBYCS
4. Faible visibilité du marché et connaissance limitée du Régime par le public.	5. Introduire des méthodes simples et accessibles pour vérifier la validité de la Carte jaune et renforcer la sensibilisation et la collaboration en matière d'application de la loi
5. Incidents de fausses cartes jaunes émises dans certains pays membres.	

3.13 Opportunités

L'évolution du paysage régional et technologique offre au Régime de la CJ d'importantes opportunités d'étendre sa portée et d'améliorer ses opérations. L'intégration tripartite en cours du COMESA, de la CAE et de la SADC offre une plateforme stratégique pour renforcer la coopération régionale et la croissance du marché. Associée à la participation croissante des pays non-membres du COMESA, elle offre un potentiel d'expansion du nombre de membres. De plus, les progrès de l'intégration numérique et des systèmes de facilitation en ligne créent des pistes pour améliorer l'efficacité des services et l'expérience utilisateur. La mise à profit de ces développements renforcera l'influence régionale et l'efficacité opérationnelle du Régime. Le tableau 3.3 présente les opportunités externes du Régime.

Tableau 3:3: Opportunités externes

OPPORTUNITÉS EXTERNES	
Opportunités	Stratégies pour optimiser les opportunités
1. Établissement de l'Accord tripartite COMESA-CAE-SADC, renforçant l'intégration régionale	1. Plaider en faveur de conditions d'adhésion flexibles et promouvoir activement les avantages du Régime auprès des nouveaux membres de la région tripartite
2. Intérêt de pays non-membres du COMESA tels que l'Angola, le Mozambique et le Soudan du Sud à rejoindre le Régime	2. Élaborer un plan ciblé d'engagement et d'intégration des parties prenantes pour faciliter l'intégration en douceur des nouveaux membres
3. Collaboration avec les régimes régionaux connexes, y compris le RGTD, afin de renforcer la contribution du Régime de la CJ à la facilitation du commerce régional.	3. Établir une collaboration stratégique avec les régimes régionaux connexes afin de créer une plateforme pour des initiatives conjointes
4. Implication accrue des gouvernements, des agences d'assurance et des autorités de régulation	4. Renforcer la collaboration par le biais de partenariats formels, d'ateliers conjoints et de canaux de communication réguliers
5. Croissance des flux commerciaux intra-COMESA, expansion des marchés régionaux et demandes de cartes jaunes	5. Mettre en œuvre une stratégie marketing ciblée mettant en avant les avantages de la facilitation des échanges pour les entreprises et les opérateurs de transport.
6. Progrès dans l'intégration numérique, y compris l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA), pour améliorer les systèmes de facilitation électronique	

6. Investir dans des plateformes numériques basées sur l'IA pour automatiser les processus, améliorer l'expérience utilisateur et renforcer la sécurité des données

3.14 Défis

Le Régime de la Carte jaune évolue dans un environnement dynamique où plusieurs défis externes pourraient impacter son efficacité et sa croissance. L'instabilité politique et les ralentissements économiques dans certains États membres constituent des risques pour la mobilité transfrontalière et la demande globale de services d'assurance. Parallèlement, l'expansion des réseaux ferroviaires dans la région pourrait détourner le trafic de marchandises et de passagers du transport routier, réduisant ainsi potentiellement la base d'utilisateurs du Régime. En outre, comme le Régime englobe les plateformes numériques, il est confronté à des menaces croissantes liées à la cybersécurité et à la fraude. Le tableau 3.4 ci-dessous fait état des défis à relever.

Tableau 3:4: Défis externes

DÉFIS EXTERNES	
Défis	Stratégies pour minimiser les défis
1. Instabilité politique dans certaines parties de la région (guerres civiles, élections contestées)	1. Diversifier les opérations dans les États membres stables
2. Concurrence des régimes d'assurance financés par la taxe sur les carburants dans les pays membres de la SACU	2. Améliorer la proposition de valeur du Régime de la CJ au moyen de prix compétitifs et de services améliorés
3. Le ralentissement de l'activité économique entraîne une baisse de la demande de cartes jaunes ; le retrait du financement de l'USAID pourrait affecter le volume du trafic transfrontalier	3. Mettre en œuvre des campagnes de marketing et de sensibilisation ciblées pour soutenir la demande
4. Menaces émergentes telles que la cybercriminalité	4. Élaborer un plan de réponse aux incidents
5. Introduction et extension des lignes ferroviaires impactant les volumes de transport routier	5. Étudier les possibilités d'intégrer la couverture de la Carte jaune pour le transport multimodal, y compris le transport ferroviaire

3.15 Analyse des parties prenantes

Le CBYCS collabore avec un large éventail de parties prenantes aux besoins et attentes variés, qu'il s'efforce constamment d'équilibrer et de prioriser. Il vise également à identifier et à mobiliser de nouvelles parties prenantes afin de renforcer ses partenariats et d'accroître son impact régional. Le paysage des parties prenantes comprend :

Niveau de pouvoir	Élevé	Restez satisfait	Gérer de près
		1. Gouvernement	1. Conseil des Bureaux 2. Bureau national 3. Gestionnaires du Consortium 4. Secrétariat du COMESA 5. Secrétariat du Conseil des Bureaux 6. Compagnies d'assurance 7. Agents B2B 8. Régulateurs des assurances
	Faible	Effort minimal	Restez informé
		1. Tribunaux 2. Corps législatif 3. Banques 4. Établissements d'enseignement supérieur	1. Titulaire de la police 2. Agents des forces de l'ordre et des douanes 3. Partenaires de coopération 4. Médias 5. Fournisseurs 6. Public général 7. Pays non-membres du COMESA 8. Associations d'assurance
		Faible	Élevé
Niveau d'intérêt			

Figure 3:1 : Carte des parties prenantes

3.16 Implications stratégiques

La synthèse des comparaisons mondiales et régionales, des facteurs environnementaux, des évaluations internes et externes et des contributions des parties prenantes indique une orientation stratégique claire :

1. Renforcer la résilience financière au moyen de l'innovation et de la diversification des revenus.
2. Renforcer l'engagement des parties prenantes et améliorer la visibilité du marché.
3. Améliorer la transformation numérique et la prestation de services.
4. Promouvoir une harmonisation plus poussée des politiques et des législations.

Ce contexte sous-tend l'élaboration du Plan stratégique 2026-2030, garantissant qu'il soit solide, fondé sur des données probantes et prêt pour l'avenir.

4. ORIENTATION STRATÉGIQUE

L'orientation du Plan stratégique 2026-2030 repose sur cinq piliers stratégiques qui incarnent les priorités clés qui façonneront les opérations et les initiatives du CBYCS au cours de cette période. Ces piliers représentent des engagements primordiaux qui visent à relever les défis les plus urgents du Régime et à définir les résultats nécessaires pour promouvoir l'intégration du marché, l'excellence du service et la viabilité financière.

4.1 Vision

Le CBYCS a pour vision de « **positionner le régime d'assurance automobile responsabilité civile de la Carte jaune et ses services connexes comme l'instrument de facilitation du transport et du transit régionaux de choix** ».

4.2 Mission

La mission du CBYCS est de « **fournir une assurance automobile responsabilité civile inclusive et efficace qui permet une mobilité transfrontalière sûre, transparente et fiable à l'appui du commerce régional, de l'intégration des marchés et du développement** ».

4.3 Objectif global

L'objectif général du Plan stratégique 2026-2030 est « de transformer le régime CBYCS en un mécanisme d'assurance régional résilient qui permette une mobilité transfrontalière fluide et sécurisée à travers l'Afrique d'ici 2030 ».

4.4 Valeurs fondamentales

Les valeurs fondamentales du Régime incarnent les principes et convictions fondamentaux qui guident le comportement du personnel, façonent la culture organisationnelle et éclairent la prise de décision. Elles incarnent les valeurs auxquelles le Régime adhère et défend sans relâche dans la poursuite de sa mission et de sa vision.

4.4.1 *Dévouement*

Engagement total envers la mission, les objectifs et le service aux parties prenantes.

4.4.2 *Fiabilité*

Une prestation de service et un traitement des réclamations toujours fiables.

4.4.3 *Intégrité*

Nous défendons l'honnêteté, la transparence et la responsabilité dans toutes nos actions.

4.4.4 Valeur pour les parties prenantes

Nous accordons la priorité aux besoins des assurés, des partenaires et de toutes les parties prenantes.

4.4.5 Excellence

Nous nous efforçons de trouver des solutions créatives et d'adopter les meilleures pratiques pour produire un impact.

4.5 Piliers stratégiques

L'orientation stratégique du RCJC s'articulera autour de cinq piliers, chacun comprenant un ensemble d'activités mises en œuvre par le Secrétariat en collaboration avec ses partenaires de prestation de services.

4.5.1 Résilience financière

Le CBYCS s'engage à renforcer sa résilience financière, pilier essentiel à une croissance et à un succès durables. Cet objectif sera atteint au moyen d'une expansion stratégique sur de nouveaux marchés via des partenariats B2B avec des États non-membres du COMESA, et par la diversification de son offre de produits et de son portefeuille d'investissement afin d'établir un cadre financier robuste et adaptable. Par ailleurs, le Secrétariat continuera d'étudier activement des modèles de financement innovants, au-delà des contributions des membres, afin de garantir un financement durable qui soutienne les opérations et les objectifs stratégiques à long terme.

4.5.1.1. *Domaine de résultat prioritaire : Croissance financière durable*

Objectif 1 : Assurer la viabilité financière du Régime

- **Stratégie 1.1** : Augmenter les contributions budgétaires des pays membres
- **Stratégie 1.2** : Élargir la génération de revenus
- **Stratégie 1.3** : Augmenter les revenus par la diversification des produits
- **Stratégie 1.4** : Diversifier le portefeuille d'investissement
- **Stratégie 1.5** : Élaborer et mettre en œuvre une stratégie efficace de rétrocession du Consortium afin d'améliorer la gestion des risques et la protection financière du Régime.
- **Stratégie 1.6** : Étudier le cadre d'audit pour les Bureaux nationaux

Objectif 2 : Améliorer la viabilité financière à long terme du Secrétariat

- **Stratégie 2.1** : Mettre en œuvre un cadre de financement autosuffisant

4.5.2. Engagement des parties prenantes et visibilité du marché

Afin de soutenir la mise en œuvre efficace du Plan stratégique, le Régime renforcera son engagement auprès des principales parties prenantes, notamment les organismes de réglementation d'assurance, les Bureaux nationaux, les compagnies d'assurance retraite et d'autres partenaires. Une communication continue, le renforcement des capacités et la mise à disposition d'outils pertinents permettront à ces parties prenantes de mieux soutenir le Régime. Des actions ciblées de sensibilisation des clients seront également mises en œuvre pour les tenir informés et les responsabiliser. Cette approche intégrée améliorera la visibilité, l'utilisation et l'impact du Régime dans la région.

4.5.2.1. Domaine de résultat prioritaire : Sensibilisation accrue des parties prenantes

Objectif 1 : Améliorer l'engagement des parties prenantes

- **Stratégie 1.1** : Élaborer et mettre en œuvre un plan d'engagement des parties prenantes
- **Stratégie 1.2** : Établir un cadre systématique de rétroaction des parties prenantes

4.5.2.2. Domaine de résultat prioritaire : Visibilité de la marque

Objectif 2 : Accroître la sensibilisation du public et améliorer la perception

- **Stratégie 2.1** : Élaborer et opérationnaliser un plan marketing

4.5.3. Excellence du service et de la coordination

La prestation de services de qualité, efficaces et réactifs demeure une priorité opérationnelle essentielle du Régime. Pour y parvenir, le Régime renforce la coordination entre le Secrétariat, les Bureaux nationaux, les organismes de réglementation d'assurance et les autres parties prenantes clés pour favoriser un environnement opérationnel plus intégré et plus efficace. Les efforts porteront sur la standardisation des procédures, la simplification du traitement des sinistres et l'amélioration des canaux de communication afin de garantir une prestation de services rapide, cohérente et harmonisée dans toute la région. Ces initiatives visent à améliorer l'expérience

utilisateur, optimiser l'efficacité opérationnelle et renforcer la confiance des parties prenantes dans la capacité du Régime à remplir sa mission.

4.5.3.1. *Domaine de résultat prioritaire : Prestation de services efficace et standardisée*

Objectif 1 : Améliorer l'efficacité et la réactivité du Régime

- **Stratégie 1.1** : Élaborer et mettre en œuvre des procédures opérationnelles standard (POS) pour toutes les parties prenantes du service

Objectif 2 : Améliorer l'expérience utilisateur et celle des parties prenantes à tous les niveaux des opérations du Régime

- **Stratégie 2.1** : Mettre en œuvre un accord de niveau de service client
- **Stratégie 2.2** : Mettre en place des dispositifs de retour d'information et de traitement des réclamations des clients dans tous les Bureaux nationaux
- **Stratégie 2.3** : Réaliser des enquêtes de satisfaction client

Objectif 3 : Améliorer la coordination entre les Bureaux nationaux

- **Stratégie 3.1** : Examiner et clarifier l'autorité déléguée du Régime pour toutes les institutions participantes afin de garantir un fonctionnement harmonieux
- **Stratégie 3.2** : Développer et mettre en œuvre des canaux de communication inter-bureaux

Objectif 4 : Améliorer la coordination entre le bureau national et les principales compagnies d'assurance (PCA)

- **Stratégie 4.1** : Élaborer un protocole d'accord harmonisé
- **Stratégie 4.2** : Assurer le respect du protocole d'accord

4.5.4. **Passage au numérique et innovation**

Ce pilier met l'accent sur l'exploitation de la technologie et de l'innovation pour favoriser l'excellence opérationnelle au sein du Régime. Le CBYCS s'engage à devenir une institution numérique, axée sur les données, qui exploite les technologies émergentes pour remplir sa mission avec plus d'efficacité et d'efficience. Pour y parvenir, le Régime étudiera des solutions transformatrices telles que l'intelligence artificielle, en particulier dans l'analyse des données afin

de fournir des informations prédictives et d'aider à la prise de décision, les applications mobiles et les systèmes de vérification en temps réel afin d'améliorer la prestation de services et les performances. Par le biais de ces innovations, le CBYCS s'efforce de créer une institution plus agile, mieux informée et davantage axée sur la clientèle, qui soit en mesure de fournir des services efficaces et de haute qualité dans tous les États membres.

4.5.4.1. Domaine de résultat prioritaire : Opérations du Régime entièrement numérisées, sécurisées et axées sur l'innovation

Objectif 1 : Rationaliser les opérations du Régime par le biais de la numérisation

- **Stratégie 1.1** : Harmoniser les principaux processus de la CJ, y compris la tarification des primes et la gestion des réclamations dans tous les Bureaux nationaux
- **Stratégie 1.2** : Numériser entièrement les processus clés de la CJ

Objectif 2 : Créer un environnement propice à l'innovation et à la prise de décision basée sur les données

- **Stratégie 2.1** : Encourager l'innovation
- **Stratégie 2.2** : Développer des produits liés à la Carte jaune pour répondre aux besoins évolutifs du marché.

4.5.5. Alignement de la gouvernance et des politiques

Ce pilier vise à renforcer la gouvernance et les cadres réglementaires afin de soutenir la performance durable du Régime. Le CBYCS s'engage à établir un cadre juridique et institutionnel harmonisé qui permette un traitement efficace des réclamations et une indemnisation équitable. Pour y parvenir, le Régime harmonisera les politiques pertinentes, mettra en œuvre des systèmes robustes de suivi des performances et de gestion des risques, et intégrera les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans l'ensemble de ses opérations. Ces efforts favoriseront la durabilité, la responsabilisation et une gestion responsable, renforçant ainsi la résilience à long terme du Régime et la confiance des parties prenantes.

4.5.5.1. Domaine de résultat prioritaire : Cadres réglementaires et politiques harmonisés et applicables dans tous les États membres.

Objectif 1 : Renforcer le Régime en alignant les cadres juridiques et institutionnels et les processus de réclamation.

- **Stratégie 1.1** : Fixer des limites d'indemnisation communes à tous les pays membres
- **Stratégie 1.2** : Réviser le manuel des réclamations
- **Stratégie 1.3** : Élaborer une loi type pour régir le processus de traitement des réclamations
- **Stratégie 1.4** : Mettre en œuvre les politiques et les lois requises pour faire respecter l'utilisation obligatoire de la CJ du COMESA

4.5.5.2. *Domaine de résultat prioritaire : Renforcement de la gouvernance institutionnelle*

Objectif 2 : Améliorer la capacité et l'efficacité de la gouvernance

- **Stratégie 2.1** : Revoir et aligner la structure organisationnelle pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie
- **Stratégie 2.2** : Améliorer et mettre en œuvre un système de suivi et d'évaluation des performances institutionnelles
- **Stratégie 2.3** : Mettre en œuvre un cadre de gestion des risques institutionnels

Objectif 3 : Promouvoir et intégrer les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) au sein des opérations institutionnelles

- **Stratégie 3.1** : Développer et opérationnaliser une stratégie ESG

4.6 Carte stratégique du tableau de bord équilibré

La Carte stratégique du tableau de bord prospectif du Régime offre un aperçu clair et visuel de ses objectifs stratégiques et de leurs interrelations entre les principaux domaines de performance. Elle aligne les activités sur la vision et les priorités stratégiques du Régime, améliore la communication avec les parties prenantes et facilite le suivi efficace des progrès vers la réalisation de ses objectifs.


Vision	To position the Yellow Card Third-Party Motor Vehicle Insurance scheme and its related services as the regional transit and transport facilitation instrument of choice.				
Mission	To provide an inclusive and efficient third-party motor vehicle insurance that enables a safe, seamless, and trusted cross-border mobility in support of regional trade, market integration, and development				
Pillars	Financial Resilience	Stakeholder Engagement & Market Visibility	Service & Coordination Excellence	Digitalisation & Innovation	Governance & Policy Alignment
Strategic Objectives and Strategy Map			Measures	Targets	Initiatives
Financial perspective			<ul style="list-style-type: none"> • Collections ratio • Growth in mainstream revenue • Growth in B2B revenue • Revenue growth from new products • Increase in investment returns • Approved framework 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • 45% • 50% • 25% • 120% • # 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Increase Member Country budget contributions • Expand revenue generation • Product diversification • Diversify investment portfolio • Implement self sufficient funding framework
Customer perspective			<ul style="list-style-type: none"> • Approved engagement plan • Implementation level • Awareness • Customer satisfaction • YC growth 	<ul style="list-style-type: none"> • # 1 • 100% • 85% • 85% • 75% 	<ul style="list-style-type: none"> • Develop and implement a stakeholder engagement plan • Establish a systematic feedback framework • Develop & operationalize marketing plan
Internal processes			<ul style="list-style-type: none"> • Service stakeholders compliant to SOP's • Bureaux implementing harmonized claims & premium rating • Implementation level • Key YC processes digitized 	<ul style="list-style-type: none"> 100% #13 70% 	<ul style="list-style-type: none"> • Develop and implement standard operating procedures (SOPs) across all service stakeholders • Harmonize the key YC processes including premium rating and claims across the National Bureaux • Develop & implement ESG strategy • Fully Digitize Key YC process
Learning & Growth			<ul style="list-style-type: none"> • Structure implemented • Institutional performance • Risks with mitigation actions 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • 90% • 80% 	<ul style="list-style-type: none"> • Review and align organizational structure • Improve institutional performance monitoring system • Implement risk management framework

Figure 4:1 : Carte stratégique du tableau de bord prospectif du CBYCS

4.7 Des initiatives qui changent la donne

La réalisation de la vision et de la transformation stratégique du CBYCS exigera de recentrer l'attention sur des initiatives qui soient susceptibles de renforcer l'efficacité institutionnelle, la confiance des parties prenantes et la résilience financière à long terme. Les initiatives suivantes, qui changeront la donne, façonneront considérablement l'orientation et l'impact du Régime :

1. **Numérisation des principaux processus opérationnels** : Moderniser et intégrer les systèmes opérationnels critiques, notamment la souscription, la gestion des réclamations et la vérification des cartes, dans une plateforme numérique unifiée pour améliorer la prestation de services.
2. **Plan de gestion des parties prenantes** : Concevoir et mettre en œuvre un cadre d'engagement structuré pour accroître la sensibilisation et la visibilité du Régime.
3. **Plan d'investissement** : Élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'investissement diversifiée pour le Consortium de réassurance afin d'optimiser les rendements, de



maintenir la résilience financière et d'assurer la liquidité pour le règlement des sinistres.

5. GOUVERNANCE, GESTION ET SUIVI DE LA PERFORMANCE

Le cadre de gouvernance et les mécanismes de suivi des performances du CBYCS visent à assurer une supervision et une responsabilisation efficaces de l'ensemble du Régime. Il définit les rôles, les responsabilités et les relations de travail entre les principales structures de gouvernance et de gestion, tout en fournissant des systèmes de gestion des risques, de suivi des performances et de collaboration avec les parties prenantes. Ces éléments garantissent que le Régime fonctionne de manière efficace, transparente et conforme à ses objectifs stratégiques.

5.1 Structure de gouvernance et cadre institutionnel de mise en œuvre

Le CBYCS fonctionne selon une structure de gouvernance à plusieurs niveaux conçue pour garantir la représentation régionale, la cohérence des politiques et une supervision opérationnelle efficace :

- i. **Pays membres – Fournir un soutien juridique et institutionnel habilitant** : Les pays membres jouent un rôle essentiel en promulguant une législation de soutien, en désignant des Bureaux nationaux, en garantissant leur solvabilité et en fournissant un soutien financier pour assurer la mise en œuvre efficace et le respect du Protocole.
- ii. **Conseil des Bureaux – Leadership stratégique et supervision** : Le Conseil assure le leadership stratégique en définissant l'orientation politique, en approuvant les budgets et les plans stratégiques, en admettant de nouveaux pays membres et en supervisant les opérations juridiques, administratives et financières du Régime.
- iii. **Comité de gestion et Secrétariat – Assurer la supervision et la coordination opérationnelles** : Le Comité de gestion et le Secrétariat sont chargés de la mise en œuvre des décisions du Conseil des Bureaux. Ils fournissent un soutien technique et consultatif aux Pays membres et aux Bureaux nationaux, mènent de travaux de recherche, gèrent les opérations quotidiennes et facilitent les initiatives de renforcement des capacités dans l'ensemble du Régime.
- iv. **Bureaux nationaux – Administrer le Régime au niveau national** : Les Bureaux nationaux sont responsables de la mise en œuvre du Régime dans chaque pays membre. Leurs principales fonctions comprennent l'émission des cartes jaunes, la gestion et le règlement des sinistres, la coordination avec les assureurs, la fixation des primes standardisées et le respect des procédures et protocoles du Régime.

- v. **Compagnies d'assurance – Prestations de services de soutien** : Les compagnies d'assurance membres participent au Régime par l'intermédiaire de leurs Bureaux nationaux. Elles se chargent de la délivrance des cartes jaunes aux assurés, du remboursement des sinistres gérés par le Bureau national, et de la participation aux frais de fonctionnement du Bureau national et du Conseil des Bureaux.
- vi. **Consortium de réassurance – Gestion des risques et partage des coûts** : Le Consortium de réassurance est un mécanisme de gestion des risques qui répartit équitablement les coûts et l'exposition entre les membres. Créé par le Conseil des Bureaux dans ses statuts, il est géré par des gestionnaires nommés dont les rôles sont définis dans un accord de gestion. Les gestionnaires du Consortium supervisent les fonctions quotidiennes du Consortium et rendent compte au Comité de gestion par l'intermédiaire du Secrétariat.
- vii. **Gestionnaire de fonds** – Gère le fonds du Conseil des bureaux en supervisant les investissements directs et les réinvestissements du portefeuille et effectue des opérations d'investissement pour le compte du Conseil des Bureaux. Les gestionnaires de fonds peuvent le juger approprié, sous réserve de la politique d'investissement du Conseil des Bureaux, des termes du présent Accord et des autres instructions d'investissement rédigées que le Conseil des Bureaux peut communiquer ponctuellement. Le terme « Portefeuille » désigne les fonds existants du Conseil des bureaux du régime d'assurance automobile responsabilité civile, ainsi que les montants supplémentaires que les gestionnaires de fonds ont reçu le pouvoir discrétionnaire de gérer pour le Conseil des Bureaux du Régime de la Carte jaune. La structure de gouvernance du Régime est la suivante :

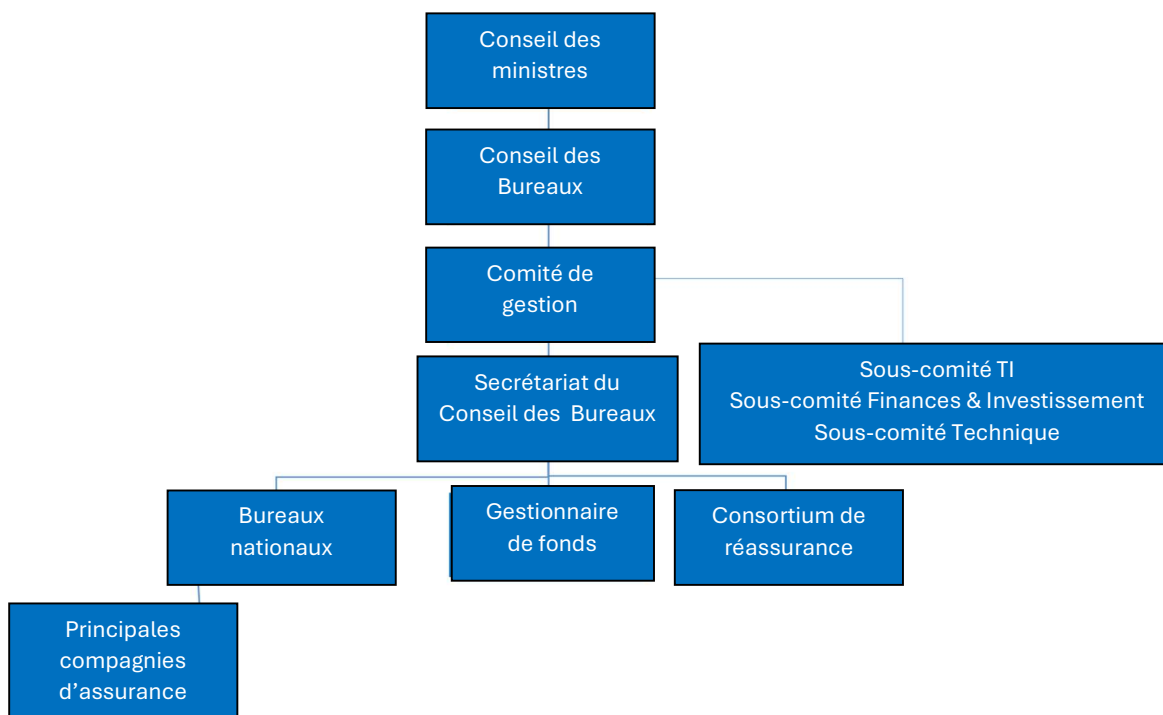


Figure 5:1 : Structure de gouvernance de haut niveau

Dans la structure de gouvernance, le Secrétariat fait office d'organe exécutif du Régime de la Carte jaune, et est chargé d'exécuter les opérations quotidiennes de celui-ci et de mettre en œuvre les décisions prises par le Conseil des Bureaux et le Comité de gestion.

Le directeur général est le principal responsable de la mise en œuvre du Plan stratégique et bénéficie du soutien de trois fonctions du Secrétariat, qui supervisent tous les aspects opérationnels de la mise en œuvre du Plan. Ces services sont le suivants :

1. **Unité Technique** – Fonction technique
2. **Unité Technologies de l'information** – Fonction Assistance
3. **Unité Finances et Administration** – Fonction Assistance

Ces unités fonctionnelles du CBYCS se coordonneront étroitement pour assurer la mise en œuvre harmonieuse et efficace du Plan stratégique. La figure 5.2 présente la structure opérationnelle actuelle du secrétariat du CBYCS.

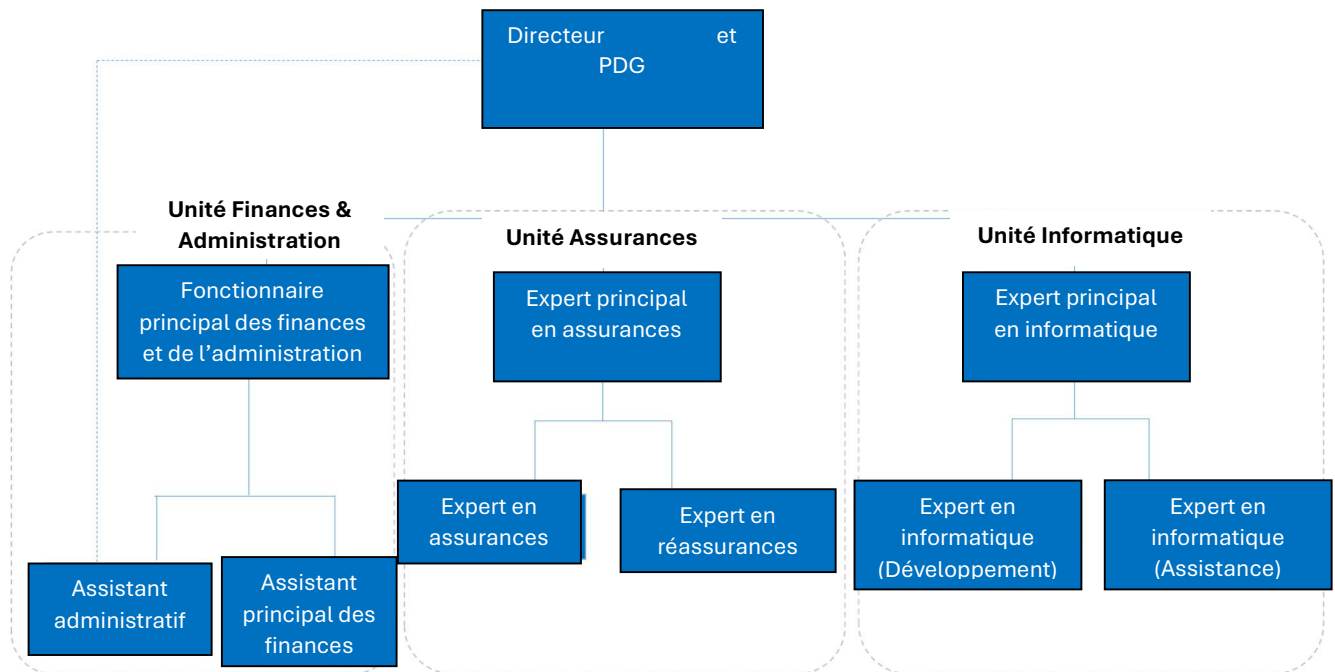


Figure 5.2 : Structure organisationnelle du Secrétariat du Conseil des Bureaux

5.2 Structure organisationnelle proposée

La mise en œuvre efficace du nouveau Plan stratégique nécessitera une révision de la structure organisationnelle afin de garantir son alignement sur les nouvelles priorités stratégiques. La figure 5.3 ci-dessous présente la structure proposée.

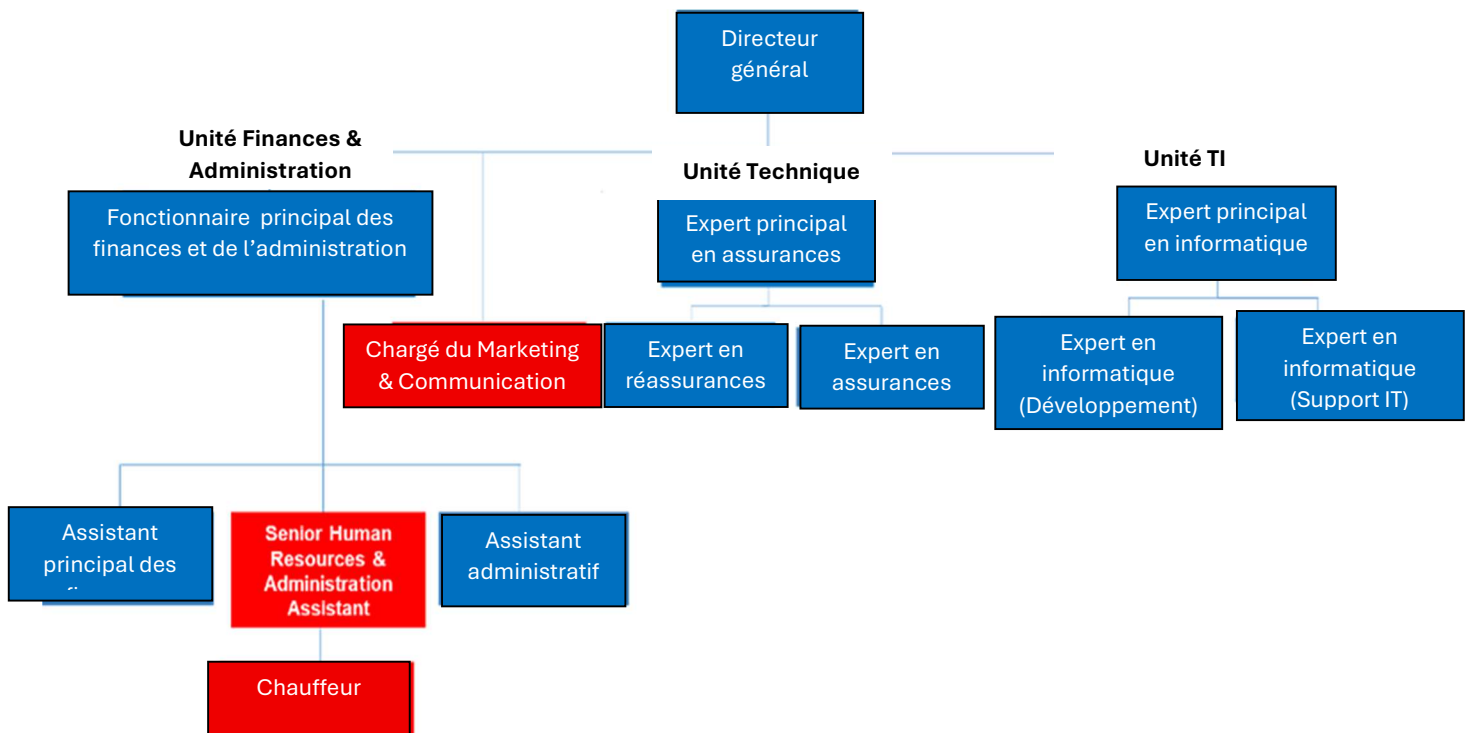


Figure 5.3 : Structure organisationnelle proposée

5.2.1 Justification des rôles proposés

La structure organisationnelle révisée introduit de nouveaux rôles afin de renforcer les capacités opérationnelles et stratégiques du Secrétariat. Elle introduit les rôles de Fonctionnaire chargé du marketing et de la communication, de l'Assistant principal des Ressources humaines et de chauffeur.

Le poste de chargé de marketing et de communication a été proposé conformément aux conclusions de l'évaluation des performances du Plan stratégique du CBS (2020-2024), qui identifie la visibilité limitée sur le marché et la faible sensibilisation du public comme des faiblesses institutionnelles majeures. Ce rôle permettra d'améliorer la visibilité de la CJ, de promouvoir l'engagement des parties prenantes et de renforcer la confiance du public dans l'ensemble de la région, conformément à la recommandation de donner la priorité au marketing et aux relations avec les parties prenantes en tant qu'initiative stratégique et transformatrice.

Afin de renforcer davantage l'efficacité institutionnelle, l'unité Finances et Administration a été renforcée par la création de deux postes supplémentaires : un assistant principal aux ressources humaines et à l'administration, et un chauffeur. L'assistant principal aux ressources humaines et à l'administration apportera son soutien au recrutement, à la gestion des performances, à l'engagement du personnel et aux relations avec les employés, tout en garantissant des processus d'achat efficaces et conformes qui soutiennent la croissance et les besoins opérationnels du Secrétariat. L'assistant principal aux ressources humaines et à l'administration apportera également son soutien aux opérations générales d'administration et d'approvisionnement. Le chauffeur assurera des services de transport et de messagerie fiables, facilitant les déplacements du personnel et le soutien logistique au CBS.

Les ajouts proposés renforceront la capacité globale du Secrétariat à atteindre ses objectifs stratégiques en consolidant ses systèmes opérationnels et en améliorant sa visibilité. Ces rôles devraient améliorer l'efficacité organisationnelle et positionner le CBS comme une institution plus visible et plus fiable dans toute la région.

5.3 Suivi et compte rendu de la performance

Le suivi et l'établissement de rapports de la performance sont essentiels à la mise en œuvre réussie du Plan stratégique. Ils permettent de mesurer les progrès accomplis vers les objectifs

stratégiques et de fournir un retour d'information rapide sur la mise en œuvre pour étayer une prise de décision fondée sur des données probantes.

5.4 Évaluation et revue de la performance

Afin de suivre les progrès et d'assurer la mise en œuvre efficace du Plan stratégique, le secrétariat du Conseil des Bureaux mettra en œuvre un cadre de suivi des performances à deux niveaux :

- i. **Niveau 1** : se concentrera sur le suivi des performances internes du secrétariat, y compris l'exécution de ses fonctions essentielles et de ses activités stratégiques.
- ii. **Niveau 2** : évaluera l'efficacité globale, la portée et l'impact du Régime de la CJ dans les pays membres, y compris sa contribution aux priorités régionales telles que la mobilité transfrontalière, l'intégration commerciale et le développement.

La mise en œuvre de la stratégie sera pilotée par les données et fera l'objet d'un suivi régulier au moyen d'indicateurs clés de performance (KPI). Il est prévu que la direction présente des rapports de suivi de performance conformes aux objectifs du Plan stratégique, y compris tous les rapports au Comité de gestion et au Conseil des Bureaux. Les unités concernées présenteront également leurs rapports de performance périodiques et annuels lors des revues régulières. Le PDG, en liaison avec l'équipe de direction, suivra l'avancement des activités entreprises. De plus, une revue de performance à mi-parcours permettra d'évaluer les progrès réalisés par rapport aux objectifs du Plan stratégique et d'orienter les ajustements nécessaires.

5.5. Cadre de performance et de résultats

Le cadre de résultats du Régime de la CJ présente succinctement les résultats attendus du Régime. Il favorise la transparence et étaye prise de décision éclairée en permettant au Secrétariat et aux parties prenantes de suivre les progrès au moyen d'un ensemble d'indicateurs définis. Ces indicateurs sont directement alignés sur les priorités et les objectifs stratégiques retenus dans le Plan stratégique. Les principaux éléments de ce cadre sont les suivants :

- Indicateurs clés de performance (KPI) définis pour chaque pilier stratégique
- Évaluations annuelles des performances dans toutes les unités
- Mécanismes de rétroaction des parties prenantes et des clients pour garantir la responsabilité

5.6 Cadre de reporting et mécanisme de rétroaction

Le compte-rendu des progrès accomplis dans la mise en œuvre est essentiel pour ajuster les orientations stratégiques et mesurer les performances. Des rapports sur l'état d'avancement de

la mise en œuvre du Plan seront publiés chaque trimestre et chaque année par l'administration du Secrétariat. Le Directeur général sera tenu de soumettre les rapports d'étape suivants aux organes du Régime concernant la mise en œuvre du Plan stratégique :

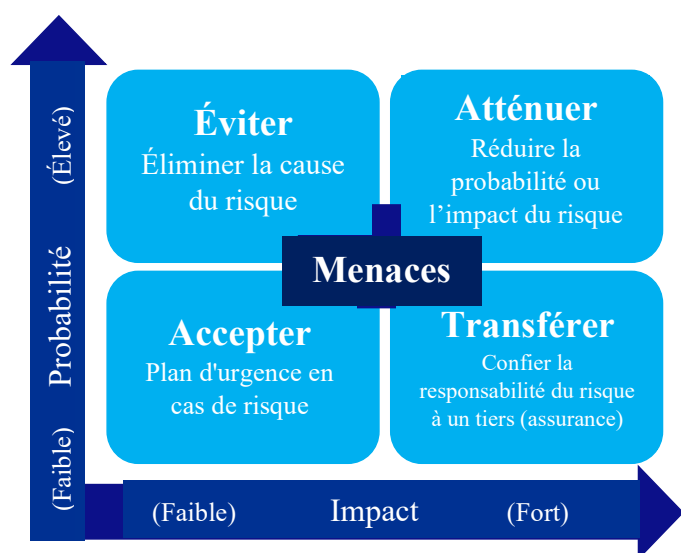
- Rapports semestriels au Comité de gestion
- Rapports annuels au Conseil des Bureaux

5.7 Gestion des risques d'entreprise

La gestion des risques d'entreprise (GRE) englobe la gestion de l'ensemble des risques susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs stratégiques du Régime de la Carte jaune. Elle offre à la direction du Régime une vision intégrée des risques à l'échelle du portefeuille, permettant une prise de décision plus éclairée et proactive.

5.7.1 Risques imminents pesant sur l'exécution de la stratégie du CBYCS

Le CBYCS évolue dans un environnement régional complexe et est exposé à divers risques liés à sa gouvernance, à ses opérations, à sa viabilité financière, à sa réputation et à des facteurs



externes. Pour assurer sa réussite opérationnelle et sa continuité à long terme, le Régime a adopté un cadre structuré de gestion des risques. Cette approche favorise l'identification, l'évaluation, le suivi et l'atténuation systématiques des risques, tant spécifiques qu'à l'échelle de l'organisation, au sein du Secrétariat et de ses partenaires de mise en œuvre. Ce processus est guidé par les principes de cohérence et d'amélioration continue, permettant au Régime d'optimiser ses réponses aux risques en accord avec ses

objectifs stratégiques.

La mise en œuvre du Plan stratégique comporte des risques potentiels qui doivent être atténués pour que le Secrétariat puisse accomplir son mandat. Les risques potentiels auxquels le Secrétariat pourrait être exposé dans le cadre de ses activités ont été identifiés et classés, et des stratégies d'atténuation ont été proposées. Le tableau 5.3 dresse la liste des risques auxquels le Secrétariat pourrait être exposé.

Tableau 5:3 : Matrice d'évaluation des risques

N°	Risque	Notation	Atténuation	Propriétaire	Date d'échéance
1	Des ressources financières insuffisantes		Diversifier les sources de financement	Secrétariat	En cours
2	Retards dans l'approbation et la mise en œuvre de la structure organisationnelle révisée		Engagement précoce des organes de gouvernance	Secrétariat	1 ^{er} trimestre 2026
3	Retards dans l'harmonisation des politiques et des lois entre les pays membres		Fournir un soutien technique aux pays membres	Secrétariat	En cours
4	Capacité limitée des Bureaux nationaux		Mener des évaluations de capacités ciblées et des programmes de formation	Secrétariat	En cours
5	Instabilité politique dans les pays membres		Surveiller l'évolution politique et évaluer les risques associés	Conseil des Bureaux	En cours
6	Pannes des systèmes technologiques et menaces pour la cybersécurité		Renforcer les infrastructures TIC et mettre en place des mesures robustes en matière de cybersécurité	Secrétariat	En cours

Légende : **Rouge** = Élevé ; **Ambre** = Moyen ; **Vert** = Faible

6. ANNEXES

6.1 Dictionnaire des mesures du Tableau de bord équilibré (TBE)

TBE	Unité de mesure	Description	Comment calculer l'unité de mesure
Perspectives financières	Taux de recouvrement (en %)	Mesure l'efficacité de la collecte des cotisations ou primes attendues des pays membres	$(\text{Total des contributions collectées} / \text{Montant total dû}) \times 100$
	Croissance des revenus grand public (en %)	Mesure l'augmentation des revenus traditionnels	$((\text{Revenus de l'année en cours} - \text{Revenus de l'année précédente}) / \text{Revenus de l'année précédente}) \times 100$
	Croissance du chiffre d'affaires B2B (en %)	Mesure l'augmentation des revenus B2B	$((\text{Chiffre d'affaires B2B de l'année en cours} - \text{Chiffre d'affaires B2B de l'année précédente}) / \text{Chiffre d'affaires B2B de l'année précédente}) \times 100$
	Revenus des nouveaux produits	Mesure les revenus provenant de l'introduction de nouveaux produits	Somme des revenus de tous les nouveaux produits introduits au cours de la période définie
	Augmentation du rendement des investissements (en %)	Il s'agit de la croissance des revenus générés par l'investissement des fonds accumulés ou des réserves du Régime.	$((\text{Revenu de placement de l'année en cours}) - (\text{Revenu de placement de l'année précédente})) / (\text{Revenu de placement de l'année précédente}) \times 100$
	Taux de recouvrement des pertes (en %)	Réussite dans le recouvrement des créances ou pertes transfrontalières dans le cadre de la Carte jaune	$(\text{Total des pertes récupérées} / \text{Total des sinistres payés}) \times 100$
Point de vue du client	% de mise en œuvre du plan d'engagement des parties prenantes	Mesure dans quelle mesure les activités d'engagement des parties prenantes prévues sont exécutées	$(\text{Nombre d'activités réalisées} / \text{Total des activités prévues}) \times 100$
	Sensibilisation des parties prenantes (en %)	Mesure le niveau de compréhension ou de sensibilisation au Régime de la Carte jaune parmi les parties prenantes	$(\text{Nombre de parties prenantes informées} / \text{Nombre total de parties prenantes interrogées}) \times 100$
	% de retours d'information exploitables mis en œuvre	Mesure l'efficacité avec laquelle le CBYCS répond et agit en fonction des retours d'information des parties prenantes qui sont considérés comme valides et réalisables à traiter.	$(\text{Éléments de retours d'information exploitables traités}) / (\text{Nombre total d'éléments de commentaires exploitables reçus}) \times 100$
	Satisfaction client (en %)	Reflète les niveaux de satisfaction des titulaires de la Carte jaune ou des assurés.	$(\text{Nombre de clients satisfaits} / \text{Total des répondants}) \times 100$
	Titulaires de la Carte jaune (en glissement annuel) (en %)	Augmentation d'une année sur l'autre du nombre d'utilisateurs enregistrés de cartes jaunes	$((\text{Utilisateurs de la CJ de l'année en cours} - \text{Utilisateurs de la CJ de l'année précédente}) / \text{Utilisateurs de l'année précédente}) \times 100$
	Rétention (en %)	Mesure le nombre de détenteurs de cartes jaunes qui continuent de s'engager chaque année	$(\text{Nombre de détenteurs de CJ conservés} / \text{Total des détenteurs de CJ l'année précédente}) \times 100$
	Les parties prenantes du service sont conformes aux POS	Mesure le nombre de parties prenantes (par exemple, les Bureaux nationaux, les PCA) qui adhèrent aux POS établies	$(\text{Nombre de parties prenantes conformes} / \text{Nombre total de parties prenantes évaluées}) \times 100$
	Délai d'exécution	Mesure le temps nécessaire pour terminer les processus clés (par exemple, les réclamations)	Temps total nécessaire pour terminer la tâche / Nombre de cas traités
	% d'engagements/ de rapprochements inter-bureaux mis en œuvre	Mesure le nombre de points d'action convenus lors de réunions inter-bureaux ou de rapprochements qui sont mis en œuvre	$(\text{Nombre de résolutions mises en œuvre} / \text{Total des résolutions approuvées}) \times 100$
	Conformité en %	Mesure le respect global des politiques, des POS ou des réglementations définies dans tous les Bureaux	$(\text{Nombre d'activités conformes} / \text{Total des activités évaluées}) \times 100$
	Bureaux mettant en œuvre des revendications harmonisées	Mesure le degré d'adoption du processus de réclamation harmonisé parmi les bureaux membres.	Nombre total de bureaux - Bureaux mettant en œuvre des revendications harmonisées
	Temps de disponibilité du système (en %)	Mesure la disponibilité et la fiabilité des plateformes numériques (réclamations, prime, portail CJ).	$(\text{Temps d'activité du système} / \text{Temps total planifié du système}) \times 100$

	Recherche & développement technologique (R&D)	Reflète l'investissement dans la recherche et le développement de solutions d'assurance ou technologiques.	Nombre de projets de R&D technologique menés
	Initiatives d'innovation	Compte le nombre total d'activités axées sur l'innovation ou de projets pilotes.	Nombre de programmes/projets d'innovation mis en œuvre
	Nombre de produits développés liés à la CJ	Mesures des nouvelles offres de produits dans le cadre du Régime	Nombre de nouveaux produits liés à la CJ
	Taux d'adoption des clients (en %)	Mesure le pourcentage de clients utilisant de nouveaux produits, plateformes ou fonctionnalités.	(Nombre de clients utilisant de nouveaux produits / Total des clients éligibles/cibles) × 100
	Adoption par les pays membres du manuel révisé des réclamations	Mesure le nombre de pays membres qui ont officiellement adopté le manuel de réclamations de la Carte jaune.	Nombre de pays membres adoptant le manuel
	Pays membres promulguant des lois	Mesure les progrès réalisés par les pays membres en matière d'adoption de lois nationales habilitantes fondées sur la loi type du COMESA.	Nombre de pays ayant promulgué des lois
	% de risques identifiés avec des mesures d'atténuation	Évalue la maturité de la gestion des risques à travers la proportion de risques identifiés avec des plans d'atténuation.	(Nombre de risques avec atténuation / Total des risques identifiés) × 100
	Niveau de mise en œuvre de la stratégie ESG	Mesure le degré auquel les actions ESG sont mises en pratique par le CBYCS	(Nombre d'actions ESG mises en œuvre / Total des actions ESG prévues) × 100
Perspective d'apprentissage et de croissance	Formations liées à l'innovation	Mesure le nombre de formations menées pour renforcer les capacités internes d'innovation.	Nombre de formations planifiées liées à l'innovation - Formations orientées organisées
	% de mise en œuvre de la structure	Mesure l'état d'avancement de la mise en œuvre de la structure organisationnelle de la CJ	(Nombre d'éléments structurels mis en œuvre / Nombre total d'éléments prévus) × 100
	Performance institutionnelle	Évalue la capacité institutionnelle et l'efficacité de la prestation	(\sum Scores pondérés sur les domaines de capacité clés / Score maximum possible) × 100

6.2 Analyse PESTEL

Dimension	Problèmes et/ou développements susceptibles d'avoir un impact négatif ou positif sur la capacité de la CJ à atteindre ses objectifs		Effets des changements présents en termes d'opportunités et de menaces pour le secteur	
	À l'échelle mondiale	Au niveau régional	Opportunités	Menaces
Environnement politique	<ul style="list-style-type: none"> Accent mondial accru sur l'intégration régionale à travers la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) harmonisation des assurances transfrontalières soutenue par les forums internationaux Retrait du financement des donateurs de l'USAID 	<ul style="list-style-type: none"> Instabilité politique dans certains États du COMESA Transposition retardée des instruments de la Carte jaune du COMESA 	<ul style="list-style-type: none"> Extension de la Carte jaune à de nouvelles régions via des accords tripartites (COMESA-CAE-SADC) Soutien à l'harmonisation des politiques de la ZLECAf et des blocs régionaux 	<ul style="list-style-type: none"> Les transitions politiques freinent les réformes législatives Faiblesse de l'application des décisions du Conseil des Bureaux Le retrait du financement de l'USAID pourrait avoir un impact négatif sur les volumes de transport transfrontalier.
Environnement économique	<ul style="list-style-type: none"> L'inflation mondiale et les prix du carburant impactent les coûts de transport La reprise économique post-COVID-19 entraîne une augmentation des échanges commerciaux 	<ul style="list-style-type: none"> La demande de couverture des risques transfrontaliers augmente à mesure que le transport se développe L'excédent du Consortium de réassurance pourrait soutenir les initiatives de croissance 	<ul style="list-style-type: none"> La demande de couverture des risques transfrontaliers augmente à mesure que le transport se développe Le réinvestissement de l'excédent du Consortium pourrait soutenir les initiatives de croissance 	<ul style="list-style-type: none"> La volatilité des devises complique le règlement des sinistres Les récessions dans les économies clés réduisent le recours aux programmes
Questions sociales	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilisation croissante à la sécurité routière Attentes accrues en matière d'indemnisation équitable et de traitement rapide des réclamations 	<ul style="list-style-type: none"> Diverses traditions juridiques et niveaux de connaissances en matière d'assurance dans la région 	<ul style="list-style-type: none"> Opportunité d'innovation centrée sur le client dans le traitement des réclamations Utilisation des médias sociaux à des fins d'information et de sensibilisation 	<ul style="list-style-type: none"> Faible connaissance du Régime dans les zones rurales Érosion de la confiance du public en raison des retards dans le traitement des réclamations
Questions technologiques	<ul style="list-style-type: none"> Adoption croissante de l'IA et des applications mobiles pour l'assurance Augmentation des risques de cybermenaces 	<ul style="list-style-type: none"> Faibles infrastructures TIC dans certains pays membres Falsification de cartes jaunes en papier dans certains pays 	<ul style="list-style-type: none"> La Carte jaune numérique (CJN) permet le contrôle et l'automatisation de la fraude Vérification en temps réel de la Carte jaune 	<ul style="list-style-type: none"> Résistance au changement numérique dans certains Bureaux Vulnérabilités de cybersécurité des systèmes de données centraux
Questions juridiques	<ul style="list-style-type: none"> Convergence mondiale vers des cadres d'assurance normalisés (par exemple, les normes comptables internationales--IAS) 	<ul style="list-style-type: none"> Des lois nationales d'assurance incohérentes Application juridique limitée des protocoles régionaux 	<ul style="list-style-type: none"> Les révisions des lois sur l'assurance automobile responsabilité civile peuvent favoriser l'uniformité Des mécanismes d'arbitrage régionaux plus efficaces 	<ul style="list-style-type: none"> Le non-respect de la loi affaiblit l'application du Régime Retards dans le remboursement des réclamations inter-bureaux

Dimension	Problèmes et/ou développements susceptibles d'avoir un impact négatif ou positif sur la capacité de la CJ à atteindre ses objectifs		Effets des changements présents en termes d'opportunités et de menaces pour le secteur	
	À l'échelle mondiale	Au niveau régional	Opportunités	Menaces
Questions environnementales	<ul style="list-style-type: none"> Le changement climatique influence les transports et les routes commerciales Augmentation des catastrophes naturelles affectant les corridors de transit transfrontaliers 	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation des accidents de la route liés aux événements météorologiques extrêmes 	<ul style="list-style-type: none"> Positionner la Carte jaune comme un outil de gestion des risques dans la stratégie climatique De futures offres d'éco-assurance alignées sur les normes environnementales 	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation des réclamations découlant des incidents de transport liés au climat Les dommages aux infrastructures perturbent la coordination des assurances

6.3 Plan quinquennal de mise en œuvre

Pilier 1 : Résilience financière

Domaine de résultat prioritaire	Objectifs stratégiques	Stratégies	KPI (mesure)	Métrique (unité de mesure)	Objectifs de prestation de services (ODS)						
					Objectif global	Ligne de base	2026	2027	2028	2029	2030
1.1 Croissance financière durable	1.1.1 Assurer la viabilité financière du Régime	1.1.1.1 Augmenter les contributions budgétaires des pays membres	Taux de recouvrement	%	100%	70%	100%	100%	100%	100%	100%
		1.1.1.2 Élargir la génération de revenus	Croissance des revenus grand public	%	45%	6%	9%	9%	9%	9%	9%
			Croissance du chiffre d'affaires B2B	%	50%	30%	5%	7,5%	10%	12,5%	15%
		1.1.1.3 Augmenter les revenus par la diversification des produits	Revenus des nouveaux produits	%	25%	0	5%	5%	5%	5%	5%
		1.1.1.4 Diversifier le portefeuille d'investissement	Politique d'investissement approuvée	Nombre	1	0	1	-	-	-	-
			Augmentation du rendement des investissements	%	120%	35%	20%	20%	25%	25%	30%
1.1.1.5 Établir une couverture de	Coût de la prime cédée	%	18%	4%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%		

		rétrocession efficace pour le Consortium	Taux de recouvrement des pertes	%	100%	80%	100%	100%	100%	100%	100%
		1.1.1.6 Étudier le cadre d'audit pour les Bureaux nationaux	Cadre d'audit approuvé	Nombre	1	0	1	-	-	-	-
	1.1.2 Améliorer la viabilité financière à long terme du Secrétariat	1.1.2.1 Mettre en œuvre un cadre de financement autosuffisant	Cadre d'autofinancement approuvé	Nombre	1	0	1	-	-	-	-

Pilier 2 : Engagement des parties prenantes et visibilité du marché

Domaine de résultat prioritaire	Objectifs stratégiques	Stratégies	KPI (mesure)	Métrique (unité de mesure)	Objectifs de prestation de services (ODS)						
					Objectif global	Ligne de base	2026	2027	2028	2029	2030
2.1 Sensibilisation accrue des parties prenantes	2.1.1 Améliorer l'engagement des parties prenantes	2.1.1.1 Élaborer et mettre en œuvre un plan d'engagement des parties prenantes	Plan d'engagement des parties prenantes approuvé	Nombre	1	0	1	-	-	-	-
			Mise en œuvre du plan d'engagement des parties prenantes	%	100%	0	-	40%	60%	80%	100%
			Sensibilisation des parties prenantes	%	85%	69%	72%	75%	78%	80%	85%
		2.1.1.2 Établir un cadre systématique de rétroaction des parties prenantes	Cadre de rétroaction établi	Nombre	1	0	1	-	-	-	-
			% de commentaires exploitables mis en œuvre	%	80%	0	-	80%	80%	80%	80%
			Satisfaction client	%	85%	0	60%	65%	70%	75%	85%
2.2 Visibilité de la marque	2.2.2 Accroître la sensibilisation et la perception du public	2.2.2.1 Élaborer et opérationnaliser le plan marketing	Plan marketing approuvé	Nombre	1	0	1	-	-	-	-
			Croissance annuelle de CJ	%	75%	6%	15%	15%	15%	15%	15%
			Rétention	%	50%	0	10%	10%	10%	10%	10%

Pilier 3 : Excellence du service et de la coordination

Domaine de résultat prioritaire	Objectifs stratégiques	Stratégies	KPI (mesure)	Métrique (unité de mesure)	Objectifs de prestation de services (ODS)						
					Objectif global	Ligne de base	2026	2027	2028	2029	2030
3.1 Prestation de services efficace et standardisée	3.1.1 Améliorer l'efficacité et la réactivité du Régime	3.1.1.1 Élaborer et mettre en œuvre des procédures opérationnelles standardisées (POS) pour toutes les parties prenantes du service	POS élaborées et approuvées	Nombre	1	0	-	1	-	-	-
			Les parties prenantes du service sont conformes aux POS	%	100%	0	-	-	80%	90%	100%
		3.1.1.2 Mettre en œuvre un accord de niveau de service client	Délai d'exécution	Heure	48		48	48	48	48	48
	3.1.2 Améliorer l'expérience utilisateur et celle des parties prenantes à tous les niveaux des opérations du Régime	3.1.2.1. Mettre en œuvre une stratégie d'accord de niveau de service clientèle	Délai d'exécution	Heure	48	0	48	48	48	48	48
		3.1.2.2. Mettre en place des dispositifs de retour d'information et de traitement des réclamations des clients dans tous les Bureaux nationaux.	Taux de résolution au premier appel (%)	%	85%	0	65%	70%	75%	80%	85%
3.1.2 Améliorer la coordination entre les Bureaux nationaux	3.1.3.1 Examiner et clarifier l'autorité déléguée du Régime pour toutes les institutions participantes afin de garantir un fonctionnement harmonieux	Les lignes directrices approuvées pour la délégation de pouvoirs ont été diffusées	Nombre	1	0	-	1	-	-	-	
	3.1.3.2 Développer et mettre en œuvre des canaux de communication inter-bureaux	Résolutions d'engagement inter-bureaux mis en œuvre	%	80%	0	80%	80%	80%	80%	80%	

	3.1.4 Améliorer la coordination entre le bureau national et les PCA	3.1.4.1 Élaborer un protocole d'accord harmonisé	Accords de reconnaissance mutuelle	Nombre	1	0	-	1	-	-	-
		3.1.4.2 Conformité au protocole d'accord	Conformité	%	100%	0	-	-	80%	90%	100%

Pilier 4 : Passage au numérique et innovation

Domaine de résultat prioritaire	Objectifs stratégiques	Stratégies	KPI (mesure)	Métrique (unité de mesure)	Objectifs de prestation de services (ODS)						
					Objectif global	Ligne de base	2026	2027	2028	2029	2030
4.1 Opérations du Régime entièrement numérisées, sécurisées et axées sur l'innovation	4.1.1 Rationaliser les opérations du Régime par le biais de la numérisation	4.1.1.1 Harmoniser les principaux processus de la CJ, y compris la tarification des primes et les réclamations dans tous les Bureaux nationaux	Bureaux mettant en œuvre des revendications harmonisées	Nombre	13	0	-	-	11	11	11
			Bureaux mettant en œuvre une tarification harmonisée des primes	Nombre	13	0	-	13	13	13	13
		4.1.1.2 Numériser entièrement les processus clés de la CJ	Achat de CJ en ligne	Pourcentage	100%	0	20%	50%	70%	90%	100%
			Système de traitement des réclamations	Pourcentage	100%	70%	75%	80%	90%	100%	100%
			Calcul automatisé des primes	Pourcentage	100%	0	-	100%	100%	100%	100%
			Temps de disponibilité des systèmes	Pourcentage	99%	96%	99%	99%	99%	99%	99%
	4.2.1 Créer un environnement propice à l'innovation et à la prise de décision fondée sur les données	4.2.1.1 Encourager l'innovation	Politique de récompense des employés approuvée	Nombre	1	0	-	1	-	-	-
			Recherche et Développement Technologiques	Nombre	5	0	1	1	1	1	1
			Formations liées à l'innovation	Nombre	5	0	1	1	1	1	1

		Initiatives d'innovation	Nombre	5	1	1	1	1	1	1	
		4.2.1.2 Développer des produits liés à la Carte jaune pour répondre aux besoins évolutifs du marché.	Nombre de produits liés à la CJ développés	Nombre	3	0	-	1	0	1	1
			Taux d'adoption des clients	%	80%	0	60%	65%	70%	75%	80%

Pilier 5 : Alignement de la gouvernance et des politiques

Domaine de résultat prioritaire	Objectifs stratégiques	Stratégies	KPI (mesure)	Métrique (unité de mesure)	Objectifs de prestation de services (ODS)						
					Objectif global	Ligne de base	2026	2027	2028	2029	2030
5.1 Cadres réglementaires et politiques harmonisés et applicables dans tous les pays membres.	5.1.1 Renforcer le Régime en alignant les cadres juridiques et institutionnels et les processus de réclamation.	5.1.1.1 Examiner le manuel des réclamations	Adoption par les États membres du manuel des réclamations	Nombre	13	0	-	13	13	13	13
		5.1.1.2 Établir des limites de rémunération communes à l'ensemble du pays membre (PM)	Manuel des réclamations mis à jour	Nombre	1	0	1	-	-	-	-
		5.1.1.3 Élaborer une loi type pour régir le processus de traitement des réclamations	Loi type approuvée	Nombre	1	0	-	1	-	-	-
		5.1.1.4 Mettre en œuvre les politiques et les lois requises pour faire respecter l'utilisation obligatoire de la CJ du COMESA	Pays membres promulguant des lois	Nombre	13	0	-	13	13	13	13
5.2 Gouvernance institutionnelle renforcée	5.2.1 Améliorer la capacité et l'efficacité de la gouvernance	5.2.1.1 Revoir et aligner la structure organisationnelle pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie	Structure mise en œuvre	%	100%	0	30%	50%	70%	90%	100%
		5.2.1.2 Améliorer le système de suivi et d'évaluation des performances institutionnelles	Performance institutionnelle	%	90%	0	70%	75%	80%	85%	90%
		5.2.1.3 Mettre en œuvre un cadre de gestion des risques institutionnels	Politique de gestion des risques approuvée	Nombre	1	0	1	-	-	-	-

			Risques identifiés avec des mesures d'atténuation	%	80%	0	-	50%	70%	75%	80%
	5.2.2 Promouvoir et intégrer les Principes ESG dans les opérations institutionnelles	5.2.2.1 Développer et opérationnaliser une stratégie ESG	Stratégie ESG approuvée	Nombre	1	0	1	-	-	-	-
			Niveau de mise en œuvre de la stratégie ESG	%	70%	0	-	40%	50%	60%	70%

6.4 Budget quinquennal

RÉGIME DE LA CARTE JAUNE DU COMESA						
BUDGET POUR LE PLAN STRATÉGIQUE QUINQUENNAL 2026-2030 (CESSION CONSORTIUM)						
BUDGET RÉSUMÉ						
Exercice financier	Totaux	2026	2027	2028	2029	2030
Chiffres en \$Com						
Pilier 1: Résilience financière	63 152 824	10 445 795	11 504 549	12 653 618	13 671 082	14 877 780
DÉPENSES						
Pilier 2: Engagement des parties prenantes et visibilité sur le marché	184 500	139 500	15 000	15 000	15 000	
Pilier 3: Excellence en matière de service et de coordination	106 200	14 500	69 500	7 000	7 100	8 100
Pilier 4: Numérisation et innovation	117 000	24 500	44 500	21 000	17 500	9 500
Pilier 5: Conformité politique et juridique	208 649	113 670	94 979	-	-	-
Dépenses opérationnelles du SCB	13 480 518	2 232 713	2 617 773	2 747 478	2 898 458	2 984 095
Dépenses du Consortium de réassurance	28 985 921	5 025 749	5 461 421	5 799 107	6 158 524	6 541 120
Total des dépenses	43 082 788	7 550 632	8 303 173	8 589 585	9 096 582	9 542 816
Surplus	20 070 036	2 895 163	3 201 376	4 064 033	4 574 500	5 334 964

Cumulées	20 070 036	2 895 163	6 096 539	10 160 573	14 735 073	20 070 036
Ratios coûts/revenus		72,3%	72,2%	67,9%	66,5%	64,1%

**6.5 Liste des participants à l'Atelier de planification stratégique de Chisamba (Zambie),
du 3 au 5 juin 2025**

BUREAUX NATIONAUX		
BURUNDI	M. Antoine Pépin Gihena	Coordonnateur du Bureau national du Burundi de la CJ
RD CONGO	M. Daniel Tambwe Musangu	Directeur général adjoint, SONAS, Kinshasa
	Monsieur Bonzili Mayidima	Directeur adjoint au Directeur général, SONAS
	M. Justin Lusangi	Atelier de planification Stratégie, S/C Service, Finance, SONAS
RWANDA	M. Kalimba Jean-Claude	Coordonnateur de la Carte jaune du COMESA, SONARWA
SOUDAN	M. Omer Hassan Ussen Mohamad	Directeur technique, Shiekan Insurance and Reinsurance Company,
ZAMBIE	Mme Sylvia K Nguluwe	Directeur des opérations techniques, ZSIC General Insurance
	M. Steve Mwitha	Responsable de la souscription, ZSIC General Insurance
ZIMBABWE	M. Nicolas Sayi	Chef des opérations, Conseil des assurances du Zimbabwe
ORGANISMES DE RÉGLEMENTATION DES ASSURANCES		
BURUNDI	M. Innocent Niyukuri	Chef du Département financier et administratif, Planification des finances et de l'économie, Agence de régulation et de contrôle des assurances ARCA
KENYA	M. Evans Kibangedi	Communications institutionnelles, Autorité de régulation des assurances du Kenya
TANZANIE	Mme Anna Jephther Makoye	Agent d'assurance, NIC Insurance
	Mme Aneth Bugingo	Agent principal de planification, NIC Insurance
MINISTÈRES COORDONNATEURS		
SOUDAN	Mme Amal Majoub Omer Ali	Responsable, Finances et Ressources humaines
	M. Burai Osman Elsherif Abdelaziz	Organisme de réglementation des assurances, ministère des Finances et de la Planification économique
GESTIONNAIRES DU CONSORTIUM		
ZEP-RE	M. Jerry E Sogoli	Directeur associé, Relations gouvernementales,
	Mme Namonje Kalala Malisawa	Souscription et gestion des réclamations - Carte jaune du COMESA/RGTD
PRINCIPALES COMPAGNIES D'ASSURANCE		
ZAMBIE	M. Keith Mumba	PDG, NICO Insurance Zambia

	Melle Betty Muyambo	Souscripteur, NICO Insurance
	Mme Natasha Malasha	Superviseur des souscriptions, A-Plus General Insurance
	M. Deryck Musyani	A-Plus General Insurance
	M. Gladys Mupem	A-Plus General Insurance
	Mme Maureen Zulu	Madison General Insurance
	M. Sinyungwe Mukelabai	Opérations de souscription et innovation – Responsable, Madison General Insurance
	M. Ernest Namwali	Savenda General Insurance
	Mme Jenallah Nalumbwe	Savenda General Insurance
	Mme Brenda Mwandila	Assistante de souscription, Goldman Insurance
	Mme Patricia Chisanga Ngalasa	Goldman Assurance
	M. Nsofwa Mumbi	SWAN General Insurance
	M. Tatenda Phiri	SWAN General Insurance
	M. Brian Silungwe	Directeur exécutif du marketing, African Grey Insurance Limited
	Mme Nalukui Mulonda	African Grey Insurance Limited
	Mme Bertha Lifweka	Responsable des PCA, Mayfair Insurance Company
	Mme Lydia Chewe	Souscripteur, Phoenix of Zambia ASS
	M. Chilala Lukumba	Advantage Insurance Limited
	Mme Ntindah Kabaso Kajoba	Hollard Insurance
	Mme Chibwe Mukosa	Africa Pride Insurance Company
	Mme Mutinta Maswabi Chiseyengi	Cadre supérieure, responsable de la souscription
SECRETARIAT DU CONSEIL DES BUREAUX		
	M. Calven Mutyavaviri	Directeur général
	M. Debebe Tamene	Fonctionnaire principal des assurances
	M. Richard Mokua	Expert informatique senior
	M. Sheriff Chisamya	Responsable des finances et de l'administration
	M. Musa Tondolo	Expert principal en informatique
	M. Audace Byishimo	Expert principal en informatique
	M. Yamba Choleta	Assistant financier principal
	Mme Maleya Kambwili	Adjointe administrative
INTERPRÈTES		
	M. Fidel Kanika	Interprète de conférence en français
	M. Changwe Mandishi	Interprète de conférence en français
	M. Paul Kabasu	Interprète de conférence en français