

**EXAMEN DE LA GESTION ET DE L'ADMINISTRATION  
DE L'ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE  
INTERNATIONALE (OACI)**

*Rapport établi par*

***Nikolay Lozinskiy***

**Corps commun d'inspection**

**Genève 2019**



**Nations Unies**



**EXAMEN DE LA GESTION ET DE L'ADMINISTRATION DE  
L'ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE  
(OACI)**

*Rapport établi par*

***Nikolay Lozinskiy***

**Corps commun d'inspection**



**Nations Unies, Genève 2019**



## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

### Examen de la gestion et de l'administration de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI)

JIU/REP/2019/1

Dans le programme de ses travaux de 2018, le Corps commun d'inspection (CCI) a prévu d'examiner la gestion et l'administration de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) dans le cadre de ses examens des organisations participantes du CCI.

L'objectif de cet examen est de fournir une évaluation indépendante de la gestion et de l'administration de l'OACI, axée sur : la gouvernance ; la structure de l'Organisation, notamment sa présence régionale ; la gestion administrative ; la gestion financière ; la gestion axée sur les résultats ; la gestion des ressources humaines ; les services de soutien, y compris les technologies de l'information et des communications (TIC) ; et les mécanismes de supervision et de responsabilisation. Cet examen permet d'assurer le suivi du précédent rapport du CCI (JIU/REP/2007/5), que le Conseil de l'OACI a étudié à sa 182<sup>e</sup> session en 2007. Certaines des conclusions dudit rapport restent valables aujourd'hui et ont été prises en compte, le cas échéant. Une attention particulière a été portée au modèle de fonctionnement de l'OACI, aux efforts qu'elle déploie pour améliorer son efficacité et son efficacité opérationnelles et à son objectif stratégique, à sa vision et à sa mission d'ensemble.

L'OACI est une organisation spécialisée des Nations Unies, instituée par les États signataires de la Convention relative à l'aviation civile internationale (la Convention de Chicago) afin de gérer l'administration et la gouvernance de l'aviation civile internationale. De concert avec les 192 États parties à la Convention et des groupes du secteur aéronautique, l'Organisation s'emploie à faire adopter des traités, des normes et des pratiques recommandées et des politiques en matière d'aviation civile internationale, lesquels permettent d'assurer la sécurité, l'efficacité, la sûreté et la viabilité économique et environnementale de ce secteur.

Depuis la publication du dernier rapport du CCI, l'OACI a entrepris un certain nombre de réformes visant à renforcer ses processus d'administration et de gestion. Elle a notamment élaboré un Plan d'activités complet à l'échelle de l'Organisation, mis en œuvre un système de gestion de la performance institutionnelle et un système de gestion des risques, mis à jour la charte du Bureau de l'évaluation et de l'audit interne, et institué le Comité consultatif sur l'évaluation et les audits. Des mesures ayant pour objet d'améliorer la gestion des ressources humaines, les TIC, les services linguistiques et les services de conférence, les activités de coopération technique et le fonctionnement de ses bureaux régionaux ont également été prises. L'OACI œuvre actuellement à la mise à jour de son Cadre de déontologie et à l'établissement d'une fonction d'enquête, et a entamé un examen de sa structure organisationnelle.

Le présent rapport contient cinq recommandations ; l'une s'adresse à l'Assemblée, deux au Conseil et les deux dernières à la Secrétaire générale de l'OACI. Y figurent en outre 22 recommandations informelles qui prennent la forme de propositions destinées à améliorer les politiques et les pratiques de gestion et d'administration.

#### Principales constatations et conclusions

##### Gouvernance

L'OACI est l'une des plus anciennes organisations du système des Nations Unies et s'appuie sur la Convention de Chicago depuis 1944. Compte tenu de l'aviation du futur,

qui devrait voir le volume de passagers doubler tous les quinze ans, ainsi que des tendances émergentes dans l'aviation et de l'environnement dynamique dans lequel évolue l'Organisation, il ne faudrait pas oublier que, pour mener à bien toutes ces missions, l'OACI doit être une institution moderne, efficiente et efficace, opérationnelle et prête à remplir ses fonctions, appuyée par une gouvernance claire qui permet à chaque organe de jouer son rôle.

L'une des problématiques essentielles consiste à départager les rôles des organes délibérants et du chef du Secrétariat dans le fonctionnement de l'OACI. En pratique, le Conseil fonctionne parfois comme un organe exécutif plutôt que comme un organe directeur, ce qui est en partie dû à la nature même de l'Organisation, notamment son Assemblée triennale et son Conseil permanent et résident, ainsi qu'aux dispositions de la Convention et aux pratiques adoptées. Il arrive aussi que la frontière entre gouvernance et gestion soit floue pour ce qui est des activités et du fonctionnement au quotidien.

L'ambiguïté qui caractérise la distribution des rôles et des responsabilités entre le Conseil et le Secrétariat, entre le Secrétaire général et le Président du Conseil, soulève des questions en matière de responsabilisation et a des incidences sur l'efficacité, ce qui pourrait donner lieu à des dysfonctionnements et à des surcoûts pour l'Organisation.

Une délimitation claire entre les fonctions des organes délibérants et celles du chef du Secrétariat renforcerait le rôle du Conseil et des États membres, leur permettant de se concentrer sur le rôle unique et essentiel que chacun joue pour ce qui est de fournir à l'OACI des orientations et une direction stratégiques de haut niveau et de la superviser, au lieu de disperser leurs efforts, leurs compétences et leurs capacités à traiter de questions qui relèvent davantage du Secrétariat.

L'Organisation pourrait bénéficier d'un examen des pratiques et accords existants dans le but de les rationaliser et d'être ainsi plus réactive et souple pour aborder et gérer les tendances émergentes et les faits nouveaux qui caractérisent un secteur aéronautique en évolution rapide.

À cette fin, l'Assemblée est invitée à constituer un groupe d'experts éminents qui examineront la structure de gouvernance de l'OACI, y compris la définition et la répartition des responsabilités entre le Secrétariat et le Conseil et entre le Secrétaire général et le Président du Conseil. Ce groupe s'intéressera également au cycle triennal de l'Assemblée et du budget de l'Organisation, ainsi qu'au rôle, au mode de fonctionnement, à la charge et aux méthodes de travail du Conseil et de ses comités et groupes de travail et à d'autres thématiques connexes (**recommandation 1**).

### **Supervision**

L'OACI a mis en place nombre d'éléments cruciaux d'un cadre de supervision, excepté une fonction d'enquête professionnelle. À la suite du rapport du CCI de 2007, des progrès ont été réalisés dans la consolidation de la structure de supervision de l'Organisation, notamment par la mise en place du Comité consultatif sur l'évaluation et les audits, le renforcement des capacités du Bureau de l'évaluation et de l'audit interne et la mise à jour de sa charte en 2017, ainsi que l'adoption du Cadre de déontologie de l'OACI, entré en vigueur en 2012, et la nomination d'un déontologue.

Un certain nombre de propositions destinées à renforcer davantage le cadre et les fonctions de supervision ont été formulées, parmi lesquelles l'optimisation du calendrier des sessions du Comité consultatif sur l'évaluation et les audits, ce qui permettrait une

coordination plus poussée et un meilleur partage des informations entre ledit Comité et le Commissaire aux comptes, et la nécessité d'accélérer la mise en œuvre des recommandations en matière de supervision.

Le Cadre de déontologie de l'OACI, qui comprend la fonction d'enquête, était à l'examen au moment de l'établissement du présent rapport. Conformément à une décision du Conseil datant de juin 2018 (C-DEC 214/11), il a été proposé d'apporter des amendements aux dispositions pertinentes du *Code du personnel* de l'OACI, c'est-à-dire le Cadre de déontologie et le mandat du Comité consultatif sur l'évaluation et les audits. Ces nouvelles modalités devraient entrer en vigueur pendant une période d'essai d'un an, et il conviendra de rendre compte au Conseil des progrès concernant leur mise en œuvre.

À la suite de l'examen des propositions actuelles, il est recommandé que le Conseil veille, au moment de l'examen et de la mise à jour du Cadre de déontologie de l'OACI qui aura lieu en 2019, à ce que l'enquêteur en chef ou le responsable des enquêtes prépare un rapport annuel à l'intention du Conseil et ait accès au Comité consultatif sur l'évaluation et les audits afin de soulever, le cas échéant, toute question liée aux activités relevant de la fonction d'enquête, notamment ce qui a trait à son indépendance ou à ce qui entrave son mandat (**recommandation 2**).

Le Conseil devrait veiller, au moment de l'examen et de la mise à jour du Cadre de déontologie de l'OACI, qui aura lieu en 2019, à ce que le mandat de conseil et de supervision du Comité consultatif sur l'évaluation et les audits couvre toutes les questions de supervision, y compris celles qui relèvent des fonctions d'enquête et de déontologie. Le mandat du Comité devrait être corrigé en conséquence (**recommandation 3**).

La direction de l'OACI devrait examiner toutes les recommandations en matière de supervision encore en suspens et les mettre en œuvre dans un délai raisonnable, conformément aux orientations fournies par le Comité consultatif sur l'évaluation et les audits, le Bureau de l'évaluation et de l'audit interne et le Commissaire aux comptes.

## Gestion

Des progrès sont à noter en matière de renforcement des cadres d'assurance et de contrôle interne et du processus de gestion des risques de l'Organisation. L'OACI a ainsi adopté un registre des risques organisationnels, et des déclarations relatives au contrôle interne ont été préparées en vue de figurer dans les états financiers et les rapports annuels du Commissaire aux comptes. L'outil de gestion organisationnelle et de compte rendu est amélioré en continu dans le but d'assurer le suivi des risques et de la performance. Il est géré par le Bureau de la planification stratégique, de la coordination et des partenariats, récemment mis en place, en coopération avec les chefs de bureau et de direction.

Malgré les progrès de l'OACI en matière de gestion des risques, l'examen met en évidence la nécessité de mesures supplémentaires de renforcement de la gestion des risques d'entreprise. Le processus d'évaluation des risques n'est appliqué qu'au niveau du siège, et les bureaux régionaux ne participent pas à l'identification des risques propres à leur région. Le concept de gestion des risques d'entreprise et du contrôle interne en est encore à ses balbutiements à l'OACI, le registre des risques reste lacunaire et il y manque certains risques clés. De plus, l'OACI n'a pas nommé de responsable principal dans ce domaine, ce qui a des répercussions sur la qualité du processus de gestion des risques et la conformité aux normes professionnelles, et affaiblit les responsabilités et la responsabilisation du processus de gestion des risques. Afin de veiller à la conformité avec les normes professionnelles, il est proposé de désigner un cadre supérieur comme principal responsable des risques, lequel sera à la tête du programme de gestion des risques d'entreprise de l'OACI. La Secrétaire générale devrait mener d'ici la fin 2020 une

évaluation complète des risques à l'OACI, au siège et dans les bureaux régionaux (**recommandation 4**).

L'OACI a progressé dans la mise en œuvre d'une gestion axée sur les résultats, notamment par la préparation du plan d'activités, du budget-programme et de plans d'exploitation et par l'introduction de l'outil de gestion organisationnelle et de compte rendu. D'autres améliorations sont envisagées, notamment la mise en œuvre de méthodes plus efficaces de surveillance et de suivi de la performance de l'Organisation et de meilleures analyses des performances passées, ce qui lui permettra de s'appuyer sur des données et des preuves réelles pour préparer son budget et son plan d'activités. Il conviendrait d'élaborer un cadre d'objectifs stratégiques mesurables pour les bureaux régionaux, qui tient compte des objectifs et sous-objectifs spécifiques de chacun d'eux, et d'en assurer le suivi, notamment grâce à l'outil.

L'OACI a amorcé un examen de sa structure organisationnelle. Le Secrétariat a préparé une étude contenant des propositions à l'intention du Conseil, lesquelles devraient permettre d'améliorer l'efficacité et la rentabilité par le regroupement de fonctions compatibles et l'élimination d'activités qui se chevauchent. L'OACI doit s'adapter et être en mesure de fournir des services dans un environnement aéronautique dynamique et en évolution rapide afin de conserver sa pertinence et d'apporter à ses États membres une valeur ajoutée et l'appui qu'ils attendent. Il est par conséquent nécessaire de rationaliser plus en profondeur la structure organisationnelle, d'éviter les doubles emplois en regroupant les activités similaires et d'améliorer l'intégration d'activités normatives et de mise en œuvre et les activités des bureaux régionaux.

### **Gestion des ressources humaines**

Dans le domaine des ressources humaines, l'OACI applique le régime commun des Nations Unies et a mis en œuvre le cadre de gestion des ressources humaines élaboré par la Commission de la fonction publique internationale. Actuellement, la part du budget de l'Organisation consacrée aux ressources humaines s'élève à 78 pour cent environ.

L'OACI a fait de grands pas dans la gestion des ressources humaines, notamment par la mise en œuvre d'un certain nombre de recommandations pertinentes formulées par le CCI dans son rapport de 2007. Toutefois, il faut encore améliorer les aspects liés au personnel et à la planification de la relève, à l'embauche de personnel non fonctionnaire, à l'équité de la représentation géographique et à l'égalité des sexes. Il serait avantageux pour

l'OACI d'adopter une stratégie globale de gestion des ressources humaines afin de répondre de manière stratégique et exhaustive à ces questions.

L'OACI fait appel à un nombre considérable de personnels non fonctionnaires, tels que des consultants/entrepreneurs et du personnel en détachement. En 2017, on en comptait 341 au siège et dans les bureaux régionaux (246 consultants/entrepreneurs et 95 personnes détachées), un chiffre qui a augmenté en moyenne de 17 pour cent par an au cours des trois années précédentes. Les consultants/entrepreneurs et les personnes détachées représentent environ 33 pour cent du personnel de l'OACI. C'est une hausse importante par rapport à 2010, où seuls 18 pour cent du personnel n'étaient pas fonctionnaires. Cette dépendance excessive envers les non-fonctionnaires est vue comme un problème, auquel il convient de prêter attention pour veiller à ce que les avantages à court terme de cette situation ne soient pas contrebalancés par les incidences négatives à long terme, notamment en matière de mémoire institutionnelle et de planification de la relève. Il faut également s'assurer que les politiques de l'OACI relatives aux consultants et aux vacataires ainsi que les principes fondamentaux des Nations Unies en matière d'embauche de membres du personnel non fonctionnaire sont respectés.

Bien que des mesures aient été prises pour améliorer l'équité de la représentation géographique au sein de l'Organisation, il est intéressant de noter que la majorité des États contractants (55 pour cent) restent sous-représentés au Secrétariat de l'OACI.

L'égalité des sexes parmi les administrateurs et les fonctionnaires de rang supérieur reste un sujet de préoccupation ; en effet, en décembre 2017, les femmes n'occupaient que 30 pour cent de ces postes. Il faut intensifier les efforts en vue d'atteindre la parité hommes-femmes dans ces catégories, notamment par le maintien et l'expansion de programmes de sensibilisation et une prise en compte accrue des candidates en interne.

Dix pour cent environ du personnel de l'OACI partira à la retraite d'ici à la fin de 2019, 22 pour cent d'ici 2022 et 34 pour cent d'ici 2025. Il faut accélérer l'analyse des tendances en matière de personnel, le recrutement, la sensibilisation, l'élaboration de profils de compétences et d'autres mesures en ce sens.

La composition du personnel de l'OACI est particulière, et l'Organisation doit relever un certain nombre de défis en matière de gestion des ressources humaines sur les plans de l'équité de la représentation géographique, de l'égalité des sexes, de la planification de la relève et de la conservation du savoir. Si l'OACI s'est penchée sur ces questions et a élaboré et commencé à mettre en œuvre des programmes, des politiques et des pratiques à ce sujet, il lui manque une approche stratégique et globale de la gestion des ressources humaines. L'Organisation devrait par conséquent élaborer et adopter une stratégie complète en la matière, en regroupant tous ces éléments épars dans un même cadre, ce qui permettrait de faire face aux risques connexes et d'assurer la correspondance stratégique entre le personnel de l'OACI et les besoins de l'Organisation (**recommandation 5**).

La Direction de la coopération technique jouit d'une grande indépendance, qui se traduit par des experts, un budget, des acquisitions et des normes de recrutement distincts. Des progrès ont été accomplis comme en témoignent la révision du Règlement du personnel des services extérieurs et l'introduction de la déclaration d'intérêt, mais il faut aller plus loin, notamment en actualisant le manuel d'instructions administratives relatif aux contrats spéciaux de service et aux contrats de service, afin de réduire l'exposition aux risques d'exploitation et d'atteinte à la réputation.

L'OACI dispose d'une politique limitée de promotion personnelle basée sur la performance, l'ancienneté et la proximité du départ à la retraite. Cette pratique diverge de celles généralement adoptées aux Nations Unies, et la plupart des organisations internationales l'ont d'ores et déjà éliminée. Dans un souci d'équité et de transparence en matière de recrutement et de promotions, la Secrétaire générale devrait mettre fin à ce système d'attribution de promotions personnelles au sein de l'OACI.

### **Services de soutien**

La part du budget global consacrée aux services linguistiques et de conférence est passée de 16,7 pour cent dans le budget du triennat 2008-2010 à 13,6 pour cent dans celui de 2017-2019. Les services linguistiques restent toutefois le poste de dépenses le plus important de l'Organisation en matière de soutien au programme.

Diverses mesures visant à réduire les coûts d'exploitation relatifs aux services d'impression, de distribution et d'interprétation ont été mises en œuvre, y compris l'automatisation et la modernisation de l'équipement, l'accent mis sur un environnement sans papier et l'externalisation. La Secrétaire générale devrait poursuivre ses efforts de réduction des coûts des services linguistiques et de publication tout en veillant à maintenir le niveau de qualité des services attendu.

## Recommandations

### Recommandation 1

L'Assemblée est invitée à instituer, à sa quarantième session, un groupe d'experts éminents afin d'examiner la structure de gouvernance de l'OACI et sa capacité à rendre son processus décisionnel plus efficace, responsable et transparent, y compris la délimitation et l'attribution des responsabilités entre le Secrétariat et le Conseil et entre le Secrétaire général et le Président du Conseil, et de passer également en revue le cycle triennal de l'Assemblée et du budget de l'Organisation, ainsi que le rôle, le mode de fonctionnement, la charge et les méthodes de travail du Conseil et de ses comités et groupes de travail. Le groupe d'experts devrait présenter son rapport à l'Assemblée par l'intermédiaire du Conseil à sa quarante et unième session ordinaire.

### Recommandation 2

Le Conseil devrait veiller, au moment de l'examen et de la mise à jour du Cadre de déontologie de l'OACI, en 2019, à ce que l'enquêteur en chef ou le responsable des enquêtes prépare un rapport annuel à l'intention du Conseil et ait accès au Comité consultatif sur l'évaluation et les audits afin de soulever, le cas échéant, toute question liée aux activités relevant de la fonction d'enquête, notamment toute entrave à son indépendance ou à la réalisation de son mandat.

### Recommandation 3

Le Conseil devrait veiller, au moment de l'examen et de la mise à jour du Cadre de déontologie de l'OACI, qui aura lieu en 2019, à ce que le mandat de conseil et de supervision du Comité consultatif sur l'évaluation et les audits couvre toutes les questions de supervision, y compris celles qui relèvent des fonctions d'enquête et de déontologie. Le mandat du Comité devrait être corrigé en conséquence.

### Recommandation 4

La Secrétaire générale devrait mener d'ici à la fin de 2020 une évaluation complète des risques à l'OACI, portant à la fois sur le siège et les bureaux régionaux. Le registre des risques devrait être mis à jour en conséquence, notamment quant aux mesures d'atténuation prévues.

### Recommandation 5

La Secrétaire générale devrait, d'ici à la fin de 2020, élaborer et adopter une stratégie complète de gestion des ressources humaines abordant l'équité de la représentation géographique, l'égalité des sexes, les perspectives de développement professionnel et la formation, la planification de la relève et la préservation des connaissances, et rendre compte de sa mise en œuvre au Conseil de façon régulière.

## TABLE DES MATIÈRES

		<i>Page</i>
	<b>RÉSUMÉ ANALYTIQUE</b> .....	iii
	<b>ABRÉVIATIONS</b> .....	x
<i>Chapitres</i>		
<b>I.</b>	<b>INTRODUCTION</b> .....	1
	A. Objectif et champ d'application .....	1
	B. Contexte .....	1
	C. Méthode .....	3
<b>II.</b>	<b>GOVERNANCE</b> .....	4
	A. Problématiques essentielles .....	4
	B. Analyse et conclusion .....	7
<b>III.</b>	<b>SUPERVISION</b> .....	10
	A. Cadre de supervision .....	10
	B. Coopération entre le Comité consultatif sur l'évaluation et les audits, le Commissaire aux comptes et le Bureau de l'évaluation et de l'audit interne .....	10
	C. Mandat des membres du Comité consultatif sur l'évaluation et les audits .....	10
	D. Révision du Cadre de déontologie de l'OACI et fonction d'enquête .....	11
	E. Autres questions .....	14
<b>IV.</b>	<b>GESTION</b> .....	16
	A. Haute direction .....	16
	B. Gestion financière .....	16
	C. Cadres d'assurance et de contrôle interne .....	19
	D. Gestion des risques .....	20
	E. Gestion axée sur les résultats .....	21
	F. Structure organisationnelle .....	23
	G. Autres questions .....	25
<b>V.</b>	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b> .....	25
	A. Stratégie de gestion des ressources humaines .....	26
	B. Autres questions .....	33
<b>VI.</b>	<b>SERVICES DE SOUTIEN</b> .....	36
	A. Services linguistiques et de conférence .....	36
	B. Technologies de l'information et des communications .....	37
 <b>ANNEXES</b> 		
<b>I.</b>	Structure du Secrétariat de l'OACI .....	38
<b>II.</b>	Processus de planification de l'OACI .....	39
<b>III.</b>	Répartition des nombres totaux de postes et de fonctionnaires .....	40
<b>IV.</b>	Répartition des sexes et représentation géographique .....	42
<b>V.</b>	Aperçu des mesures qui seront prises par les organisations participantes relativement aux recommandations du Corps commun d'inspection .....	44

**ABRÉVIATIONS**

CCI	Corps commun d'inspection
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
ONU Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PAM	Programme alimentaire mondial
TIC	Technologie de l'information et des communications
UIT	Union internationale des télécommunications
UPU	Union postale universelle

## I. INTRODUCTION

1. Dans le programme de ses travaux de 2018, le Corps commun d'inspection (CCI) avait prévu d'examiner la gestion et l'administration de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) comme il l'a fait pour d'autres organisations du système des Nations Unies, conformément à son cadre stratégique révisé (A/66/34, annexe I).

### A. Objectif et champ d'application

2. L'objectif du présent rapport est de fournir une évaluation indépendante de la gestion et de l'administration de l'OACI, axée sur les domaines suivants : la gouvernance ; la structure de l'organisation, notamment sa présence régionale ; la planification stratégique ; la gestion administrative ; la gestion financière ; la gestion des ressources humaines ; la gestion des technologies de l'information et des communications (TIC) ; et les mécanismes de supervision et de responsabilisation. Une attention particulière est portée au modèle de fonctionnement propre à l'OACI, aux efforts qu'elle déploie pour améliorer son efficacité et son efficacité opérationnelles et à l'objectif stratégique, à la vision et à la mission d'ensemble de l'Organisation.

3. Cet examen permet également d'assurer le suivi du précédent rapport du CCI, portant sur la période 2006-2007 (JIU/REP/2007/5), examiné par le Conseil de l'OACI à sa 182<sup>e</sup> session<sup>1</sup> en 2007.

4. L'évaluation porte avant tout sur les activités menées au titre du programme ordinaire (contributions fixées) de l'OACI et porte tant sur le siège que sur les bureaux régionaux. Le programme et les projets de coopération technique de l'Organisation, qui sont des activités importantes et autofinancées par les gouvernements et d'autres donateurs, n'ont pas fait l'objet d'une étude approfondie, mais ont néanmoins été examinés conjointement avec l'évaluation d'activités du programme ordinaire, le cas échéant.

### B. Contexte

5. L'OACI est une institution spécialisée des Nations Unies, établie par les États signataires de la Convention relative à l'aviation civile internationale (la Convention de Chicago) afin de gérer l'administration et la gouvernance de l'aviation civile internationale.

6. De concert avec les 192 États parties à la Convention et des groupes du secteur aéronautique, l'Organisation s'emploie à faire adopter des traités, des normes et des pratiques recommandées et des politiques en matière d'aviation civile internationale, lesquels permettent d'assurer la sécurité, l'efficacité, la sûreté et la viabilité économique et environnementale de ce secteur.

7. L'Organisation est constituée de l'Assemblée, du Conseil et du Secrétariat.

8. L'Assemblée, composée de représentants des 192 États contractants, est l'organe souverain de l'OACI et se réunit pas moins d'une fois tous les trois ans. Elle définit la politique mondiale de l'Organisation pour le triennat suivant. Les conclusions de l'Assemblée sont ensuite transmises aux autres organes de l'OACI et à ses États membres afin d'orienter leurs travaux en cours et à venir, conformément à l'article 49 de la Convention.

9. Le Conseil est un organe permanent de l'Organisation, responsable devant l'Assemblée<sup>2</sup>. Il se compose de trente-six États contractants élus par l'Assemblée pour un mandat de trois ans<sup>3</sup>. Le Conseil remplit de nombreuses fonctions, parmi lesquelles : exécuter les instructions de l'Assemblée ; s'acquitter des fonctions et obligations prévues à la Convention ; et gérer les finances de l'Organisation. Le Conseil, qui est l'un des deux organes directeurs de l'OACI, guide de manière continue les travaux de l'Organisation.

<sup>1</sup> Voir la note de travail C-WP/13034.

<sup>2</sup> Voir l'article 50, alinéa a, de la Convention relative à l'aviation civile internationale.

<sup>3</sup> À sa trente-neuvième session, l'Assemblée a approuvé l'augmentation du nombre de membres, désormais fixé à quarante.

10. La Convention ne prévoit aucun devoir spécifique pour le Secrétariat. En sa qualité d'organe exécutif, il a avant tout le rôle de mettre en œuvre les décisions de l'Assemblée et du Conseil. Il exécute les programmes des travaux de l'Organisation.

11. Le budget du triennat 2017-2019 de l'OACI s'élève à 302 millions CAD. Le programme de coopération technique géré par la Direction de la coopération technique vient compléter le programme ordinaire de l'Organisation. Les projets de coopération technique sont financés au moyen de contributions extrabudgétaires et volontaires. En 2017, les ressources financières attribuées à ces projets ont atteint 131,4 millions CAD<sup>4</sup>. Au total, la même année, les recettes de l'OACI se sont élevées à 272,4 millions CAD. L'Organisation mise considérablement sur les ressources supplémentaires issues des activités génératrices de produits, qui ont permis de recueillir 22,5 millions CAD, soit 8,3 pour cent des recettes totales de 2017.

12. Depuis la publication du dernier rapport du CCI sur la gestion et l'administration de l'OACI, cette dernière a entrepris un certain nombre de réformes visant à renforcer ses processus en la matière. Elle a notamment élaboré un Plan d'activités complet à l'échelle de l'Organisation ainsi qu'un budget axé sur les résultats, mis en place un système de gestion de la performance institutionnelle et un système de gestion des risques organisationnels, mis à jour la charte du Bureau de l'évaluation et de l'audit interne, et institué le Comité consultatif sur l'évaluation et les audits. Elle a mis à jour son Cadre de déontologie, sa gestion de l'information, sa gestion des ressources humaines, y compris la gestion des performances, et le Manuel des bureaux régionaux.

13. Le Conseil et ses comités et groupes de travail, notamment le Groupe de travail sur la gouvernance et l'efficacité, ont examiné et amélioré divers processus et politiques de gestion de l'OACI, en particulier le cadre d'assurance, le Plan d'activités et le budget axé sur les résultats, le processus de formulation des politiques, le Cadre de déontologie, la charte du Bureau de l'évaluation et de l'audit interne, le mandat du Comité consultatif sur l'évaluation et les audits, la gestion des ressources humaines et la gestion des TIC et des documents. Tous ces travaux visent à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'Organisation.

14. La structure de l'Organisation a fait l'objet d'un certain nombre de changements depuis 2007 : renforcement des bureaux régionaux, établissement d'un bureau régional auxiliaire à Beijing et création du Bureau de la planification stratégique, de la coordination et des partenariats, responsable de la coordination des stratégies et des priorités transversales de haut niveau entre les différents bureaux et directions, compris les bureaux régionaux. En 2018, l'OACI a entrepris un examen de sa structure, toujours en cours au moment de la préparation du présent rapport.

15. À sa 182<sup>e</sup> session, le Conseil de l'OACI a examiné le rapport de 2007 du CCI et étudié les 14 recommandations qui y figuraient<sup>5</sup>. La majorité des recommandations ont été acceptées et mises en œuvre, certaines partiellement seulement. Deux recommandations (2 et 3) n'ont pas été acceptées ni mises en œuvre par l'OACI, car l'Organisation ne s'y range pas. Le présent rapport fournit une évaluation de l'état de mise en œuvre et de ses effets, et il est fait mention des recommandations pertinentes du rapport de 2007 du CCI le cas échéant.

16. L'OACI célébrera son soixante-quinzième anniversaire en 2019. En 2018 a eu lieu la cinquième réunion stratégique hors-siège du Conseil, sous le thème « L'aviation du futur », durant laquelle les incidences potentielles d'une évolution technologique rapide dans le domaine de l'aviation civile ont été examinées. On a également discuté de stratégies qui pourraient être nécessaires pour s'assurer que l'OACI conserve sa place de chef de file mondial<sup>6</sup>. Selon les conclusions de la réunion, l'Organisation devra trouver de nouvelles façons de travailler pour s'adapter à l'évolution rapide de la technologie et aux besoins toujours croissants des États membres<sup>7</sup>. Le présent rapport, qui fournit une évaluation indépendante du

<sup>4</sup> Voir la note de travail C-WP/14748, additif n° 1, p. I-12.

<sup>5</sup> Voir la note de travail C-WP/13034.

<sup>6</sup> Voir la note de travail C-WP/14794.

<sup>7</sup> *Ibid.*

fonctionnement de l'Organisation, vise à appuyer l'OACI dans ces efforts.

### **C. Méthode**

17. Conformément aux normes et aux lignes directrices internes du CCI et à ses procédures de travail, la méthode suivie pour établir le présent rapport comporte un examen préliminaire sur dossiers, un questionnaire institutionnel, des entretiens et une analyse approfondie. Ces entretiens ont été menés avec des fonctionnaires du siège de l'OACI ainsi que de deux bureaux régionaux (Afrique orientale et australe et Europe et Atlantique Nord), quinze représentants du Conseil de l'OACI, le Président du Conseil, le Président du Groupe de travail sur la gouvernance et l'efficacité, l'actuel Président du Comité des finances et la Présidente qui l'a précédé, la Présidente du Comité des ressources humaines, la Secrétaire générale, le Commissaire aux comptes de l'OACI, le Président du Comité consultatif sur l'évaluation et les audits, la Déontologue, le Chef de l'évaluation et de l'audit interne, l'Ombudsman, deux Directeurs régionaux et leurs adjoints, et des représentants du personnel. L'OACI a été invitée à formuler ses observations sur le projet de rapport, lesquelles ont été prises en compte.

18. Conformément au paragraphe 2 de l'article 11 des statuts du CCI, la version finale du rapport a été mise au point après consultation entre les Inspecteurs pour que ses conclusions et recommandations soient validées collectivement.

19. Pour faciliter l'utilisation du rapport, l'application de ses recommandations et leur suivi, l'Annexe V contient un tableau qui indique si telle ou telle recommandation appelle une décision des organes directeurs de l'OACI et celles qui sont adressées à la Secrétaire générale.

20. L'Inspecteur souhaite remercier tous ceux qui l'ont aidé à établir le présent rapport, en particulier toutes les personnes qui ont participé aux entretiens et aux questionnaires et qui lui ont aimablement fait bénéficier de leurs connaissances et de leurs compétences.

## II. GOUVERNANCE

21. L'Assemblée est l'organe souverain de l'OACI. L'un des devoirs qui lui est confié au titre de la Convention, outre l'élection des membres du Conseil et l'approbation du budget de l'Organisation, consiste à traiter toute question concernant l'Organisation qui ne soit pas spécifiquement attribuée au Conseil au titre de la Convention. Les résolutions adoptées par l'Assemblée sont mises en œuvre par le Conseil, le Secrétariat et d'autres organes de l'OACI. Dans certains cas, les résolutions appellent l'intervention du Secrétariat, y compris indirectement par l'intermédiaire du Conseil. L'Assemblée se réunit tous les trois ans, conformément à la Convention, pendant deux semaines.

22. Le Conseil est un organe permanent responsable devant l'Assemblée. Ses fonctions obligatoires, détaillées dans l'article 54 de la Convention, prévoient la nomination d'un agent exécutif principal, qui porte le titre de Secrétaire général. Le Conseil élit son Président conformément à l'article 51 de la Convention, qui énumère également les devoirs dudit Président, qui consistent notamment à : a) convoquer les séances du Conseil, du Comité du transport aérien et de la Commission de navigation aérienne ; b) agir comme représentant du Conseil ; et c) exercer au nom du Conseil les fonctions que celui-lui lui assigne.

23. Le Conseil tient d'ordinaire trois sessions par an, conformément à son règlement intérieur actuel. Chacune de ces sessions dure environ six semaines, soit trois semaines de réunions des comités et trois semaines pour la session du Conseil. Le Conseil est un organe permanent et résident, et les bureaux des membres du Conseil sont regroupés dans les locaux du Secrétariat.

24. Le Secrétariat de l'OACI est dirigé par le Secrétaire général et se compose de cinq grandes directions : Navigation aérienne ; Transport aérien ; Coopération technique ; Affaires juridiques et relations extérieures et Administration et services, ainsi que d'autres bureaux. Les directeurs, chefs et responsables des directions et des bureaux au siège et les sept directeurs régionaux rendent compte au Secrétaire général.

25. Le Conseil définit les priorités du Secrétariat dans une lettre charte adressée au Secrétaire général au début de son mandat. Il oriente également le plan d'activités et approuve le budget ordinaire. Selon la lettre charte, la plus récente datant du 5 avril 2018, la Secrétaire générale est l'« agente exécutive principale en vertu de l'article 54, alinéa h) de la Convention, qui rend compte au Conseil » et en tant que telle, elle a « a la responsabilité de définir l'orientation générale des travaux du Secrétariat, d'élaborer le Plan d'activités de l'Organisation et de préparer des propositions budgétaires, de mettre en œuvre le programme des travaux et de veiller à la saine gestion financière de l'Organisation conformément au Règlement financier, avec les fonctions, responsabilités et obligations de compte rendu décrites dans la Pièce jointe à la présente lettre charte ». La Secrétaire générale fait rapport périodiquement au Conseil sur les progrès concernant les activités, les devoirs et les responsabilités mis en évidence dans la lettre charte.

### A. Problématiques essentielles

26. La structure de gouvernance de l'OACI se distingue par deux particularités : l'Assemblée fonctionne selon un cycle et un budget-programme triennaux, et le Conseil permanent et ses divers comités, groupes de travail et sous-groupes sont en session presque toute l'année. Il convient de souligner que l'OACI est la seule organisation du système des Nations Unies à conserver ce cycle de trois ans.

27. Dans son rapport précédent sur l'OACI, le CCI a examiné ces aspects de la gouvernance et a recommandé que le Conseil envisage d'établir un plan à long terme pour que l'Assemblée se tienne tous les deux ans pendant trois semaines au maximum, comme c'est le cas dans d'autres organisations du système des Nations Unies, afin de faciliter l'efficacité de la prise de décisions et de la gouvernance à l'OACI ; et d'adopter un budget biennal pour améliorer la planification. Dans sa recommandation 2, il proposait également que le Conseil envisage de rationaliser le nombre de ses séances et de celles de ses organes auxiliaires afin de réduire le fardeau administratif global que ces séances font peser sur le Secrétariat.

28. Dans ce rapport, le CCI notait le fait que, dans le contexte de l'évolution technologique et systémique rapide de l'aviation, l'intervalle actuel de trois ans entre les sessions de l'Assemblée semble limiter

l'efficacité de la prise de décisions, du fait surtout de la limitation des pouvoirs qu'a le Conseil d'établir les budgets et d'approuver les crédits budgétaires. En outre, le CCI a jugé qu'il était difficile d'établir des prévisions réalistes et de planifier des programmes sur un cycle budgétaire de trois ans. Il a conclu qu'un cycle plus court améliorerait la planification des programmes et permettrait de prévoir plus pragmatiquement les recettes et les dépenses. L'Assemblée, qui ne se réunit que tous les trois ans et uniquement pendant deux semaines environ, a beaucoup à faire pour traiter des questions qui confrontent l'OACI (voir JIU/REP/2007/5, paragraphes 19 à 24).

29. Le Conseil a examiné le rapport du CCI et a décidé de ne pas mettre en œuvre les recommandations 2 a) et 2 c) concernant l'adoption d'une Assemblée et d'un budget biennaux (C-DEC 183/3). D'autres options ont été envisagées puis abandonnées. L'Assemblée a indiqué dans sa décision A16-13 que « la cadence triennale pour les sessions ordinaires de l'Assemblée devrait être considérée comme constituant la pratique normale de l'Organisation ».

30. En ce qui concerne la recommandation 2 b), le Conseil a mis à l'ordre du jour des discussions sur les manières d'améliorer l'efficacité et l'efficacé de ses méthodes de travail et de celles des organes auxiliaires. Entre autres, il a entrepris : a) d'examiner son programme des travaux et celui de ses comités, ainsi que le programme des réunions de l'OACI, en identifiant les thèmes qui peuvent être regroupés ; b) de reporter les thèmes qui ne se prêtent pas encore à des délibérations ; et c) de supprimer ceux qui ne nécessitent plus d'examen. Le Conseil, par l'entremise de son Groupe de travail sur la gouvernance et l'efficacité, a examiné les questions de politique et de gouvernance de l'Organisation dans divers domaines. En particulier, des initiatives ont été lancées concernant l'examen du processus de formulation des politiques de l'OACI. De plus, il a été décidé que les notes de travail traitant de questions de mise en œuvre et d'assistance (en ce qui concerne notamment l'initiative « Aucun pays laissé de côté », les rapports des bureaux régionaux, ainsi que les activités de formation aéronautique et de mobilisation des ressources) seraient étudiées par le Groupe de la mise en œuvre, de la stratégie et de la planification avant leur examen par le Conseil, et ce, afin de faciliter les discussions. Le Conseil a également examiné des moyens d'améliorer la structure d'ensemble des travaux préparatoires en vue de l'Assemblée<sup>8</sup>.

31. Une autre préoccupation majeure soulevée dans le rapport de 2007 du CCI est celle du partage des activités et des responsabilités entre les organes délibérants et le chef du Secrétariat. Rappelant que le Conseil est un organe permanent et résident, le CCI note dans son rapport que, sur la base des informations recueillies au cours des entretiens, il est apparu qu'il a tendance à s'occuper de questions qui relèvent traditionnellement de la compétence des chefs de secrétariat. Il a souligné l'importance d'une définition claire des rôles et des responsabilités respectifs des principaux acteurs de la gouvernance des organisations du système des Nations Unies, ce qui améliorerait la responsabilisation et éviterait la dégradation du mécanisme de gestion (voir JIU/REP/2007/5, paragraphes 28 à 31).

32. Dans ce contexte, le CCI a proposé que le Conseil autorise le Secrétaire général à recruter et à promouvoir le personnel à des postes approuvés de toutes les classes de l'Organisation, y compris celles de Directeur et d'Administrateur principal, sans demander préalablement avis au Conseil, conformément aux normes acceptées dans les organisations du système des Nations Unies. Le Conseil a étudié cette recommandation mais a conservé la pratique selon laquelle le Secrétaire général, en vue de la nomination à des postes des classes D-1 et D-2, doit consulter le Comité des ressources humaines du Conseil et solliciter l'approbation du Conseil ou de son Président.

33. Le présent rapport confirme que ces problématiques restent d'actualité. Comme l'ont indiqué un certain nombre de personnes interrogées (des fonctionnaires du Secrétariat de l'OACI et des membres du Conseil), le Conseil a parfois fonctionné comme un organe exécutif plutôt que directeur, ce qui découle entre autres de la nature spécifique de l'OACI, notamment son Assemblée triennale et son Conseil permanent et résident, ainsi que des dispositions de la Convention et des pratiques en application. Il arrivait aussi parfois

---

<sup>8</sup> Voir la note de travail A39-WP/75, alinéas 2.2.1 à 2.2.3.

que les fonctions des organes délibérants et celles du chef du Secrétariat ne soient pas clairement délimitées dans les activités et le fonctionnement de l'Organisation au quotidien.

34. Outre le Groupe de la haute direction, le Groupe de la haute direction au complet et les autres comités de la haute direction composés de hauts cadres du Secrétariat, il existe un certain nombre de comités et de groupes de travail établis par le Conseil et constitués de membres du Conseil, qui sont chargés de débattre et de décider de questions relatives aux politiques et de fournir des orientations stratégiques globales de haut niveau, mais aussi, dans une certaine mesure, de questions se rapprochant davantage de la gestion et du fonctionnement. En pratique, il est malaisé de faire clairement la distinction entre ces questions relatives aux politiques d'un côté et les problématiques liées à la gestion et au fonctionnement de l'autre, et la frontière est parfois floue.

35. Le Comité sur la coopération avec des parties externes examine et approuve toutes les propositions de protocoles d'entente et autres accords de l'OACI avec des parties externes, y compris avec des États membres, des agences des Nations Unies et d'autres organisations internationales, ainsi que les arrangements plus administratifs, tels que les détachements proposés par des États membres de l'Organisation. Conformément à la politique relative aux interactions avec les parties externes, le Comité est composé de quatre représentants du Conseil et soumet ses rapports au Président du Conseil, qui a le dernier mot.

36. Le Comité sur la coopération avec des parties externes, sous réserve de certaines exceptions précisées, examine et pré-évalue tous les accords avec les parties externes, y compris avec d'autres États membres de l'OACI et des organisations des Nations Unies, et ceux de nature administrative. Les rapports du Comité sont ensuite transmis au Président du Conseil, qui prend la décision finale et approuve qui peut signer tel ou tel protocole d'entente. Le Secrétariat doit consacrer des ressources et un temps considérables, non prévus au budget, en vue d'appuyer les travaux du Comité, notamment ses réunions hebdomadaires, d'examiner tous les protocoles d'entente et d'autres accords et de déterminer l'autorité habilitée à signer, et de formuler des recommandations à l'intention du Président du Conseil en ce qui concerne l'approbation de ladite autorité signataire. Destinées à l'origine à rationaliser l'examen systématique des interactions de l'OACI avec des parties externes, la politique susmentionnée et sa mise en œuvre ont en pratique introduit de nouvelles contraintes dans l'exercice des fonctions exécutives au sein de l'Organisation et ne sont pas conformes aux pratiques d'autres organisations du système des Nations Unies. Cette politique a une portée plus large que les *Directives pour une coopération entre les Nations Unies et le secteur privé fondée sur des principes*. Disposer à la fois d'un Secrétaire général, qui est l'« agent exécutif principal » de l'Organisation, et d'un Comité sur la coopération avec des parties externes, qui assume des fonctions relatives au fonctionnement et à la gestion concernant la participation de parties externes, est source d'ambiguïté et nuit à l'efficacité.

37. Le Comité des ressources humaines du Conseil, conjointement avec le Président du Conseil, a quelques pouvoirs concernant la nomination à des postes de classe D-1 et D-2, conformément au *Code du personnel* de l'OACI. Bien que, sous réserve des crédits disponibles, l'établissement de nouveaux postes (financés à la fois par le budget ordinaire et par des ressources extrabudgétaires) aux fins de répondre aux besoins du programme ordinaire et du Plan d'activités soit du ressort du Secrétaire général, les nominations à ces classes doivent encore être approuvées par le Conseil ou son Président. Conformément à la règle 4.12 du *Code du personnel*, le Comité analyse les rapports de sélection afin de s'assurer que les candidats de la liste préférentielle répondent aux critères de sélection et que tous ceux qui ont été rejetés par le processus ont été traités de façon impartiale. La pratique consistant à soumettre ces nominations à l'approbation du Conseil ou de son Président se distingue des pratiques de gestion des ressources qui ont cours dans d'autres organisations des Nations Unies. Le Secrétaire général devrait être entièrement habilité, avec les mécanismes de responsabilisation adaptés, à nommer tout le personnel de l'Organisation et à mettre fin aux mandats, comme le propose le précédent rapport du CCI. La participation du Conseil limite l'autorité du Secrétaire général, affaiblit sa responsabilisation et nuit à l'efficacité du fonctionnement et de la gestion de l'Organisation (JIU/REP/2007/5, paragraphe 31).

38. Il existe un certain nombre de groupes et sous-groupes de travail institués par le Conseil et composés de membres du Conseil, comme le Groupe de travail sur la gouvernance et l'efficacité et ses sous-groupes ou

encore le Groupe de la mise en œuvre, de la stratégie et de la planification, qui d'une part s'occupent des questions relatives aux politiques et à la gouvernance, comme le processus de formulation des politiques, l'efficacité du Conseil et de ses comités, et l'adoption de politiques fondamentales (le *Code du personnel* et le Cadre de déontologie, par exemple), et d'autre part participent activement à l'élaboration de nouvelles politiques et aux débats et examens les concernant, et assurent étroitement le suivi de leur mise en œuvre. Certaines des tâches que supposent ces activités relèvent de la gestion et seraient davantage du ressort du Secrétariat, qui assurerait le travail préliminaire puis en rendrait compte en détail à ces groupes et sous-groupes, ce qui permettrait par la suite aux groupes de travail (puis au Conseil) de lancer des discussions stratégiques de haut niveau, de prendre des décisions et de fournir des orientations globales.

39. Le Conseil énonce les priorités du Secrétariat dans une lettre charte adressée au Secrétaire général au début de son mandat, contrairement aux pratiques d'autres organisations du système des Nations Unies. D'ordinaire, les États membres donnent leur direction et leurs orientations stratégiques de haut niveau et assurent la supervision par l'entremise d'autres instruments, tels que les décisions et les résolutions, qui sont demandées par les organes directeurs conformément aux dispositions de la charte, des statuts ou de la convention de l'organisation et aux règlements intérieurs de ses organes directeurs. Fournir des instructions détaillées et spécifiques au moyen d'une lettre charte sans, en même temps, définir clairement la délégation des pouvoirs et la frontière entre gouvernance et gestion présente le risque inhérent de brouiller la limite entre ces deux volets et d'affaiblir la responsabilisation.

40. De plus, le travail du Secrétaire général peut souffrir et souffre en fin de compte des prérogatives traditionnellement conférées au Président du Conseil, ce qui peut créer des difficultés à des moments où la coopération est de mise. Par exemple, il est ressorti des entretiens une certaine confusion quant à la personne censée représenter officiellement l'OACI à l'extérieur : le Secrétaire général ou le Président du Conseil ? Les membres du Conseil doivent examiner et revoir les instructions permanentes et la délégation des pouvoirs qui ont été données par le passé.

41. Le Conseil se réunit trois fois l'an pour une session d'environ six semaines, sans compter les réunions fréquentes de ses comités et de ses groupes et sous-groupes de travail au courant de l'année. Cette situation se traduit par des coûts supplémentaires en matière d'administration et de ressources humaines. Comme l'ont indiqué certaines des personnes interrogées, il serait utile de répartir plus clairement les responsabilités relevant du Conseil et celles de ses comités. Le Secrétariat de l'OACI ou les secrétariats respectifs des comités et des groupes de travail pourraient assumer une part plus importante du travail préparatoire de sorte que le Conseil et les membres des groupes de travail puissent axer davantage leurs efforts sur les questions de stratégies et de politiques plutôt que de se lancer dans d'interminables discussions sur des détails techniques ou des questions de fonctionnement. Un tel manque de clarté quant à la répartition des rôles et des responsabilités peut avoir un effet préjudiciable sur la responsabilisation. Cette situation peut mener à des formes de « micro-gestion », à des dysfonctionnements et à des coûts supplémentaires pour le Secrétariat, le Conseil et les membres de comités et des groupes de travail.

42. À la lumière de ce qui précède, il est évident qu'il faut impérativement répondre aux problèmes de répartition des responsabilités entre les organes délibérants et le chef du Secrétariat.

## **B. Analyse et conclusion**

43. L'OACI est l'une des organisations les plus anciennes du système des Nations Unies et s'appuie sur la Convention de Chicago depuis 1944, mais il apparaît que certaines des dispositions de ladite Convention et d'autres documents statutaires relatifs à la gouvernance et à la gestion pourraient devoir être mis à jour, amendés, modifiés, voire reformulés.

44. Comme l'ont souligné en 2018 les participants de la cinquième réunion stratégique hors-siège du Conseil, l'OACI doit être proactive dans son approche de l'aviation du futur et devrait prendre la tête de

l'élaboration d'un cadre réglementaire qui faciliterait la mise en œuvre de technologies émergentes relatives au transport aérien<sup>9</sup>.

45. Le transport aérien joue aujourd'hui un rôle moteur majeur dans un développement économique et social durables. Il soutient directement et indirectement l'emploi de 56,6 millions de personnes, apporte annuellement une contribution de plus de 2 200 milliards de dollars au produit intérieur brut (PIB) mondial et transporte chaque année plus de 2,9 milliards de passagers ainsi que 5 300 milliards de dollars de fret. Le volume du trafic aérien mondial a doublé tous les quinze ans depuis 1977 et continuera de le faire. Cette croissance, qui se produit en dépit des grands cycles de récession, démontre que les investissements dans l'aviation peuvent être un facteur clé pour soutenir la reprise économique<sup>10</sup>.

46. En réfléchissant à l'aviation du futur, il conviendrait de ne pas oublier que, pour mener à bien toutes ces missions, l'OACI doit être une institution moderne, efficiente et efficace, opérationnelle et prête à remplir ses fonctions, appuyée par une gouvernance claire qui permet à chaque organe de jouer son rôle.

47. En vue de relever ces défis, l'OACI aurait tout intérêt à ce que sa structure de gouvernance et sa gestion administrative changent. L'Organisation pourrait bénéficier d'un examen des pratiques et accords existants dans le but de les rationaliser et d'être ainsi plus réactive et souple pour aborder et gérer les tendances émergentes et les faits nouveaux qui caractérisent un secteur aéronautique en évolution rapide.

47. . Dans ce contexte, il convient de prendre en compte le mandat et la structure propres à l'Organisation tels qu'ils sont définis dans la Convention de Chicago.

48. L'une des problématiques essentielles réside dans la délimitation entre gouvernance et gestion dans les activités et le fonctionnement de l'OACI. L'absence de clarté dans la répartition des rôles et des responsabilités entre le Conseil et le Secrétariat, entre le Secrétaire général et le Président du Conseil soulève des questions en matière de responsabilisation et a des incidences sur l'efficacité, ce qui pourrait donner lieu à des dysfonctionnements et à des surcoûts tant pour le Secrétariat que pour le Conseil.

49. L'Assemblée devrait se réunir plus fréquemment qu'une fois tous les trois ans. Le cycle triennal des réunions de l'Assemblée diffère des pratiques d'autres organisations du système des Nations Unies, qui convoquent leurs organes législatifs suprêmes tous les ans ou tous les deux ans, et les budgets de la plupart des autres organisations sont d'ordinaire annuels ou bisannuels. L'ONU, par exemple, a décidé d'adopter un budget annuel. À l'OACI, la préparation d'un nouveau budget triennal commence plus d'un an avant son adoption et, partant, les prévisions et les estimations budgétaires doivent en pratique être faites jusqu'à quatre ans d'avance, ce qui rend difficile la tâche de fournir des estimations financières réalistes et de prendre en compte les priorités et besoins émergents ou changeants. De l'avis de l'Inspecteur, dans le cas de l'OACI, un cycle biennal de réunions de l'Assemblée rendrait plus efficaces la prise de décisions et la gouvernance et, entre autres, permettrait aux États non membres du Conseil, soit la majorité des États membres, de participer au processus décisionnel plus souvent qu'une fois tous les trois ans. Cette modification contribuerait à rendre l'Organisation plus réactive et plus souple.

50. Dans la plupart des autres organisations des Nations Unies, si ce n'est dans toutes, l'organe directeur de l'organisation, c'est-à-dire son conseil, n'est pas permanent et se réunit à l'occasion de deux sessions par an tout au plus. Le Conseil de l'OACI, en tant qu'organe directeur, devrait se concentrer davantage sur la gouvernance et la supervision du Secrétariat et non sur des questions de fonctionnement ou de gestion, ce qui permettrait aux États membres de se concentrer sur leur rôle essentiel qui consiste à fournir au Secrétariat des orientations et une direction stratégiques (conformes aux Résolutions de l'Assemblée), ce qui serait pour eux la situation la plus avantageuse. La durée des séances du Conseil devrait elle aussi être revue. Par exemple, il est proposé que le nombre de sessions annuelles passe de trois à deux, et que leur durée passe à trois ou

---

<sup>9</sup> Voir le rapport verbal du Groupe de la mise en œuvre, de la stratégie et de la planification daté du 28 juin 2018, Rév. n° 1, paragraphe 4.

<sup>10</sup> Voir OACI, *Plan mondial de navigation aérienne : 2013–2028*, Montréal, Canada, 2013, p. 8–9.

quatre semaines au lieu de six, ce qui se traduirait par des économies financières et une plus grande efficacité.

51. Délimiter plus clairement les responsabilités qui incombent au Secrétariat et au Conseil, et au Secrétaire général et au Président du Conseil, renforcerait la responsabilisation et la transparence en plus de réduire le dédoublement des efforts et les dysfonctionnements. Si les rôles et les responsabilités ne sont pas clairs, la responsabilisation peut être compromise.

52. Une bonne compréhension des rôles différenciés des organes délibérants et du chef du Secrétariat est essentielle et permettrait de mieux tirer parti du rôle du Conseil et des États membres, qui se concentreraient sur le rôle unique et essentiel que chacun joue pour ce qui est de fournir à l'OACI des orientations et une direction stratégiques de haut niveau et de la superviser, au lieu de disperser leurs efforts, leurs compétences et leurs capacités pour aborder des questions qui relèvent davantage du Secrétariat.

53. L'Inspecteur a conscience que la transition proposée vers la bi-annualisation du cycle de l'Assemblée et du budget de l'Organisation supposerait quelques changements dans le cycle des réunions et de l'élection des membres du Conseil, ainsi que dans la structure, la composition et les méthodes de travail de ses organes auxiliaires.

54. La gouvernance est une prérogative des États membres. Étant donné qu'un examen complet de cette ampleur devrait prendre en compte d'éventuelles modifications à la Convention et nécessiterait des consultations approfondies avec toutes les parties prenantes, il est proposé que l'Assemblée institue un groupe d'experts éminents afin d'examiner la structure de gouvernance de l'OACI et les thématiques connexes, notamment celles dont il a été question plus haut. En ce qui concerne la composition de ce groupe, ses membres devraient disposer des compétences nécessaires pour contribuer utilement à la réflexion sur les questions susmentionnées, et il conviendrait de veiller à une représentation géographique équitable.

55. La recommandation suivante devrait renforcer la gouvernance, la gestion et l'efficacité de l'OACI.

#### **Recommandation 1**

**L'Assemblée est invitée à instituer, à sa quarantième session, un groupe d'experts éminents afin d'examiner la structure de gouvernance de l'OACI et sa capacité à rendre son processus décisionnel plus efficace, responsable et transparent, y compris la délimitation et l'attribution des responsabilités entre le Secrétariat et le Conseil et entre le Secrétaire général et le Président du Conseil, et de passer également en revue le cycle triennal de l'Assemblée et du budget de l'Organisation, ainsi que le rôle, le mode de fonctionnement, la charge et les méthodes de travail du Conseil et de ses comités et groupes de travail. Le groupe d'experts devrait présenter son rapport à l'Assemblée par l'intermédiaire du Conseil à sa quarante et unième session ordinaire.**

### III. SUPERVISION

#### A. Cadre de supervision

56. Globalement, ce sont les États membres qui sont chargés de la supervision à l'OACI. Ils délèguent une partie de leur pouvoir de supervision au Secrétariat de l'Organisation, notamment au Bureau de l'évaluation et de l'audit interne, au Commissaire aux comptes, au Comité consultatif sur l'évaluation et les audits, au Déontologue et à l'Ombudsman.

57. L'OACI dispose de nombre des éléments essentiels à un cadre de supervision, excepté une fonction d'enquête professionnelle. À la suite du rapport du CCI de 2007, des progrès ont été réalisés dans la consolidation de la structure de responsabilisation de l'Organisation, avec notamment : a) la mise en place du Comité consultatif sur l'évaluation et les audits ; b) le renforcement des capacités du Bureau de l'évaluation et de l'audit interne et la mise à jour de sa charte en 2017 ; c) l'adoption du Cadre de déontologie de l'OACI, entré en vigueur en 2012 ; et d) la nomination d'un Déontologue. Le Commissaire aux comptes de l'OACI s'est concentré sur l'audit des états financiers et de la gestion financière, mais a également mené un certain nombre d'audits de performance, dans le droit fil des bonnes pratiques d'autres organisations du système des Nations Unies. Les rapports du Commissaire aux comptes comprennent une déclaration relative au contrôle interne préparé par le Secrétaire général, conformément aux bonnes pratiques, telles que le cadre du Comité des Organismes commanditaires de la Commission de Treadway.

58. L'OACI fait également l'objet d'une supervision de la part du CCI, qui, en sa qualité d'organe de contrôle extérieur indépendant des organisations du système des Nations Unies, est mandaté pour apporter un point de vue indépendant au moyen d'inspections et d'évaluations qui visent à améliorer la gestion et la coordination à l'échelle du système. Malgré les progrès réalisés, un certain nombre de domaines doivent encore être renforcés.

#### B. Coopération entre le Comité consultatif sur l'évaluation et les audits, le Commissaire aux comptes et le Bureau de l'évaluation et de l'audit interne

59. Bien qu'il y ait en principe une bonne coopération entre le Comité consultatif sur l'évaluation et les audits, le Commissaire aux comptes et le Bureau de l'évaluation et de l'audit interne, tous ont indiqué que des améliorations restaient à apporter en matière de communication. Les vérificateurs internes et le Commissaire aux comptes pourraient partager davantage leurs plans d'audit annuels et les informations concernant leurs travaux, ce qui permettrait d'éviter tout chevauchement et d'alléger le fardeau que représente la supervision dans l'Organisation. Par exemple, le Comité a indiqué qu'il n'avait pas la possibilité d'examiner les états financiers et le rapport du Commissaire aux comptes pour 2017 avant que ceux-ci soient approuvés par la Secrétaire générale. Le Comité a par conséquent suggéré qu'il encouragerait des discussions plus approfondies sur les résultats et les observations préliminaires du rapport du Commissaire aux comptes avant leur présentation au Conseil pour examen, ce qui n'a pas toujours été possible compte tenu des procédures et des pratiques propres au Commissaire<sup>11</sup>.

60. **L'Inspecteur propose que le calendrier des sessions du Comité consultatif sur l'évaluation et les audits soit examiné en consultation avec le Commissaire aux comptes et le Bureau de l'évaluation et de l'audit interne et coordonné en conséquence, notamment en utilisant l'équipement de vidéoconférence lorsque c'est utile et possible, de manière à améliorer la coordination des travaux et l'échange d'informations entre le Comité et le Commissaire aux comptes, y compris les rapports du Commissaire et les états financiers de l'Organisation.**

#### C. Mandat des membres du Comité consultatif sur l'évaluation et les audits

61. Le Comité consultatif sur l'évaluation et les audits rend compte au Conseil, qui nomme ses membres.

---

<sup>11</sup> Voir les rapports du Comité consultatif sur l'évaluation et les audits pour 2017-2018 (note de travail C-WP/14815, en anglais seulement), p. 5 à 7 ; et pour 2016-2017 (note de travail C-WP/14679, en anglais seulement), paragraphe 5.1.

Ces derniers ne sont pas défrayés et ne reçoivent pas d'indemnités journalières de subsistance, contrairement aux pratiques en cours dans la plupart des autres organisations du système des Nations Unies. La totalité des frais sont à la charge des gouvernements dont sont issus les membres du Comité. Cet arrangement, d'après ce qui a été rapporté à l'Inspecteur, a des répercussions sur les candidats proposés pour siéger au Comité, ainsi que sur la composition et les compétences du groupe. Par exemple, lors de la sélection de 2017, il y avait sept candidats pour six postes.

62. Cette problématique a également été soulevée récemment par le Sous-groupe sur le Cadre de déontologie de l'OACI du Groupe de travail sur la gouvernance et l'efficacité. Il a été noté que, si cette pratique est maintenue, le Conseil est bien conscient que, conformément au mandat actuel du Comité consultatif sur l'évaluation et les audits, les membres agissent à titre personnel et sont indépendants du Secrétariat, des membres du Conseil, du Commissaire aux comptes et de tout autre organe afin d'éviter les conflits d'intérêts, et que, conformément à l'article 63 de la Convention de Chicago, les frais de voyage de tous les candidats doivent être payés par les États qui les ont désignés<sup>12</sup>.

63. Le Sous-groupe a indiqué qu'il s'agissait d'une question transversale aux conséquences considérables, avec des incidences sur d'autres nominations que celles des membres du Comité consultatif sur l'évaluation et les audits. Dans cette perspective, le Sous-groupe a recommandé un examen plus approfondi de cette thématique, orienté par l'analyse du Secrétariat, notamment par les conseils de la Direction des affaires juridiques et des relations extérieures, pour décider si l'article 63 de la Convention de Chicago permet des exceptions à la règle qui s'appliqueraient au cas particulier des membres du Comité, afin de veiller à leur indépendance<sup>13</sup>.

**64. L'Inspecteur recommande que cette question soit réexaminée, en tenant compte de l'indépendance du Comité consultatif sur l'évaluation et les audits et de ses membres, ainsi que de ses contraintes budgétaires et des dispositions de l'article 63 de la Convention de Chicago.**

65. Actuellement, la Direction des affaires juridiques et des relations extérieures assure des services de secrétariat au Comité consultatif sur l'évaluation et les audits. Cet arrangement pourrait bien être à l'origine de conflits d'intérêts, sans compter qu'il s'agit d'un poids supplémentaire pour la Direction qui n'a que peu de ressources. Ces services pourraient être confiés au volet gestion de l'Organisation, par exemple au titre des services de soutien de l'Assemblée et du Conseil.

#### **D. Révision du Cadre de déontologie de l'OACI et fonction d'enquête**

66. Au moment de préparer le présent rapport, le Cadre de déontologie de l'OACI<sup>14</sup> faisait l'objet d'un examen. Dans ce contexte, la fonction d'enquête à l'OACI était également étudiée, car l'Organisation ne disposait pas à ce moment-là de fonction d'enquête ou d'un enquêteur professionnel.

67. En juin 2018, à sa 214<sup>e</sup> session, le Conseil a pris connaissance du rapport du Groupe de travail sur la gouvernance et l'efficacité concernant le Cadre de déontologie de l'OACI et a décidé, entre autres<sup>15</sup> :

- de créer un nouveau poste au sein du Secrétariat dont le titre sera « enquêteur en chef » ;
- d'approuver la constitution d'un Comité d'enquête qui aura le pouvoir de déclencher une enquête et qui sera formé de trois personnes (le déontologue, l'enquêteur en chef et un administrateur de la Direction des affaires juridiques et des relations extérieures ou bien un administrateur externe provenant d'une autre entité du système des Nations Unies, étant entendu que les décisions finales à cet égard tiendront compte des conséquences en matière

<sup>12</sup> Voir le rapport du Sous-groupe sur le Cadre de déontologie de l'OACI du Groupe de travail sur la gouvernance et l'efficacité, 9 mars 2018, paragraphe 4.

<sup>13</sup> *Ibid.*

<sup>14</sup> Le Cadre de déontologie de l'OACI figure actuellement en annexe 1 du *Code du personnel* de l'OACI, Doc 7350/9. Ce Cadre, approuvé par le Conseil à la sixième séance de sa 193<sup>e</sup> session, est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2012.

<sup>15</sup> Voir la décision C-DEC 214/11, paragraphe 8.

de ressources et que le Chef du Bureau de l'évaluation et de l'audit interne ne jouera aucun rôle dans ce processus) ;

- que la fonction de déontologie sera distincte de la fonction d'enquête, les deux titulaires relevant séparément du Secrétaire général et chaque titulaire étant recruté pour un unique contrat à durée déterminée de sept ans non renouvelable et ne pouvant être recruté par la suite à aucun des deux postes ;
- que le déontologue demeurera le coordonnateur qui reçoit toutes les allégations de fautes et de représailles générales et en entreprend l'examen et l'évaluation préliminaires, mais que le Comité d'enquête susmentionné décidera à la majorité du traitement des différentes allégations selon leur nature et s'il y a lieu ou non de déclencher une enquête ;
- que s'il est vrai que tout le personnel de l'Organisation sera visé par le nouveau Cadre de déontologie, des procédures et des modalités spéciales devraient être adoptées pour traiter des allégations de faute dans l'exécution de fonctions de direction dans lesquelles intervient le Secrétaire général ;
- que le Comité consultatif sur l'évaluation et les audits sera exclu de toute fonction dans le processus d'enquête sur des cas de fautes impliquant le Secrétaire général, le déontologue ou l'enquêteur en chef et que, par conséquent, pour ce qui concerne les questions de déontologie, le Comité conservera sa fonction de supervision et son rôle consultatif auprès du Conseil.

68. Dans cette décision, le Conseil demandait également au Groupe de travail sur la gouvernance et l'efficacité de mener à bien un examen des incidences de ces décisions relativement aux propositions d'amendement du Sous-groupe portant sur les actuels textes du *Code du personnel* de l'OACI, et notamment le Cadre de déontologie de l'OACI et le mandat du Bureau de l'évaluation et de l'audit interne, et d'en communiquer les résultats au Président en vue d'une distribution aux Représentants. Le Conseil est convenu que ces nouvelles modalités seraient mises en œuvre pour une période d'essai d'un an et a demandé qu'un rapport sur l'état de la mise en œuvre de ces décisions soit présenté à sa 215<sup>e</sup> session<sup>16</sup>.

69. La version mise à jour du Cadre de déontologie a été approuvée par le Conseil et le document était encore en instance de validation interne au moment de la préparation du présent rapport. Après avoir été validée, cette version sera publiée et annexée au *Code du personnel*. Le Comité des ressources humaines a demandé à ce que le poste d'enquêteur en chef proposé soit mis en suspens dans l'attente d'informations supplémentaires quant à la charge de travail qu'il suppose. Pendant ce temps, toutes les enquêtes seront externalisées, conformément à une proposition du Comité<sup>17</sup>.

70. L'Inspecteur salue les progrès réalisés dans la mise à jour et le renforcement du Cadre de déontologie de l'Organisation, qui consolideront davantage les mécanismes de supervision et de responsabilisation à l'OACI. La création prévue d'une fonction d'enquête est un pas important vers un cadre de supervision plus robuste. Dans le même temps, après comparaison des propositions d'amendement avec les pratiques d'autres organisations du système des Nations Unies et compte tenu des recommandations figurant dans les rapports du CCI sur cette question, l'Inspecteur souhaite formuler les observations suivantes.

71. Le Cadre de déontologie mis à jour, qui définit la structure d'un poste unique et distinct d'enquêteur en chef sous l'autorité du Secrétaire général, diffère des arrangements pris dans la plupart des organisations du système des Nations Unies. Généralement, les enquêteurs travaillent au sein de la fonction de supervision interne (l'équivalent du Bureau de l'évaluation et de l'audit interne à l'OACI), notamment parce que les fonctions de supervision interne s'inscrivent dans un cadre professionnel reconnu dans lequel des décisions indépendantes sont prises conformément aux normes professionnelles et dans le respect des processus d'assurance de la qualité et d'examen, et dans lequel les responsabilités et les liens hiérarchiques avec les

---

<sup>16</sup> *Ibid.*

<sup>17</sup> Voir le paragraphe 5 du procès-verbal de la 21<sup>e</sup> réunion du Comité consultatif sur l'évaluation et les audits, tenue les 13 et 14 novembre 2018 à Montréal (Canada).

cadres supérieurs et les organes délibérants sont clairs et bien établis<sup>18</sup>. L'institution d'un enquêteur à temps plein pour une organisation de la taille de l'OACI est également peu ordinaire. La proposition selon laquelle le déontologue conduit l'examen préliminaire des allégations de fautes prend elle aussi le contrepied des pratiques appliquées dans d'autres organisations du système des Nations Unies.

72. La proposition visant à établir un Comité d'enquête qui aurait le pouvoir de déclencher des enquêtes est inhabituel dans les organisations du système des Nations Unies qui disposent d'une fonction d'enquête spécifique. Dans ces organisations, c'est la fonction d'enquête, et donc en fin de compte le responsable des enquêtes, qui a la responsabilité et l'autorité de déclencher une enquête conformément aux règlements, politiques et procédures d'enquête et sans l'aval du chef du Secrétariat. Il faut garantir l'indépendance de la fonction d'enquête en matière de liens hiérarchiques, d'exigences opérationnelles et de besoins budgétaires.

73. Si l'enquêteur en chef est sous l'autorité directe du Secrétaire général, il n'est pas prévu dans le Cadre de déontologie révisé qu'il ait accès au Comité consultatif sur l'évaluation et les audits. Afin d'assurer l'indépendance de la fonction d'enquête, le responsable des enquêtes devrait présenter un rapport annuel au Conseil et être en mesure de soulever toute question relative à la fonction d'enquête auprès d'un organe indépendant qui serait susceptible de lui fournir un avis objectif et indépendant et de rapporter les questions soulevées aux organes concernés, le cas échéant.

74. La recommandation ci-dessous devrait renforcer le cadre de supervision et l'efficacité de la fonction d'enquête.

#### **Recommandation 2**

**Le Conseil devrait veiller, au moment de l'examen et de la mise à jour du Cadre de déontologie de l'OACI, en 2019, à ce que l'enquêteur en chef ou le responsable des enquêtes prépare un rapport annuel à l'intention du Conseil et ait accès au Comité consultatif sur l'évaluation et les audits afin de soulever, le cas échéant, toute question liée aux activités relevant de la fonction d'enquête, notamment toute entrave à son indépendance ou à la réalisation de son mandat.**

75. Il a été noté avec préoccupation que, conformément à la décision du Conseil susmentionnée, le Cadre de déontologie révisé exclue le Comité consultatif sur l'évaluation et les audits de toute fonction dans le processus d'enquête sur des cas de fautes impliquant le Secrétaire général, le déontologue ou l'enquêteur en chef<sup>19</sup>. Cette disposition est inhabituelle et ne va pas dans le sens des meilleures pratiques des Nations Unies ou du CCI. Comme on l'a noté plus haut, il est essentiel que l'enquêteur en chef ou le responsable des enquêtes ait accès au Comité afin de garantir que toute question relevant de la fonction d'enquête ou y afférente, notamment des questions susceptibles d'avoir des incidences sur l'indépendance de la fonction, puisse être soulevée auprès du Comité, le cas échéant.

76. La recommandation ci-dessous devrait renforcer le cadre de supervision de l'Organisation.

#### **Recommandation 3**

**Le Conseil devrait veiller, au moment de l'examen et de la mise à jour du Cadre de déontologie de l'OACI, qui aura lieu en 2019, à ce que le mandat de conseil et de supervision du Comité consultatif sur l'évaluation et les audits couvre toutes les questions de supervision, y compris celles qui relèvent des fonctions d'enquête et de déontologie. Le mandat du Comité devrait être corrigé en conséquence.**

77. En ce qui concerne le mécanisme de réception des allégations et des plaintes, le Cadre de déontologie révisé propose, comme on l'a vu plus haut, que les allégations de fautes et les signalements soient communiqués au déontologue, qui en entreprend l'examen et l'évaluation préliminaires. Cette pratique

<sup>18</sup> Voir également la note C-WP/14815, rapport annuel du Comité consultatif sur l'évaluation et les audits pour la période 2017-2018, paragraphe 2.5 (en anglais seulement).

<sup>19</sup> Voir la décision C-DEC 214/11, paragraphe 8, alinéa g.

diffère de celle de la plupart des autres organisations du système des Nations Unies, dans lesquelles c'est la fonction d'enquête qui reçoit les allégations de fautes tandis que le bureau du déontologue prend en charge celles liées aux repréailles et au harcèlement. **Cette disposition devrait être examinée en tenant compte des pratiques courantes dans les autres organisations des Nations Unies. La fonction d'enquête devrait se voir confier la réception des allégations de fautes, et des procédures de renvoi entre le bureau du déontologue et celui de l'enquêteur en chef devraient être mises en place.**

78. Afin de rendre la fonction d'enquête conforme aux pratiques des Nations Unies et de veiller à ce que les normes et procédures d'enquêtes communes soient bien respectées, **il convient d'élaborer et d'adopter des procédures d'enquête qui prennent en compte le mécanisme de réception, la conduite de l'enquête et le processus de suivi des résultats de l'enquête une fois celle-ci terminée. On trouvera davantage d'informations sur cette question dans les rapports du CCI concernant la fonction d'enquête, la fonction de déontologie, la prévention de la fraude et les politiques relatives à la dénonciation des abus (voir JIU/REP/2010/3, JIU/REP/2011/9, JIU/REP/2016/4 et JIU/REP/2018/4).**

79. L'Inspecteur souscrit à la proposition selon laquelle il faudrait établir des procédures et des arrangements spéciaux dans le cas d'allégations de fautes visant le Secrétaire général. **Des procédures et des arrangements spéciaux devraient également être en place pour traiter les allégations de fautes visant les responsables de la fonction d'enquête, c'est-à-dire l'enquêteur en chef, le Chef de l'évaluation et de l'audit interne et le déontologue, pour les mêmes raisons. Ces procédures et arrangements devraient prendre en compte tout risque d'éventuel conflit d'intérêts qui pourrait nuire au processus d'enquête.**

80. Dans nombre d'organisations du système des Nations Unies, la fonction d'enquête est habituellement placée sous l'autorité des services de supervision interne, qui comprennent l'audit, l'inspection, l'évaluation et l'enquête. Cette disposition est avantageuse en ce qu'elle permet de faire remonter les questions au responsable du bureau de la supervision interne qui, conformément à la charte ou au mandat de sa fonction, est indépendant, rend compte directement au chef du Secrétariat et a accès à l'organe consultatif d'audit et de supervision et à l'organe directeur de l'organisation. Il permet également des synergies et un appui administratifs considérables, étant donné que le personnel du bureau de la supervision interne est tenu de respecter des normes professionnelles similaires, telles que l'objectivité, l'impartialité, le professionnalisme et l'obligation de confidentialité, ce qui pourrait aider la fonction d'enquête, en particulier dans les petites agences aux ressources limitées en la matière.

## **E. Autres questions**

### ***Charte du Bureau de l'évaluation et de l'audit interne***

81. La Charte du Bureau de l'évaluation et de l'audit interne a été révisée par le Conseil en 2017. Si le Bureau et le Comité consultatif sur l'évaluation et les audits ont bien été consultés pendant ce processus, le Conseil n'a pas tenu compte de toutes leurs propositions. Il en résulte un document définitif qui n'est pas entièrement conforme aux normes de l'Institut des auditeurs internes ou aux normes d'évaluation établies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. L'une des principales inquiétudes concerne le fait que, conformément à sa Charte amendée, si le Bureau doit modifier son plan de travail annuel, il lui faut demander l'aval du Conseil. Cette disposition pourrait compromettre l'indépendance du Bureau.

82. **Il est proposé que, dans l'éventualité d'une future révision ou mise à jour de la Charte du Bureau de l'évaluation et de l'audit interne, du mandat du Comité consultatif sur l'évaluation et les audits, du Cadre de déontologie ou d'autres politiques relatives à la supervision, les entités concernées (notamment le Comité, le Bureau de l'évaluation et de l'audit interne, le déontologue et la Direction des affaires juridiques et des relations extérieures) soient consultées et que leurs observations et propositions soient prises en compte afin de garantir le respect des normes acceptées et des bonnes pratiques de l'Institut des auditeurs internes, du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et d'autres entités.**

### *Mise en œuvre des recommandations relatives à la supervision*

83. D'après le Comité consultatif sur l'évaluation et les audits, le nombre de recommandations qui ne reçoivent pas de suite reste élevé. En juin 2018, on en dénombrait 25 (soit 35 % du nombre total de recommandations en suspens). Le Comité a insisté sur l'importance, pour les cadres, d'examiner d'un œil critique les recommandations qui leur sont adressées et la pertinence des recommandations restées sans suite et, le cas échéant, d'expliquer les raisons de ce délai et les moyens qu'ils comptent prendre pour mettre en œuvre les mesures convenues<sup>20</sup>.

84. Le long processus de validation des rapports d'audit et d'évaluation a été remis en cause à de nombreuses reprises par le Comité consultatif sur l'évaluation et les audits. Le Bureau de l'évaluation et de l'audit interne dispose aujourd'hui d'une procédure de fonctionnement normalisée qui sensibilise les cadres de l'OACI à leurs rôles, à leurs responsabilités, à leurs procédures et à leur calendrier. Une fonction d'audit efficace suppose que la direction mette promptement en œuvre les recommandations<sup>21</sup>.

85. Dans la même veine, le Commissaire aux comptes s'est dit préoccupé par le fait que certaines de ses recommandations ont été clôturées par la direction sans qu'il ait pu les évaluer ou les vérifier. Il appartient au Commissaire aux comptes d'évaluer si les mesures prises par la direction sont suffisantes et adaptées et de décider de clôturer les recommandations formulées en matière de supervision.

**86. L'Inspecteur souscrit aux préoccupations soulevées par le Comité consultatif sur l'évaluation et les audits et le Commissaire aux comptes, et propose que la direction de l'OACI examine avec soin toutes les recommandations de supervision en suspens et les mette en œuvre dans les plus brefs délais et conformément aux orientations fournies par le Comité, le Bureau de l'évaluation et de l'audit interne et le Commissaire aux comptes.**

---

<sup>20</sup> Voir le rapport du Comité consultatif de l'évaluation et des audits de 2017, paragraphe 2.4.5.

<sup>21</sup> *Ibid*, paragraphe 2.4.8.

## IV. GESTION

### A. Haute direction

87. À la tête du Secrétariat de l'OACI figure le Secrétaire général, qui est l'« agent exécutif principal » de l'Organisation. Les directeurs, sous-directeurs et chefs au siège et les directeurs régionaux sont responsables des directions et bureaux au siège ou des bureaux régionaux, conformément aux pouvoirs qui leur sont délégués. Ils rendent compte directement au Secrétaire général.

88. Le Groupe de la haute direction est établi par le Secrétaire général dans le but de veiller à la cohérence et à la direction stratégiques dans les travaux de l'Organisation, en permettant à la haute direction de planifier de concert, d'échanger des informations, d'unir les efforts, de coordonner les activités, d'éviter les doubles emplois et d'œuvrer à des objectifs communs. Il est composé du Secrétaire général, des cinq Directeurs (D/ADB, D/ANB, D/ATB, D/LEB et D/TCB) et des Chefs et du Sous-Directeur relevant du Bureau du Secrétaire général (C/EAO, H/SPCP et C/FIN). Les directeurs adjoints peuvent être invités à participer lorsque les questions à l'ordre du jour nécessitent une expertise particulière.

89. Il existe également le Groupe de la haute direction au complet, soit les membres du Groupe de la haute direction auxquels viennent s'ajouter tous les directeurs régionaux, qui se réunit deux fois par an. Les décisions du Groupe de la haute direction figurent dans les procès-verbaux de ses réunions, et un rapport de suivi sur l'état des mesures prises est attendu à la réunion suivante. Le cas échéant, les résultats des réunions du Groupe sont communiqués au personnel des Directions et des Bureaux. La direction met régulièrement le personnel au courant de l'issue des réunions du Groupe de la haute direction et du Groupe de la haute direction au complet, le cas échéant, et si nécessaire.

90. Il existe plusieurs autres comités composés de hauts cadres à l'OACI, qui s'occupent des questions de gestion comme le Comité de gouvernance de la génération de produits, le Comité de gestion de l'information et le Comité d'examen des projets.

91. Outre ces comités de gestion ou ces groupes de hauts cadres du Secrétariat, il existe un certain nombre de comités et de groupes de travail institués par le Conseil et composés de membres du Conseil, comme le Comité des ressources humaines, le Comité sur la coopération avec des parties externes et le Groupe de travail sur la gouvernance et l'efficacité, qui sont chargés d'examiner des questions relatives aux politiques et de prendre des décisions les concernant, mais aussi, dans une certaine mesure, de s'occuper de questions de gestion, bien qu'il soit parfois difficile de délimiter clairement ce qui relève de l'un ou de l'autre domaine. À ce propos, il convient de se référer au chapitre II et à la recommandation 1 plus haut.

### B. Gestion financière

92. Le budget de l'OACI est à croissance nominale nulle depuis plus de trois triennats. Il convient de noter toutefois que la croissance nominale nulle est appliquée aux contributions des États membres et qu'elle est reportée à la dernière année du triennat précédent, et que le budget de l'Organisation connaît en réalité une croissance de 1,9 % par an environ. Le budget-programme ordinaire du triennat 2017-2019 s'élève à 302 053 000 CAD (voir tableau 1).

Tableau 1

**Le budget-programme ordinaire de l'OACI de 1999 à 2019<sup>22</sup> (en milliers de CAD)**

Triennat	Crédits	croissance annuelle moyenne (pourcentage)
1999-2001	242 276	0,9
2002-2004	269 166	2,7
2005-2007	260 040	4,2
2008-2010	245 543	-1,9
2011-2013	280 616	4,8
2014-2016	286 538	0,7
2017-2019	302 053	1,8

Source : C-WP/14789, p. 3 (en anglais seulement)

93. Plus de 90 % du budget est financé par les contributions fixées (pour le triennat 2017-2019, cette part s'élève à 93 %<sup>23</sup>) ; le reste est issu d'autres sources, principalement des versements du Fonds de génération de produits auxiliaires, de l'excédent (6 %) et des remboursements du Fonds pour les dépenses des services d'administration et de fonctionnement du Programme de coopération technique (1 %). Ces dernières années, le taux de recouvrement des contributions fixées est d'environ 92 %<sup>24</sup>.

94. Le Programme ordinaire de l'OACI est complété par le Programme de coopération technique de l'Organisation, géré par la Direction de la coopération technique. C'est une activité prioritaire de l'OACI qui appuie les États membres dans leur mise en œuvre des règlements, des politiques et des procédures de l'Organisation, conformément à la Résolution A36-17 de l'Assemblée. Les ressources attribuées aux projets de coopération technique s'élevaient à 121,4 millions CAD en 2016 et 131,4 millions en 2017<sup>25</sup>.

95. En 2017, le montant total des produits de l'OACI s'élevait à 272,4 millions CAD. Les contributions aux accords de projets (130,4 millions CAD) et les contributions fixées (101,0 millions CAD) étaient les deux principales sources de produits : elles représentaient respectivement 47,9 % et 37,1 % de l'ensemble des produits (voir tableau 2)<sup>26</sup>.

Tableau 2

**Produits et charges de l'OACI, de 2010 à 2017 (en milliers de CAD)**

Produits	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Contributions aux accords de projets	122 847	104 776	105 132	132 667	139 596	136 300	121 490	130 370
Contributions fixées	77 483	80 679	84 205	83 120	89 785	92 393	106 915	101 031
Autres activités génératrices de produits	13 173	13 401	13 133	14 949	15 607	19 061	21 019	22 479
Autres contributions volontaires	5 976	8 339	6 755	8 215	12 442	10 912	14 996	13 281
Produits de redevances administratives		16	211	182	182	307	959	2 160
Autres produits	3 798	3 122	2 014	5 008	6 074	13 280	2 560	3 115
<b>Total</b>	<b>223 277</b>	<b>210 333</b>	<b>211 450</b>	<b>244 141</b>	<b>263 686</b>	<b>272 253</b>	<b>267 939</b>	<b>272 436</b>
Charges								
Traitements et avantages du personnel	137 359	126 016	133 575	140 539	143 280	159 504	157 256	174 316
Fournitures, consommables et autres	67 796	63 133	53 579	74 150	78 677	66 932	59 909	53 308
charges opérationnelles générales	17 098	16 989	17 189	16 734	17 598	20 057	21 123	17 911
Déplacements	7 940	8 442	8 657	8 626	9 828	11 994	12 104	15 297
Réunions	2 128	865	1 162	2 273	1 894	1 774	2 339	1 611
Formation	1 173	1 020	2 553	2 083	3 269	3 294	2 857	2 944
Autres charges	1 595	1 498	2 241	2 516	3 867	6 248	4 850	5 798
<b>Total</b>	<b>235 089</b>	<b>217 963</b>	<b>218 956</b>	<b>246 921</b>	<b>258 413</b>	<b>269 803</b>	<b>260 438</b>	<b>271 185</b>

Source : États financiers et rapports du Commissaire aux comptes

<sup>22</sup> Note : les contributions des triennats entre 1999 et 2007 étaient en USD et ont été converties en CAD.

<sup>23</sup> Elles représentaient 93 % du budget pour le triennat 2014-2016 et 91 % de celui pour le triennat 2011-2013.

<sup>24</sup> Voir la note C-WP/14748, Additif n° 1, p. I-6.

<sup>25</sup> Voir les États financiers et rapports du Commissaire aux comptes pour l'exercice terminé le 31 décembre 2016, p. 1-13. Consultable à l'adresse [www.icao.int/publications/Documents/10089\\_fr.pdf](http://www.icao.int/publications/Documents/10089_fr.pdf).

<sup>26</sup> Voir le rapport du Commissaire aux comptes sur l'audit des états financiers de l'Organisation de l'aviation civile internationale pour 2017, 18 mai 2018, p. 25.

96. En 2010, l'OACI a mis en œuvre les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). Le Commissaire aux comptes n'a pas relevé de problème majeur concernant les états financiers de l'Organisation. Il a toutefois attiré l'attention sur l'actif net négatif (-65,7 millions CAD) que révèle l'état de la situation financière, dû principalement à l'incidence des 146,7 millions CAD en passifs non courants liés aux avantages sociaux à long terme des employés, notamment l'assurance maladie après la cessation de service (129,3 millions CAD en 2017), indiqués dans la situation financière et comptabilisés dans cet état depuis 2010 par suite de l'application des IPSAS<sup>27</sup>.

97. La direction s'est efforcée de trouver des réponses à ces questions et en assure un suivi étroit. Le Commissaire aux comptes a présenté au Conseil en 2016 un rapport d'audit de la performance sur l'efficacité des mesures prises par la direction de l'OACI pour réduire les charges à payer au titre de l'assurance maladie après la cessation de service. Le rapport comprend trois recommandations, dont l'une a été acceptée et les deux autres ont été mises en œuvre, selon la direction. Cependant, le Commissaire aux comptes estime que ces deux recommandations sont toujours ouvertes et en cours. Il continue d'assurer le suivi des incidences des mesures proposées. En janvier 2018, la nouvelle norme IPSAS 39 est entrée en vigueur et doit remplacer la norme IPSAS 25. La question du financement des charges à payer au titre de l'assurance maladie après la cessation de service est toujours à l'étude au Conseil<sup>28</sup>.

98. La norme IPSAS 20, paragraphe 34, alinéa a, impose de distinguer les personnes à la tête d'une organisation des directeurs qui leur rendent compte. Cependant, les états financiers et rapports du Commissaire aux comptes de l'OACI pour l'exercice terminé le 31 décembre 2017 n'établissent pas cette distinction. Conformément à la note 7.1 des *États financiers et rapports*, les principaux dirigeants sont les membres du Groupe de la haute direction du Secrétariat, composé de la Secrétaire générale, des Directeurs au siège, du Sous-Directeur chargé des finances et du Chef du Bureau de l'évaluation et de la vérification interne. Les dirigeants clés comprennent aussi le Président du Conseil et d'autres dirigeants clés qui peuvent influencer sur les décisions de la haute direction. Un certain nombre d'entités des Nations Unies comme l'UPU, l'ONUDI et le PAM fournissent davantage de détails dans leurs états financiers, conformément à la norme IPSAS 20, par exemple des informations sur les différentes catégories de dirigeants clés, comme les fonctionnaires élus et d'autres hauts cadres. Le CCI estime qu'il s'agit là d'une bonne pratique. **Il est recommandé qu'à l'avenir, l'OACI applique cette pratique relative à la mise en œuvre de la norme IPSAS 20 au moment de l'établissement de ses états financiers.**

99. Les programmes et projets de coopération technique gérés par la Direction de la coopération technique sont une activité essentielle de l'Organisation. C'est une Direction autofinancée, qui dispose d'une structure distincte. Certaines des personnes interrogées ont indiqué qu'en pratique, la Direction de la coopération technique n'est pas soumise au même niveau de supervision et de contrôle financiers que les activités financées au titre du Programme ordinaire et qu'elle mériterait par conséquent une évaluation approfondie. Un examen de la structure organisationnelle du Secrétariat a été entrepris (voir la section F ci-dessous), lequel formule des propositions en vue d'améliorer l'intégration des activités de mise en œuvre et des activités de la coopération technique dans les activités menées au titre du budget ordinaire de l'OACI. **De l'avis de l'Inspecteur, il convient d'inclure dans l'examen susmentionné les questions de contrôle et de supervision propres aux activités de coopération technique et à la Direction de la coopération technique.**

100. L'Organisation s'appuie dans une large mesure sur les ressources perçues au titre des activités génératrices de produits, qui s'élevaient à 22,5 millions CAD en 2017, soit 8,3 % des produits totaux de l'Organisation. Un certain nombre de personnes interrogées ont indiqué que la dépendance à l'égard de ces activités comportait des risques et pourrait mettre en danger la situation financière de l'Organisation à

<sup>27</sup> Voir la note de travail C-WP/14748, Additif n° 1, p. I-2 et II-3 ; et le rapport du Commissaire aux comptes sur l'audit des états financiers de l'Organisation de l'aviation civile internationale pour 2017, 18 mai 2018, p. 9 et 19-24.

<sup>28</sup> Voir le rapport du Commissaire aux comptes sur l'audit des états financiers de l'Organisation de l'aviation civile internationale pour 2017, 18 mai 2018, p. 9 et 19-23, et la note de travail C-WP/14748, Additif n° 1, p. I-17 et II-4.

l'avenir. Selon les opinions exprimées, l'Organisation devrait se concentrer davantage sur son mandat et ses activités de base et ne pas miser excessivement sur les activités génératrices de produits, ce qui pourrait nuire à l'efficacité et aux activités de base de l'Organisation. Certains domaines et aspects des activités génératrices des produits, comme les services de publication et le Fonds pour les dépenses des services d'administration et de fonctionnement, ont été examinés par le Bureau de l'évaluation et de l'audit interne. **Les risques financiers et opérationnels qui découlent des activités génératrices de produits devraient être pris en compte, le cas échéant, dans les processus de gestion des risques et le registre des risques organisationnels de l'OACI.**

101. Un cadre complet d'orientations relatif aux partenariats est en cours d'élaboration, sous la direction du Bureau de la planification stratégique, de la coordination et des partenariats, conformément à la Politique de l'OACI sur les interactions avec des parties externes. Ce cadre comprend une base de données à l'échelle de l'Organisation, des mises à jour des Instructions du Secrétariat général sur les accords, les protocoles d'entente et les arrangements de ce type, et des orientations spécifiques sur les modalités d'interaction avec les partenaires, le compte rendu des résultats et des bilans, et l'exploitation des leçons apprises. Ces initiatives devraient permettre de renforcer les partenariats stratégiques et d'en tirer parti de manière à appuyer le Plan d'activités et les objectifs stratégiques de l'OACI.

### C. Cadres d'assurance et de contrôle interne

102. L'OACI a adopté le modèle des « trois lignes de défense » élaboré par l'Institut des vérificateurs internes. Ces lignes de défense comprennent, dans l'ordre : (a) la direction opérationnelle qui assume le risque ; (b) les fonctions qui supervisent la gestion des risques ou qui sont spécialisées dans ce domaine, par exemple les fonctions relatives à la conformité ; et (c) les fonctions qui fournissent une assurance indépendante, à savoir, l'audit interne.

103. Le Groupe de la haute direction est chargé d'établir l'environnement de contrôle et de fournir le cadre disciplinaire et la structure nécessaires à la réalisation des principaux objectifs du système de contrôle interne. Il collabore avec le Sous-Groupe sur le registre des risques organisationnels et le cadre d'assurance de l'OACI sous la direction du Groupe de travail sur la gouvernance et l'efficacité, qui a été créé par le Conseil pour orienter le Secrétariat sur la façon d'assurer l'adéquation du registre des risques organisationnels et du cadre d'assurance de l'OACI dans l'avenir ainsi que sur la détermination, l'évaluation et la surveillance des risques associés à la mise en œuvre des programmes et des projets et de l'ensemble des activités de l'Organisation<sup>29</sup>.

104. Selon un rapport publié par le Sous-Groupe susmentionné, l'élaboration et la tenue à jour d'un cadre d'assurance sont actuellement « sous-évaluées » à l'OACI.<sup>30</sup> Les ressources et les activités consacrées au cadre d'assurance sont davantage vues comme une dépense que comme un moyen de gérer les risques clés et de maintenir un contrôle interne solide et un cadre d'assurance permettant d'atteindre des niveaux appropriés de responsabilisation et de transparence<sup>31</sup>.

105. L'OACI a adopté une déclaration relative au contrôle interne qui figure dans les états financiers et rapports du Commissaire aux comptes. La déclaration donne des informations utiles sur la situation des contrôles internes, les risques repérés par les audits internes et externes auxquels est exposée l'Organisation, et les mesures prises par la direction pour atténuer les faiblesses constatées<sup>32</sup>. La Secrétaire générale assume la responsabilité globale de toutes les réalisations du Secrétariat de l'OACI. Le Bureau de la planification stratégique, de la coordination et des partenariats l'appuie dans cette tâche.

<sup>29</sup> Voir les états financiers et rapports du Commissaire aux comptes pour l'exercice terminé le 31 décembre 2016, p. I-15.

Consultable à l'adresse : [www.icao.int/publications/Documents/10089\\_fr.pdf](http://www.icao.int/publications/Documents/10089_fr.pdf).

<sup>30</sup> Sous-Groupe sur le registre des risques organisationnels et le cadre d'assurance de l'OACI du Groupe de travail sur la gouvernance et l'efficacité V5.

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Ibid.

106. Si l'adoption du modèle des « trois lignes de défense » constitue un pas en avant, il a été noté, notamment dans les rapports précédents du Comité consultatif sur l'évaluation et les audits, qu'une meilleure compréhension du fonctionnement en pratique de ces trois lignes permettrait d'améliorer la gouvernance générale. **À cet égard, il est proposé que la direction organise une séance d'information sur les trois lignes de défense à l'OACI, dans le cadre d'une réunion plénière du Groupe de la haute direction par exemple, qui présenterait le mode de conception, de propriété et d'exploitation du modèle des « trois lignes de défense » au sein de l'Organisation.**

#### **D. Gestion des risques**

107. Comme il est indiqué ci-dessus, l'OACI a adopté un processus de gestion des risques conforme au modèle des « trois lignes de défense ». Le Groupe de la haute direction est chargé d'établir l'environnement de contrôle et de fournir le cadre disciplinaire et la structure nécessaires à la réalisation des principaux objectifs du système de contrôle interne. Le Bureau de la planification stratégique, de la coordination et des partenariats est chargé de la coordination avec les bureaux en ce qui a trait aux ajouts et aux modifications dans le registre des risques organisationnels. En outre, il est titulaire du processus de gestion des risques et responsable de son bon fonctionnement.

108. Le registre des risques est tenu à jour dans l'outil de gestion organisationnelle et de compte rendu, et il est considéré comme un document évolutif régulièrement examiné. Les risques qu'il énonce visent à rendre compte des changements internes et externes, ainsi que des questions émergentes, et chaque modification importante qui y est apportée est signalée dans les rapports de la Secrétaire générale sur l'avancement des travaux de la session, présentée au Conseil et mise à jour dans l'outil.

109. En matière de gestion des risques, le rôle du Conseil consiste à superviser et à analyser les résultats des travaux et la qualité des mesures d'atténuation, et à se pencher sur les risques qui lui sont présentés pour examen. La liste finale des risques organisationnels est approuvée par le Conseil.

110. La qualité du processus de gestion des risques devrait être encore améliorée. Comme l'a noté le Comité consultatif sur l'évaluation et les audits, davantage de données probantes et d'assurance sont requises quant à la qualité des examens réguliers du registre des risques et au lien entre les registres des risques aux niveaux de l'Organisation et des bureaux. Par exemple, dans le domaine des risques liés aux TIC, tels que la cybersécurité, le rapport sur la cybersécurité du Bureau de l'évaluation et de l'audit interne donne un bon exemple de faiblesses liées au contrôle des technologies de l'information ayant créé des risques pour l'Organisation sans avoir été complètement intégrées dans le processus de gestion des risques de l'Organisation<sup>33</sup>.

111. Le Commissaire aux comptes a également constaté que l'application de normes relatives aux risques organisationnels était inégale et que les bureaux régionaux ne disposaient pas de processus d'évaluation des risques<sup>34</sup>. À l'heure actuelle, ce processus est mis en œuvre au siège uniquement. Les bureaux régionaux sont informés de l'existence des registres des risques, mais ils n'y prennent pas part en repérant les risques propres à leur région, ce qui pourrait avoir des incidences sur la mise en œuvre de leurs programmes. Selon le Commissaire aux comptes, un processus de gestion des risques comparable devrait être en place dans chacun des bureaux régionaux de façon à ce qu'ils puissent comprendre et anticiper les différents risques et dommages potentiels, et y faire face.

112. Face à ces questions, la Secrétaire générale s'est engagée à réaliser des évaluations complètes des risques portant sur tous les bureaux régionaux et activités de l'OACI pour veiller à examiner tous les risques

---

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> Voir les états financiers et rapports du Commissaire aux comptes pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015, p. I-16. Consultable à l'adresse : [www.icao.int/publications/Documents/10067\\_fr.pdf](http://www.icao.int/publications/Documents/10067_fr.pdf). Voir aussi les états financiers et rapports du Commissaire aux comptes pour l'exercice terminé le 31 décembre 2016, p. I-16-18.

auxquels l'ensemble des activités de l'OACI sont exposées et garantir que la direction prenne ses responsabilités<sup>35</sup>.

113. Des craintes ont été exprimées concernant l'approche descendante utilisée par le Bureau de la planification stratégique, de la coordination et des partenariats pour la coordination du registre des risques. Il a été recommandé que les directions et les bureaux régionaux fournissent au Bureau leurs propres registres des risques sous un format commun de façon à ce qu'un groupe de discussion du Bureau puisse évaluer les risques de façon collective pour les organiser par « thèmes de risques communs » et donner la priorité à ceux qui sont susceptibles d'avoir les incidences les plus importantes<sup>36</sup>.

114. Concernant la répartition générale des rôles et des responsabilités entre la direction et le Conseil en ce qui a trait à la gestion des risques, le Comité consultatif sur l'évaluation et les audits s'est inquiété du fait que le Bureau de la planification stratégique, de la coordination et des partenariats ne sache toujours pas s'il est habilité à supprimer du registre des risques qui ont été approuvés dans le passé, étant donné que la liste finale des risques est approuvée par le Conseil<sup>37</sup>.

115. D'autres préoccupations concernant la gestion des risques ont été exprimées par un certain nombre de personnes interrogées. Selon ces dernières, le concept de gestion des risques d'entreprise en est encore à ses balbutiements à l'OACI, et le registre des risques est lacunaire et ne mentionne pas certains risques clés. En outre, l'absence d'une gestion des risques d'entreprise bien développée et d'un responsable principal des risques a des répercussions sur la qualité du processus de gestion des risques et sur le respect des normes professionnelles, et elle affaiblit les responsabilités et la responsabilisation de ce processus.

116. Il a été proposé de faire appel à un consultant externe spécialisé dans la gestion des risques afin d'orienter et d'appuyer l'évaluation complète des risques à l'OACI envisagée par la Secrétaire générale, au siège et dans les bureaux régionaux, pour veiller au respect des normes professionnelles. Le registre des risques devrait être mis à jour en conséquence, notamment quant aux mesures d'atténuation prévues. Ainsi, le registre des risques de l'Organisation pourrait être mieux aligné sur les pratiques courantes et donnerait une image plus complète et précise des risques auxquels l'Organisation est actuellement exposée.

**117. Pour veiller au respect des normes professionnelles, il est proposé qu'un cadre supérieur soit nommé responsable principal des risques à la tête du programme de gestion des risques d'entreprise de l'Organisation. Cette responsabilité supplémentaire devrait être ajoutée à la fiche de poste ou au mandat du cadre en question.**

118. La recommandation suivante devrait renforcer le programme de gestion des risques d'entreprise de l'Organisation.

#### **Recommandation 4**

**La Secrétaire générale devrait mener d'ici à la fin de 2020 une évaluation complète des risques à l'OACI, portant à la fois sur le siège et les bureaux régionaux. Le registre des risques devrait être mis à jour en conséquence, notamment quant aux mesures d'atténuation prévues.**

#### **E. Gestion axée sur les résultats**

119. Depuis le rapport de 2007 du CCI, l'OACI a progressé dans la mise en œuvre d'une gestion axée sur les résultats, notamment grâce à l'élaboration de son plan d'activités, du budget-programme et de plans d'exploitation.

<sup>35</sup> Voir le rapport annuel du Comité consultatif sur l'évaluation et les audits pour la période 2017-2018, paragraphe 2.1.7 (en anglais seulement).

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Voir la note de travail C-WP/14815, rapport annuel du Comité consultatif sur l'évaluation et les audits pour la période 2017-2018, paragraphe 2.5, p. 4 (en anglais seulement).

120. Le budget axé sur les résultats et le plan d'activités pour le triennat en cours (2017-2019) suivent tous deux une approche de gestion axée sur les résultats, qui intègre des stratégies, ressources, processus et systèmes de mesure destinés à améliorer la prise de décisions, la transparence et la responsabilisation. Cette approche est centrée sur l'atteinte de résultats par l'intermédiaire d'un cadre de gestion de la performance organisationnelle incluant toutes les composantes du plan d'activités de l'OACI, notamment les plans d'exploitation, les indicateurs clés de la performance organisationnelle et les registres de risques, grâce auxquels l'OACI continuera de superviser et de renforcer sa responsabilisation et sa performance en ce qui concerne la mise en œuvre des orientations de l'Assemblée, augmentant par-là l'efficacité et l'efficacité de l'Organisation<sup>38</sup>. Le plan d'activités et le budget-programme pour le triennat 2020-2022 sont en cours d'élaboration et suivent une approche de gestion axée sur les résultats.

121. Document fondamental de l'Organisation pour le triennat 2020-2022, le plan d'activités tient compte de l'ensemble des activités que l'OACI est chargée d'effectuer, toutes sources de financement confondues. Il suit une approche de gestion axée sur les résultats et la même structure que le plan d'activités actuel, à savoir la vision et la mission ainsi que les cinq objectifs stratégiques de l'Organisation, et les dix priorités clés correspondantes visant à faire progresser la réalisation des quinze résultats escomptés afférents aux objectifs stratégiques et des dix résultats escomptés afférents aux stratégies de soutien.

122. S'appuyant sur le plan d'activités de l'OACI, le budget-programme axé sur les résultats est également divisé selon les cinq objectifs stratégiques et les dix stratégies de soutien. Chaque objectif et stratégie présente au moins un résultat escompté. Les financements sont attribués au niveau du programme pour chaque objectif, ainsi qu'au niveau de la stratégie. Le schéma figurant dans l'Annexe II du présent document illustre le lien entre les éléments susmentionnés.

123. L'OACI a adopté l'outil de gestion organisationnelle et de compte rendu, pour suivre l'état de la mise en œuvre des divers objectifs stratégiques et stratégies de soutien, et en rendre compte au Conseil. Le Conseil et la direction ont ainsi un aperçu des performances pour chaque objectif et stratégie. L'outil et ses composantes sont gérés et supervisés par le Bureau de la planification stratégique, de la coordination et des partenariats. Celui-ci coordonne aussi les efforts entre le siège et les bureaux régionaux en harmonisant leurs plans des travaux et en assistant les directeurs régionaux dans l'élaboration des rapports qui seront présentés au Conseil, dans un souci de cohérence.

124. L'élaboration d'indicateurs clés de la performance organisationnelle a aussi contribué aux progrès réalisés vers une gestion axée sur les résultats. Ces indicateurs constituent le niveau le plus élevé des résultats escomptés décrits dans le plan d'activités de l'OACI et visent à mesurer l'efficacité de l'OACI par rapport aux objectifs stratégiques (sécurité, capacité et efficacité de la navigation aérienne, sûreté et facilitation, développement économique du transport aérien et protection de l'environnement), ainsi que la performance de l'Organisation dans le domaine des stratégies de soutien (ressources humaines, finances, coopération et assistance techniques, services linguistiques et gestion des parties intéressées)<sup>39</sup>.

125. Pour suivre les progrès par rapport aux indicateurs clés de la performance organisationnelle, des tableaux de bord de performance ont été générés dans l'outil de gestion organisationnelle et de compte rendu. En 2018, des tableaux de bord des tendances ont été élaborés pour montrer l'évolution annuelle des indicateurs, sur une période de cinq ans. Ces tableaux de bord figurent aussi dans l'outil. En outre, les directions fournissent une auto-évaluation des performances de leurs programmes respectifs tout au long de l'année en actualisant l'état des résultats attendus<sup>40</sup>.

126. En 2018, à la demande du Conseil<sup>41</sup>, le Groupe de la mise en œuvre, de la stratégie et de la planification a analysé les indicateurs clés de la performance organisationnelle et recommandé une série de mesures, pour examen par le Conseil, visant à préciser le processus et les échéanciers des mises à jour des

<sup>38</sup> Voir A39-WP/75, paragraphe 2.6.2.

<sup>39</sup> Voir la note de travail C-WP/14787, p. 2.

<sup>40</sup> Ibid. 3.2.3.

<sup>41</sup> Voir la décision du Conseil C-DEC 213/3.

indicateurs et des tableaux de bord de performance. Le Groupe a entre autres proposé : (a) qu'une ligne de communication soit établie entre le Groupe et les présidents du Comité des finances et des ressources humaines et d'autres comités, au besoin, afin de faciliter le suivi et l'évaluation réguliers par les comités ; (b) que les indicateurs et leurs tableaux de bord de performance soient utilisés comme intrants importants lors de l'élaboration du prochain budget triennal ; (c) que les indicateurs soient réexaminés et adaptés après l'approbation ou la révision des Plans mondiaux de l'OACI par le Conseil et l'Assemblée ; et (d) que le suivi des indicateurs soit effectué en temps réel, à la fréquence d'actualisation applicable à chaque indicateur dans l'outil de gestion organisationnelle et de compte rendu<sup>42</sup>.

**127. L'Inspecteur appuie ces propositions car elles constituent un moyen efficace de surveiller et de suivre les performances de l'Organisation selon les principes de gestion axée sur les résultats. En outre, l'analyse des performances passées facilitera une meilleure élaboration des budgets et des plans d'activités futurs sur la base de données et de faits observés, créant une boucle de retour d'information, et facilitera le processus de prise de décision du Conseil<sup>43</sup>.**

128. Le Commissaire aux comptes s'est dit préoccupé du fait que la définition et le suivi des indicateurs clés de performance ne sont actuellement pas complètement adaptés aux bureaux régionaux. En particulier, le mandat de chaque bureau régional pouvant varier quant aux objectifs et sous-objectifs spécifiques, l'élaboration d'indicateurs plus spécifiques pourrait être nécessaire. Il a été estimé que les indicateurs actuels étaient trop larges et évaluaient les performances d'un bureau régional sur la seule base du niveau moyen (en %) de mise en œuvre effective des mesures de sécurité et de sûreté pour chaque région. Si la mission d'un bureau régional en particulier varie en fonction des besoins spécifiques de la région, il faudrait tout de même créer un cadre d'objectifs stratégiques quantifiables plus satisfaisant, et que celui-ci soit convenu entre le siège et les bureaux régionaux. Il faudrait instaurer une procédure interne en conséquence, indiquant la manière de suivre ces objectifs à l'aide d'indicateurs de performance clés et l'entité qui en est chargée. Le suivi des indicateurs nécessitera qu'un bureau indépendant collecte des données quantitatives et qualitatives sur la réalisation des objectifs attribués. **Il faudrait convenir, avec le siège, d'un cadre d'objectifs stratégiques quantifiables pour les bureaux régionaux, et élaborer des indicateurs de performance clés spécifiques correspondant aux objectifs et sous-objectifs propres à chaque bureau régional, puis assurer leur suivi, notamment à l'aide de l'outil de gestion organisationnelle et de compte rendu.**

## **F. Structure organisationnelle**

129. Les directeurs, responsables et chefs des directions et bureaux au siège de l'OACI et les directeurs régionaux relèvent directement de la Secrétaire générale. L'organigramme figurant dans l'Annexe I du présent document indique les liens hiérarchiques et les relations de responsabilité au siège et dans les bureaux régionaux.

130. Depuis l'examen du CCI de 2007, la structure de l'OACI a connu un certain nombre de changements, dont témoigne sa structure organisationnelle. La Direction de la navigation aérienne et la Direction du transport aérien ont été renforcées en 2013 grâce à la création de trois postes de directeurs adjoints au sein de chacune. Le Bureau des relations extérieures de l'Organisation a rejoint la Direction des affaires juridiques. Le Bureau de la planification stratégique, de la coordination et des partenariats a été créé pour la coordination des stratégies et des priorités transversales de haut niveau entre les différents bureaux et directions, notamment les bureaux régionaux. Les bureaux régionaux de l'OACI ont été renforcés et un bureau régional auxiliaire a été établi à Beijing. Les synergies entre les directions, dont la Direction de la coopération technique, et les bureaux régionaux ont été améliorées, notamment grâce à l'élaboration de procédures d'exploitation à l'intention de ces derniers, lesquelles fournissent des orientations et des procédures de coordination en matière d'assistance technique ainsi qu'une coordination technique.

131. La question du partage des rôles et des responsabilités concernant la mise en œuvre d'activités, en particulier entre le siège et les bureaux régionaux, a été abordée. Considérés comme l'organe exécutif de

<sup>42</sup> Voir la note de travail C-WP/14787, p. 3-4.

<sup>43</sup> Voir la note de travail C-WP/14592.

l'OACI dans les régions, les bureaux régionaux ont pour missions principales la mise en œuvre et l'appui aux États accrédités. En outre, ils représentent la Secrétaire générale au niveau régional et assurent la communication continue avec les États de leur région respective. Des zones floues ont été constatées parfois, car certaines directions au siège prennent aussi part à des activités de mise en œuvre, par exemple en matière environnementale. En principe, le siège est chargé d'élaborer des normes et des orientations, et les bureaux régionaux mènent des activités de mise en œuvre et font la liaison avec les États dans les régions. La question de la délimitation permettant d'éviter les chevauchements est un débat de longue date et permanent. Un certain nombre de personnes interrogées au siège et dans les bureaux régionaux pensent qu'il serait utile d'examiner et de clarifier les rôles. Le fait d'éviter le dédoublement des rôles et d'améliorer la coordination dans la mise en œuvre des programmes pourrait permettre de dégager des ressources, lesquelles pourraient ensuite être utilisées pour renforcer le siège et les bureaux régionaux.

132. Dans ce contexte s'est posée la question de savoir quel serait le niveau adéquat de capacités et de ressources des bureaux régionaux qui leur permettrait de réaliser des activités de mise en œuvre et d'appui aux États membres. Par exemple, l'appui de plus de 25 États sur des questions en matière d'environnement ou de sûreté par seulement un ou deux experts du domaine constitue un vrai défi. Certains États membres attendent un niveau d'appui plus élevé que celui que les bureaux régionaux peuvent leur offrir. D'autres organisations régionales solides et disposant d'importantes ressources traitent de questions aéronautiques, ce qui crée un environnement complexe et présentant des difficultés au niveau opérationnel et politique. Si l'OACI est la seule organisation chargée de l'aviation civile internationale, les autres associations et groupes régionaux débattent constamment et certains adoptent des positions politiques fermes sur le rôle des bureaux régionaux et, en général, sur le rôle de ces bureaux dans les régions. Il a été noté que l'OACI devait être prête à adapter et à fournir ses services dans ce contexte dynamique en évolution rapide, pour rester dans la course et offrir une valeur ajoutée et les services attendus à ses États membres et à d'autres parties prenantes dans les régions.

133. Il a aussi été question de la coopération avec la Direction de la coopération technique et de son intégration dans l'exécution générale du programme. Des progrès ont été réalisés, notamment grâce aux travaux du Bureau de la planification stratégique, de la coordination et des partenariats, et à la mise à jour par le bureau régional, qui fournissent des orientations de meilleure qualité et plus détaillées. Néanmoins, il faut encore mieux intégrer la Direction dans la structure du Secrétariat, améliorer la coopération et la communication et mieux clarifier les rôles et responsabilités des directions et des bureaux concernant les activités de mise en œuvre. Comme il est indiqué dans une évaluation menée en 2016, la « culture bureaucratique et cloisonnée » de l'Organisation et la concurrence pour obtenir des ressources sont problématiques car elles ne favorisent pas la collaboration, et donc la coordination, entre les Directions<sup>44</sup>.

134. Le Secrétariat a élaboré un rapport sur l'examen de sa structure, à la demande du Conseil et pour examen de celui-ci à sa 215<sup>e</sup> session<sup>45</sup>. L'étude a recensé les possibilités de rationaliser toute fonction pouvant faire double emploi et de renforcer l'appui à la mise en œuvre actuellement assuré par l'Organisation dans le cadre de ses activités de coopération et d'assistance techniques. Les propositions sont pensées comme une occasion d'améliorer l'efficacité et le rapport coût-efficacité par le regroupement de fonctions compatibles et l'élimination des doubles emplois<sup>46</sup>.

135. Dans le rapport, il était proposé de regrouper toutes les fonctions normatives au sein d'une même Direction de la normalisation, toutes les activités en rapport avec la durabilité du transport aérien au sein d'une Direction du transport aérien durable et toutes les activités de mise en œuvre dans une Direction de la mise en œuvre. Il était aussi proposé d'établir un Bureau de la supervision et de la surveillance de l'aviation, regroupant les deux activités, qui relèverait directement de la Secrétaire générale<sup>47</sup>.

---

<sup>44</sup> EVA/2016/1, EAO, Rapport sur l'évaluation des besoins et des attentes des États membres, p. 8.

<sup>45</sup> Voir la note de travail C-WP/14786.

<sup>46</sup> Ibid., paragraphes 1.3-1.5.

<sup>47</sup> Ibid., paragraphes 3.2-3.7.

136. Selon l'étude, un réaménagement graduel de la structure du Secrétariat, selon les relations fonctionnelles susmentionnées, permettrait de faire le meilleur usage possible des ressources de l'Organisation par le biais d'une gestion matricielle qui favorise la coordination de haut niveau entre les Directeurs et repose moins sur le cloisonnement administratif. Un tel réaménagement assurerait une participation plus dynamique et une collaboration intra-organisation. En outre, il pourrait être bénéfique d'ajuster la position organisationnelle de certains domaines administratifs. La structure du Secrétariat présenterait alors une meilleure cohérence avec la réalisation future de la mission de l'OACI d'être une tribune mondiale en matière d'aviation civile internationale. Les révisions qu'il est proposé d'apporter à la structure accroîtraient la souplesse pour s'adapter aux conditions changeantes et la rapidité d'intervention concernant les questions émergentes. En outre, cela aiderait à concentrer les efforts en matière de mobilisation des ressources afin de mieux répondre aux besoins évolutifs des États membres<sup>48</sup>.

**137. Nombre des questions susmentionnées, soulignées dans l'étude du Secrétariat, ont aussi été signalées au CCI au cours de l'examen, comme indiqué précédemment. En particulier, la nécessité de clarifier les rôles et les responsabilités entre les Directions et les bureaux, mais aussi entre le siège et les bureaux régionaux, constitue un domaine à améliorer. Cette clarification favoriserait une meilleure intégration de la Direction de la coopération technique et des bureaux régionaux dans l'exécution générale du programme, renforcerait la coordination et la coopération interorganisations, et améliorerait l'efficacité. Il convient de noter que dans son rapport de 2007, le CCI avait aussi estimé que la structure de l'OACI devrait être révisée et rationalisée en se basant sur une évaluation approfondie.**

#### **G. Autres questions**

138. En cours d'examen, le CCI a été informé que le Secrétariat avait des difficultés à trouver et à attribuer des espaces de travail aux nouveaux membres du Conseil dans les locaux de l'OACI car certains bureaux continuaient à être utilisés par d'anciens membres. Il y a lieu de craindre que l'augmentation proposée du nombre de membres du Conseil, qui passerait de 36 à 40, aggrave la situation.

**139. L'Inspecteur propose que la Secrétaire générale élabore des procédures pour l'attribution de bureaux aux membres du Conseil et que celles-ci soient présentées au Conseil, pour examen.**

### **V. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

140. Le personnel de l'OACI est un atout majeur de l'Organisation. Actuellement, environ 78 % du budget concerne les coûts liés aux ressources humaines<sup>49</sup>.

141. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, l'Organisation se conforme au régime commun des Nations Unies et au cadre élaboré par la CFPI. Le Code du personnel de l'OACI suit les décisions de l'Assemblée générale des Nations Unies et les conditions d'emploi de la CFPI élaborées et promulguées pour le régime commun des Nations Unies.

142. Dans son examen de 2007, le CCI a formulé plusieurs recommandations en matière de gestion des ressources humaines, notamment sur l'égalité des sexes, la représentation géographique équitable, la formation, les barèmes des traitements et les promotions personnelles. Certaines des recommandations ont été mises en œuvre, comme l'alignement des barèmes des traitements sur le régime commun des Nations Unies, et des progrès ont été réalisés quant aux autres questions.

143. Malgré ces progrès, d'autres améliorations sont nécessaires, entre autres dans les domaines de la planification de l'effectif et de la relève, l'emploi de personnel non fonctionnaire, l'équité de la

<sup>48</sup> Ibid., paragraphes 3.8-5.1.

<sup>49</sup> Voir la note de travail C-WP/14789, p. 2.

représentation géographique, l'égalité des sexes, le processus de recrutement, les promotions personnelles ainsi que le perfectionnement et la formation du personnel. L'OACI aurait tout intérêt à adopter une stratégie organisationnelle de gestion des ressources humaines pour s'attaquer aux questions susmentionnées de manière stratégique et globale.

### A. Stratégie de gestion des ressources humaines

144. En 2017, le personnel de l'OACI comptait 1 039 personnes. Depuis 2010, ce nombre a connu une hausse globale avant de baisser, passant de 723 fonctionnaires en 2010, à 698 en 2017. Parallèlement, le nombre de non-fonctionnaires a augmenté de façon significative, passant de 163 à 341 sur la même période. En 2017, environ un tiers de l'effectif (178 fonctionnaires) travaillait dans les bureaux régionaux<sup>50</sup>.

145. L'OACI fait appel à un nombre considérable de non-fonctionnaires, tels que des consultants/vacataires et des personnels détachés. En 2017, on en comptait 341 au siège et dans les bureaux régionaux (246 consultants/vacataires et 95 personnels détachés), contre 246 en 2015 et 307 en 2016 (soit une augmentation moyenne de 17 % par an) (voir tableau 3)<sup>51</sup>. De ce fait, les dépenses annuelles consacrées aux consultants et vacataires se sont élevées à 8 479 684 CAD, contre 5 540 131 CAD en 2015 et 7 111 891 CAD en 2016. Les consultants/vacataires et les personnels détachés représentent environ 33 % de l'ensemble du personnel de l'OACI. Cela représente une hausse importante par rapport à 2010, où 18 % du personnel était composé des consultants/vacataires (16 %) et des personnels détachés (2 %).

Tableau 3

#### Effectif de l'OACI

Effectif total	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Personnel	723	700	698	675	676	676	684	698
Consultants/vacataires	144	161	103	104	88	183	221	246
Personnels détachés	19	28	28	25	42	63	86	95
<b>Total</b>	<b>886</b>	<b>889</b>	<b>829</b>	<b>804</b>	<b>806</b>	<b>922</b>	<b>991</b>	<b>1 039</b>

Source : A38-WP/76, *Situation de l'effectif de l'OACI (2010–2012)* ; A39-WP/73, *Situation de l'effectif de l'OACI (2013–2015)* ; C-WP/14754, *Situation du personnel de l'OACI en 2017*.

### Représentation géographique

146. Au 31 décembre 2017, 269 postes sur 698 étaient soumis à la représentation géographique équitable, soit 38,5 % (voir tableau 4). Au total, 92 États membres étaient représentés au Secrétariat de l'OACI (contre 90 en 2015 et 87 en 2016) et 86 d'entre eux l'étaient à des postes soumis à la représentation géographique équitable<sup>52</sup>. Sur les groupes régionaux représentés, la majorité (25 %) des États représentés étaient européens, suivis de près par les régions Amérique du Nord et Afrique (21 % et 19 % respectivement). La part des régions et des États sous-représentés est restée constante de 2015 à 2018<sup>53</sup>.

147. Bien que des mesures aient été prises pour améliorer la représentation géographique équitable au sein de l'Organisation, il convient de noter que la plupart des États contractants (55 %) restent sous-représentés au Secrétariat de l'OACI. Des efforts supplémentaires devraient être consentis en vue d'améliorer la répartition géographique des postes d'administrateurs au sein du Secrétariat.

<sup>50</sup> Voir la note de travail C-WP/14754, paragraphe 2.2.

<sup>51</sup> Le nombre de mois travaillés par les consultants et les personnels détachés était de 1 770 en 2017, soit une augmentation par rapport à 2015 (1 173 mois) et 2016 (1 483 mois).

<sup>52</sup> Voir la note de travail C-WP/14754, Appendice D.

<sup>53</sup> Ibid., paragraphes 3.3.1-3.3.3 et Appendice D.

Tableau 4  
Aperçu de la répartition géographique au 31 décembre 2017

<i>Postes soumis à la représentation géographique équitable</i>	<i>2015</i>		<i>2016</i>		<i>2017</i>	
	<i>Nombre</i>	<i>%</i>	<i>Nombre</i>	<i>%</i>	<i>Nombre.</i>	<i>%</i>
<i>Postes soumis à la représentation géographique équitable</i>	<b>252</b>		<b>256</b>		<b>269</b>	
Personnel permanent	232		232		233	
Personnel titulaire de nominations sans perspectives de carrière	162	70	161	69	162	70
<i>Nombre d'États contractants</i>	<b>191</b>		<b>191</b>		<b>192</b>	
Non-représentés (A)	105	55	108	57	106	55
Représentés*	86	45	83	43	86	45
(B) États sous-représentés	16	8	17	9	20	10
(C) États au niveau souhaitable	45	24	40	21	36	19
(D) États au-dessus du niveau souhaitable	25	13	26	14	30	16

Source : C-WP/WP14754, Appendice D

### Égalité des sexes

148. Dans la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur, les femmes occupaient 30 % des postes (103 postes sur 339) au 31 décembre 2017 (voir Tableau 5). En 2016 et 2015, cette part était de 31 %. Dans la catégorie des services généraux, les femmes occupaient 77 % des postes (275 postes sur 359), contre 76 % en 2016 et 77 % en 2015.

149. Malgré quelques progrès, la représentation des femmes dans la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur reste préoccupante. Les femmes recrutées à des postes techniques de la catégorie des administrateurs étaient particulièrement sous-représentées (18 %). Elles représentaient 25 % de l'effectif des postes juridiques de la même catégorie et des postes liés aux ventes et à la commercialisation. La situation était plus favorable pour les postes des services non techniques et linguistiques (48 % et 62 %, respectivement). Le nombre de candidatures présentées par des femmes, par groupe professionnel, correspond étroitement à la répartition des femmes dans les postes d'administrateurs à l'OACI (voir Annexe IV).

Tableau 5

### Répartition de l'effectif par sexe et par classe de poste dans la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur

<b>Statistiques par sexe</b>	<b>2015</b>			<b>2016</b>			<b>2017</b>		
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	322			327			339		
Femmes occupant des postes de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	Nombre		%	Nombre		%	Nombre		%
	99		30,7	100		30,6	103		30,4
Nombre et pourcentage de femmes par niveau	Nombre	Total	%	Nombre	Total	%	Nombre	Total	%
S-G	1	1	100	1	1	100	1	1	100
D-2	0	4	0	0	5	0	0	5	0
D-1	1	19	5	1	19	5	1	18	6
P-5	13	53	25	14	50	28	17	54	31
P-4	33	139	24	34	142	24	37	155	24
P-3	36	77	47	34	78	44	33	77	43
P-2	15	29	52	16	32	50	14	29	48
P-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0

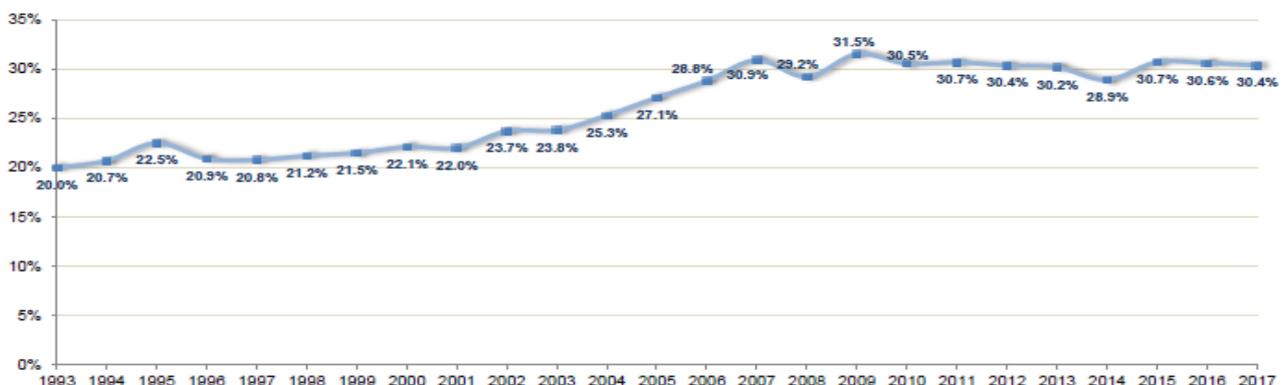
Source : C-WP/WP14754, Appendice E

150. En 2016, l'Assemblée de l'OACI a réaffirmé résolument son engagement à renforcer l'égalité des sexes. Dans sa résolution A39-30, elle chargeait la Secrétaire générale d'établir un programme pour l'égalité des sexes dont le principal objectif était de faciliter et de coordonner des programmes et projets ciblés visant à accomplir des progrès en direction de l'objectif de l'égalité des sexes à l'horizon 2030, en particulier aux postes de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur, au sein de l'OACI (ainsi que des États et du secteur mondial de l'aviation).

151. En septembre 2017, en réponse à cette demande, la Secrétaire générale a lancé le programme pour l'égalité des sexes et son plan de mise en œuvre. Ce programme vise à renforcer les capacités et à favoriser la sensibilisation à l'égalité des sexes, ainsi qu'à améliorer la représentation équitable des sexes en s'efforçant de porter à 50 % la part de femmes qualifiées dans la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur à tous les niveaux, et d'accroître la responsabilisation, en demandant à tout le personnel aux postes de direction à l'OACI de garantir la participation équitable des femmes et des hommes dans tous les domaines de travail. Le plan de mise en œuvre comprend des éléments spécifiques, notamment les dispositifs relatifs à la parité entre les sexes et à la supervision dans ce domaine, les ressources humaines, le renforcement des capacités, la formation, les communications, la participation équitable des femmes aux activités de l'OACI, les données qui tiennent compte de l'égalité des sexes, la culture organisationnelle, le réseautage, les exemples à suivre et le mentorat, le financement et les partenariats, ainsi que les activités de sensibilisation à l'égalité des sexes. Le Comité consultatif sur l'égalité des sexes, présidé par la Secrétaire générale et composé de hauts fonctionnaires du Secrétariat, a été créé pour diriger et orienter les travaux sur cette question. Le Secrétariat présente un rapport annuel sur les mesures mises en œuvre et les progrès réalisés.

152. Des efforts et quelques progrès ont été réalisés vers l'égalité des sexes et sa promotion à l'OACI. Néanmoins, la situation reste préoccupante dans la catégorie des administrateurs. Parmi les mesures visant à parvenir à l'équilibre entre les sexes figure une plus large exploitation des programmes de sensibilisation, par exemple le Sommet mondial sur l'égalité des sexes en aviation, organisé en Afrique du Sud en 2018, et l'appui aux programmes de développement tels que le Programme des jeunes professionnels de l'aviation ou la bourse en aviation pour les femmes de l'OACI et l'International Aviation Women's Association. Après des améliorations stables observées dans le passé, le pourcentage général des femmes dans la catégorie des administrateurs a connu une baisse graduelle sur les trois dernières années. En 2016, le nombre de femmes ayant quitté l'Organisation (9) était supérieur au nombre de femmes l'ayant intégrée (7).

#### Pourcentage de femmes dans la catégorie des administrateurs pour la période 1993-2017<sup>54</sup>



Source : C-WP/WP14754, Appendice E

<sup>54</sup> Jusqu'à 2014, les chiffres comprennent les personnels détachés (Fonds d'affection spéciale).

153. L'OACI a reconnu que le manque de candidatures présentées par des femmes aux postes techniques restait problématique. Par exemple, en 2016, seuls 15 % des candidats à ces postes étaient des femmes. En effet, la sous-représentation des femmes touche tous les organismes du système des Nations Unies spécialisés dans le domaine technique, telles que l'Union internationale des télécommunications et l'Agence internationale de l'énergie atomique. Ce phénomène serait dû à la faible représentation des femmes dans certaines branches des sciences naturelles, de l'ingénierie et des technologies, et s'observe également dans le secteur privé et universitaire. Le rapport de 2016 d'ONU-Femmes sur la situation des femmes dans le système des Nations Unies va aussi dans ce sens et cite l'OACI comme entité où les femmes représentent moins de 40 % du personnel de la catégorie administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur<sup>55</sup>.

154. Parmi les autres obstacles auxquels se heurte l'OACI dans ses efforts de promotion de l'égalité des sexes et de la parité figurent : (a) la composition du personnel en place et la culture historique à l'OACI, où les hommes ont toujours été plus nombreux aux postes techniques et aux postes de la haute direction au sein du Secrétariat, ainsi que des organes directeurs et des Comités permanents ; (b) la nécessité d'atteindre les deux objectifs distincts, mais tout aussi importants, de l'Organisation à savoir l'amélioration générale de l'équité de la représentation géographique et de l'égalité des sexes dans la nomination et la promotion du personnel aux postes de la catégorie administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (règle 4.1 du Code du personnel de l'OACI) ; et (c) l'absence de programmes complets pour favoriser l'encadrement, la formation, mentorat et le développement des capacités de direction des femmes.

155. En dépit de ces obstacles, il faut agir davantage sur la question de l'égalité des sexes en maintenant et en élargissant les programmes de sensibilisation, en prenant davantage en considération les candidates à l'interne et en demandant aux États membres de mener leurs propres activités de sensibilisation et de diffuser les avis de vacances. L'OACI devrait poursuivre ses efforts et viser en priorité un meilleur équilibre entre les sexes au sein de son effectif, surtout pour la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur.

### *Planification de la relève*

156. Plus de 30 % du personnel de l'OACI est âgé de 55 ans et plus. En outre, selon les prévisions, environ 10 % du personnel de l'Organisation partira à la retraite d'ici à la fin de 2019, 22 % en 2022 et 34 % en 2025 (voir tableau 6).

Tableau 6

### **Prévisions des départs à la retraite du personnel par catégorie et lieu de travail<sup>56</sup>**

		2019		2022		2025	
		Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
<b>Siège</b>	<b>P-1 à D-1</b>	26	4	54	8	84	12
	Services généraux	27	4	61	9	91	13
<b>Total</b>		53	8	115	17	175	25
<b>Bureaux régionaux</b>	<b>P-1 à D-1</b>	11	2	25	4	38	5
	Services généraux	2	0	10	1	22	3
<b>Total</b>		13	2	35	5	60	9
<b>Total</b>		<b>66</b>	<b>10</b>	<b>150</b>	<b>22</b>	<b>235</b>	<b>34</b>

Source : C-WP/WP14754, Appendice K

<sup>55</sup> Voir [www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2016/status-of-women-in-the-united-nations-system-2016-en.pdf?la=en&vs=2511](http://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2016/status-of-women-in-the-united-nations-system-2016-en.pdf?la=en&vs=2511).

<sup>56</sup> Le ou la Secrétaire général(e) et les Directeurs (D-2) ne sont pas inclus dans les statistiques. Les chiffres sont cumulés. Par exemple, le nombre total de membres du personnel qui devraient prendre leur retraite d'ici au 31 décembre 2019 comprend ceux qui devraient prendre leur retraite entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2019.

157. Étant donné la nature technique de l'Organisation et la nécessité de disposer d'une certaine expertise de haut niveau, le nombre important de membres du personnel plus âgés et expérimentés n'est guère surprenant. Cette situation complique la tâche de l'Organisation quant à la planification de l'effectif et de la relève.

158. L'OACI a pris des mesures visant à améliorer la planification de la relève, notamment par des analyses des tendances en matière d'effectif, par le recrutement, la sensibilisation et l'élaboration de profils de compétences et de groupes professionnels clés, par la responsabilisation en matière de partage et de transmission des connaissances, et par l'expansion et l'amélioration de son outil électronique pour l'élaboration de plans d'action pour les ressources humaines. Des efforts ont aussi été réalisés dans le cadre de l'élaboration de questionnaires de « notes de transfert de connaissances », qui sont maintenant obligatoires pour les membres du personnel qui quittent l'Organisation afin de noter les connaissances de façon systématique et de faciliter leur transmission et leur préservation de façon fluide et efficace.

### ***Recours au personnel non fonctionnaire (consultants, vacataires et personnels détachés)***

159. Le personnel non fonctionnaire (consultants/vacataires et personnels détachés) représente environ 33 % de l'effectif total de l'OACI. Ce pourcentage a connu une augmentation régulière au cours des trois dernières années (voir Tableau 3 plus haut).

160. L'Organisation a intérêt à faire appel à un grand nombre de personnel non fonctionnaire pour une plus grande souplesse, l'accès à une expertise spéciale et la limitation des engagements à long terme. Mais cette pratique comporte aussi des désavantages car elle fait obstacle à la continuité, au développement de l'expertise technique nécessaire à l'interne, à la mémoire institutionnelle et à la préservation des connaissances.

161. L'OACI dispose d'un cadre et de politiques pour l'emploi et la gestion du personnel non fonctionnaire. Cependant, des auditeurs de contrôle interne et externe ont formulé un certain nombre d'observations et de recommandations visant une plus grande conformité ainsi que la mise à jour des politiques de façon à mieux répondre aux besoins de l'Organisation.

### ***Personnels détachés***

162. Le nombre de personnels détachés a quintuplé, passant de 19 en 2010 à 95 en 2017. La durée prévue du détachement à l'OACI varie entre trois et six ans. Plusieurs personnels détachés ont vu leur contrat prolongé de multiples fois. Certaines directions et certains bureaux dépendent énormément des personnels détachés, qui ont représenté entre 38 % et 70 % de l'ensemble du personnel dans certaines sections et unités, en particulier au sein de la Direction de la navigation aérienne<sup>57</sup>.

163. Un certain nombre de documents régissant le recours aux personnels détachés ne sont pas bien rationalisés ni assez détaillés, augmentant le risque de non-conformité et nuisant à la gestion opérationnelle. En juin 2016, le Conseil a approuvé la politique de l'OACI en matière de détachements, qui insiste sur l'importance de la transparence quant aux possibilités de détachements et veille à ce que ceux-ci soient déterminés par les besoins de l'Organisation. Les instructions administratives relatives au détachement qui appuient la mise en œuvre de la politique, approuvées par le Conseil, ont été révisées en décembre 2017.

### ***Consultants et vacataires***

164. Outre leur nombre important (246 en 2017), nombre de consultants et de vacataires sont employés pour des périodes prolongées. Le recours constant à des consultants, au-delà des limites des dispositions figurant dans les instructions administratives susmentionnées, est devenu pratique courante à l'OACI, en

---

<sup>57</sup> Voir le rapport d'audit interne sur l'emploi de personnels détachés, IA/2017/4.

particulier dans le domaine des TIC<sup>58</sup>. Si les politiques stipulent que les consultants doivent obtenir une dérogation pour être employés plus de 33 mois, il a toutefois été constaté que sur les 246 consultants employés en 2017, au moins 59 avaient des contrats d'une durée de 36 à 72 mois. Ainsi, presque 25 % de l'ensemble des consultants auraient été employés pour une période totale de plus de 33 mois, soit une augmentation par rapport aux 21 % indiqués dans le rapport de 2015 du Bureau de l'évaluation et de l'audit interne<sup>59</sup>. L'emploi de non-fonctionnaires remplissant les mêmes fonctions et assumant les mêmes responsabilités que les membres du personnel permanent n'est pas conforme aux politiques de l'OACI ni aux meilleures pratiques du système des Nations Unies.

165. Le recours massif aux consultants et aux vacataires, la prolongation fréquente de leurs contrats et les situations où ils assument des fonctions du personnel permanent ont des conséquences sur l'Organisation, notamment sur l'équilibre approprié entre les fonctionnaires et les non-fonctionnaires, la nature des travaux attribués au personnel non fonctionnaire, les questions relatives au recrutement et à l'administration des contrats, la gestion des connaissances, la continuité et les risques de disparition des connaissances institutionnelles.<sup>60</sup>

166. Des inquiétudes ont été exprimées quant au respect de la période transitoire obligatoire pour les consultants qui présentent leur candidature à un poste permanent. Par exemple, les chiffres montrent que sur les 206 consultants employés entre janvier 2014 et mai 2015, 23 avaient ensuite intégré le personnel permanent, parmi lesquels 19 n'avaient pas eu à respecter de période transitoire en raison d'un détail technique concernant la date à laquelle le poste vacant a été publié<sup>61</sup>.

167. **Selon l'Inspecteur, des procédures normalisées devraient être élaborées de façon à ce que les dérogations et les prolongations régulières des contrats des consultants, qui vont à l'encontre de ce qui est stipulé dans les instructions administratives, ne deviennent pas la norme. Les instructions administratives concernant les contrats de consultants/vacataires individuels devraient être mises à jour de façon à ce qu'elles soient conformes aux politiques et bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines.** En outre, le rapport du CCI sur l'emploi de personnel non fonctionnaire et conditions d'emploi de non-fonctionnaires dans les organismes des Nations Unies (JIU/REP/2014/8) est mentionné car il contient d'autres propositions utiles en la matière.

### *Perspectives d'avancement de carrière et formation*

168. L'une des principales préoccupations mises en évidence par l'enquête la plus récente réalisée auprès d'employés concerne les perspectives d'avancement de carrière. Il a été souligné que beaucoup de membres du personnel de l'OACI n'étaient pas satisfaits des possibilités d'avancement de carrière et de promotion au sein de l'Organisation<sup>62</sup>. Cette insatisfaction était le plus souvent justifiée par le manque de postes disponibles correspondant à leurs qualifications, compétences et expériences, ainsi que de possibilités de formation faisant le pont entre plusieurs fonctions.

169. Lors de délibérations à l'OACI, il a été indiqué que si le financement général des programmes de formation se situait relativement dans la norme par rapport aux autres organismes du système des Nations Unies, d'autres améliorations pourraient être réalisées quant à l'attribution de ressources en faveur du perfectionnement et de la formation du personnel. De manière générale, il est considéré que le budget consacré à la formation est adéquat, mais pas idéal, ce que traduisent les demandes d'amélioration de la part du personnel.

<sup>58</sup> Voir le rapport d'audit interne sur l'emploi de consultants/vacataires individuels et de personnels détachés au siège de l'OACI, IA/2015/5, p. 2.

<sup>59</sup> Consultable à l'adresse : [www.icao.int/secretariat/SecretaryGeneral/EvaluationAndInternalAuditOffice/Pages/annual-reports.aspx](http://www.icao.int/secretariat/SecretaryGeneral/EvaluationAndInternalAuditOffice/Pages/annual-reports.aspx).

<sup>60</sup> Voir le rapport d'audit interne sur l'emploi de consultants/vacataires individuels et de personnels détachés, IA/2015/5, p. 2.

<sup>61</sup> Ibid. p. 19.

<sup>62</sup> Enquête confidentielle réalisée auprès des employés, 2017.

170. Dans le contexte de la planification de l'effectif et de la relève, des efforts ont été portés sur le programme d'apprentissage et de perfectionnement de l'OACI. Le fait de fournir aux membres du personnel les possibilités requises d'apprentissage et de perfectionnement permettra à ces derniers d'améliorer leurs aptitudes et compétences de façon continue, pour mieux exécuter leurs fonctions actuelles et en acquérir de nouvelles, ce qui leur permettra d'accéder à de nouvelles fonctions au sein de l'Organisation.

**171. L'Inspecteur appuie ces efforts et propose que l'OACI attribue les ressources financières adéquates au perfectionnement et à la formation du personnel, en tenant compte des priorités de l'Organisation quant aux dépenses et des pratiques d'attribution des ressources des autres organismes du système des Nations Unies.**

*Approche stratégique de la planification de l'effectif et de la gestion des ressources humaines*

172. La composition du personnel de l'OACI est particulière car elle comprend un grand nombre de non-fonctionnaires. L'Organisation doit surmonter des difficultés en ce qui concerne l'équité de la représentation géographique, l'égalité des sexes, la planification de la relève et la préservation des connaissances. Si l'OACI a répondu aux questions respectives, et a élaboré et commencé à mettre en œuvre des programmes, des politiques et des pratiques à ce sujet, par exemple son Programme pour l'égalité des sexes et son plan de mise en œuvre, il manque encore une approche stratégique de la gestion des ressources humaines qui couvrirait tous ces différents domaines clés.

173. L'OACI a besoin d'une stratégie complète pour la gestion des ressources humaines qui réunisse tous les éléments épars susmentionnés dans un même cadre, notamment la planification de la relève, l'égalité des sexes, l'équité de la représentation géographique et l'emploi de personnel non fonctionnaire. Cela permettrait de mieux comprendre l'interdépendance des différents programmes et politiques, par exemple entre l'égalité des sexes et la représentation géographique équitable. En outre, cela garantirait une correspondance plus juste et plus stratégique entre l'effectif de l'OACI et les besoins opérationnels de l'Organisation, et aiderait à atténuer les risques connexes. Comme l'a indiqué le Bureau de l'évaluation et de l'audit interne<sup>63</sup>, l'OACI considère que la dépendance excessive à l'égard des non-fonctionnaires est une question critique. Il faudrait y prêter attention pour veiller à ce que les avantages à court terme de cette situation ne soient pas contrebalancés par les incidences négatives à long terme, notamment en matière de continuité, de composition de l'effectif, de préservation de l'expertise et des connaissances, et de la mémoire institutionnelle.

174. La stratégie de gestion des ressources humaines devrait prévoir un plan de mise en œuvre comportant des mesures spécifiques et quantifiables, à l'image du programme de l'OACI pour l'égalité des sexes. Cela faciliterait le suivi des progrès, ainsi que l'examen et la mise à jour continus de la stratégie et de sa mise en œuvre. Les rapports réguliers du Conseil sur la composition de l'effectif devraient présenter des informations sur les avancées et la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle de gestion des ressources humaines.

175. La recommandation suivante devrait améliorer la gestion des ressources humaines.

**Recommandation 5**

**La Secrétaire générale devrait, d'ici à la fin de 2020, élaborer et adopter une stratégie complète de gestion des ressources humaines abordant l'équité de la représentation géographique, l'égalité des sexes, les perspectives de développement professionnel et la formation, la planification de la relève et la préservation des connaissances, et rendre compte de sa mise en œuvre au Conseil de façon régulière.**

<sup>63</sup> Voir le rapport d'audit interne sur l'emploi de consultants/vacataires individuels et de personnels détachés au siège de l'OACI, IA/2015/5, p. 21.

## B. Autres questions

176. Il existe un certain nombre de particularités propres au cadre réglementaire et aux pratiques concernant la gestion des ressources humaines.

### *Nominations aux niveaux D-1 et D-2*

177. Dans les limites des ressources budgétaires, la Secrétaire générale peut décider d'ajuster la structure organisationnelle et la répartition des postes de façon à répondre aux questions prioritaires et aux besoins émergents. La Secrétaire générale est aussi compétente en matière de création de nouveaux postes (financée à la fois par le budget ordinaire et les ressources extrabudgétaires), sous réserve de la disponibilité des fonds, en vue de répondre aux besoins du programme ordinaire et du plan d'activités. Toutefois, les nominations aux niveaux D-1 et D-2 continuent d'être soumises à l'approbation du Conseil et/ou de son Président. De plus, conformément à la règle 4.12 du Code du personnel de l'OACI, le Comité des ressources humaines du Conseil analyse les rapports de sélection pour les postes D-1 et D-2 afin de s'assurer que les candidats de la liste préférentielle répondent aux critères de sélection et que tous ceux qui ont été rejetés par le processus ont été traités de façon impartiale.

178. Cette pratique consistant à soumettre les nominations aux postes D-1 et D-2 à l'approbation du Conseil diffère des pratiques communes des Nations Unies en matière de gestion des ressources humaines. La Secrétaire générale devrait avoir pleine compétence, et les responsabilités appropriées, pour la nomination et la cessation d'emploi de tous les membres du personnel de l'Organisation, comme il avait déjà été proposé dans le rapport de 2007 du CCI. Cette participation du Conseil limite l'autorité de la Secrétaire générale, affaiblit sa responsabilisation et nuit au fonctionnement et à la gestion efficaces de l'Organisation (voir JIU/REP/2007/5, paragraphe 31).

179. **L'Inspecteur voudrait répéter la recommandation 3 du rapport de 2007 du CCI, à savoir que le Conseil devrait autoriser la Secrétaire générale à recruter et à promouvoir le personnel à tous les postes approuvés à tous les niveaux de l'Organisation, y compris celui de Directeur, sans demander préalablement avis au Conseil, conformément aux normes acceptées dans les organisations du système des Nations Unies.** Comme le montre le récent recrutement du Sous-Directeur chargé des finances, cette participation du Conseil peut entraîner de sérieux retards dans le recrutement et la nomination à des postes clés vacants.

### *Direction de la coopération technique : règlements du personnel des services extérieurs et recrutement du personnel*

180. En raison de la nature de ses projets, le personnel des services extérieurs de la Direction de la coopération technique doit remplir des conditions spécifiques. Suite à une analyse comparative des règlements du personnel des services extérieurs de la Direction, et du Code du personnel et des règles administratives de l'OACI, les règlements ont été révisés, les procédures de recrutement ont été examinées et mises à jour, et une déclaration de conflit d'intérêts a été ajoutée. Le processus de mise à jour du manuel des personnels nationaux affectés aux projets et du manuel d'instructions administratives des projets pour les contrats spéciaux de service et pour les contrats de services est en cours.

181. Comme il a été souligné dans un rapport d'audit du Bureau de l'évaluation et de l'audit interne sur la question<sup>64</sup>, l'application universelle de la politique relative aux ressources humaines dans toutes les sections de l'Organisation est remise en cause si l'on considère que la Direction de la coopération technique est très indépendante et qu'elle dispose notamment de ses propres experts, budget et normes d'acquisition et de recrutement. Il semblerait que la Direction recrute des centaines de candidats par des méthodes différentes de celles utilisées par le reste de l'Organisation, et ce, même si certains candidats peuvent ensuite rallier le

---

<sup>64</sup>Voir le rapport sur le recrutement d'experts d'autres agents pour les projets du Bureau de l'évaluation et de l'audit interne, IA/2016/3.

personnel permanent de l'OACI au cours de leur carrière.

182. Comme le constate le Bureau de l'évaluation et de l'audit interne dans le rapport susmentionné, la Direction de la coopération technique compte presque uniquement sur les États membres pour les processus de recrutement et de sélection et elle ne cherche ni ne demande aucune information supplémentaire concernant le candidat recruté. Il semblerait que la Direction ne fasse qu'un effort symbolique de vérification des candidatures en contrôlant si le curriculum vitae du candidat correspond à la fiche de poste vacant et si les fonds budgétaires disponibles permettent la nomination.

183. Certains projets, tels que des projets régionaux ou ceux qui fournissent une assistance aux États membres pour des questions aéronautiques, ne sont pas directement mis en œuvre ni supervisés par la Direction de la coopération technique. Au 31 décembre 2015, seuls 39 membres du personnel national étaient employés sur la base d'un contrat à durée déterminée et relevaient ainsi directement de la Direction. Les autres étaient contractuels, employés sur la base de contrats de services spéciaux ou de contrats de services, dont les modalités respectives n'impliquent pas directement la Direction. Des modifications contractuelles ont été réalisées par la Direction des affaires juridiques et des relations extérieures afin d'atténuer les risques de non-conformité avec la réglementation locale en matière de recrutement, ce qui pourrait entraîner des frais juridiques et des travaux supplémentaires pour la Direction de la coopération technique. Des efforts ont été déployés pour insister sur l'utilisation de contrats de services de façon à limiter la relation contractuelle entre l'OACI et l'employé, et à lier ce dernier au projet, et non à l'Organisation.

184. Les projets de la Direction de la coopération technique dans le cadre desquels le personnel employé ne relève pas directement de la Direction exposent inévitablement l'OACI à un niveau de risque plus élevé. Il est donc important de veiller à ce que ces types de projets ne durent pas éternellement et que le transfert de responsabilités en matière de gestion du personnel aux autorités nationales compétentes soit clairement établi.

**185. Selon l'Inspecteur, le manuel des personnels nationaux affectés aux projets et le manuel d'instructions administratives des projets pour les contrats spéciaux de service et pour les contrats de services devraient être mis à jour en vertu des recommandations des rapports connexes du Bureau de la vérification et de l'audit interne<sup>65</sup>. La Direction de la coopération technique devrait déterminer et appliquer des vérifications supplémentaires pour renforcer son contrôle du processus de recrutement des personnels nationaux affectés aux projets, en particulier ceux à qui l'on propose un contrat à durée déterminée et qui sont par conséquent considérés comme des membres du personnel de l'OACI.**

#### *Personnel des bureaux régionaux*

186. Les contrats du personnel de la Conférence européenne de l'aviation civile, qui est basée à Paris et partage ses locaux avec le Bureau Europe et Atlantique Nord de l'OACI, sont des contrats de l'OACI alors que ce personnel ne travaille pas pour l'Organisation. Il faudrait régler cette question.

187. En outre, il a été noté que le personnel de l'OACI dans certains bureaux régionaux n'avait pas le même statut que celui d'autres organismes du système des Nations Unies. Par exemple, en vertu de l'accord avec l'État hôte pour le Bureau Europe et Atlantique Nord, le personnel de celui-ci n'a pas les mêmes conditions relatives à la résidence, aux privilèges et aux immunités que le personnel employé par l'UNESCO ou par l'Organisation de coopération et de développement économiques. Il pourrait être utile d'examiner les divers accords avec les États hôtes des bureaux régionaux de l'OACI pour vérifier s'ils sont conformes aux pratiques courantes de l'Organisation et des autres agences des Nations Unies.

---

<sup>65</sup> Ibid.

*Promotions personnelles*

188. La politique de l'OACI relative aux promotions personnelles est limitée et se base sur les performances, l'ancienneté et l'approche de l'âge de départ à la retraite. Ainsi, le personnel peut bénéficier de promotions sans être en concurrence avec ses collègues ni changer de responsabilités. Les promotions personnelles ont maintenant lieu une fois par an, à une date choisie par la direction de l'OACI, même si cette pratique n'est pas explicitement énoncée dans les politiques de l'Organisation relatives aux ressources humaines.

189. Conformément aux recommandations précédentes du CCI concernant les promotions personnelles, l'OACI devrait mettre fin à cette pratique car elle ne cadre pas avec les normes et pratiques du système des Nations Unies en matière de gestion des ressources humaines et de promotions. Cette pratique est contraire aux normes de processus concurrentiel, de transparence et d'équité dans le système de recrutement et de promotion. Elle s'écarte des pratiques courantes du système des Nations Unies et la plupart des organisations internationales y ont déjà renoncé.

**190. L'Inspecteur indique que, à des fins d'équité et de transparence dans le système de recrutement et de promotion, la Secrétaire générale devrait mettre fin à la pratique des promotions personnelles à l'OACI.**

## VI. SERVICES DE SOUTIEN

### A. Services linguistiques et de conférence

191. Les services linguistiques et des publications de l'OACI sont chargés de fournir des services linguistiques et de produire les documents et publications de l'Organisation dans toutes les langues officielles des Nations Unies, conformément aux normes de qualité pertinentes. Parmi leurs principales responsabilités figurent : l'interprétation et la traduction ; l'édition de publications ; les références ; les recherches terminologiques et l'externalisation ; et le traitement et la correction de textes.

192. La continuité de l'engagement de l'OACI en faveur du multilinguisme est essentielle sur le plan politique et opérationnel. L'Organisation est chargée des cadres réglementaires et des règles dans le domaine de l'aviation civile, et il importe que les traductions destinées à divers États membres restent exactes. Des services d'interprétation sont assurés en six langues pour les réunions de l'Assemblée, du Conseil, de la Commission de navigation aérienne, pour les conférences de transport aérien, et pour les conférences diplomatiques et les symposiums.

193. Le budget global attribué aux services linguistiques et de conférence a été réduit depuis le rapport précédent du CCI. La part du budget consacrée aux publications linguistiques est passée de 16,7 %, pour le triennat 2008-2010<sup>66</sup>, à 13,6 %, pour le triennat 2017-2019<sup>67</sup>, alors qu'elle était de 21,5 % pour le triennat 2005-2007, comme il est indiqué dans le rapport de 2007 du CCI (JIU/REP/2007/5). Néanmoins, les services linguistiques restent de loin la dépense la plus importante de l'Organisation, en ce qui concerne le soutien aux programmes, avec un budget total de 4 691 000 CAD pour le triennat 2017-2019.

194. Concernant les services de soutien, des progrès ont été réalisés, comme l'indique le plan d'activités actuel de l'OACI pour le triennat 2017-2019. Depuis 2008, le volume de travail des services de traduction et d'interprétation a augmenté, malgré la suppression de 24 postes d'administrateurs et de 23 postes des services généraux. Des formations pour l'amélioration de la qualité des services et l'attribution de traductions aux interprètes, chaque fois que cela est possible, ont permis une plus grande efficacité. Il est envisagé de gagner encore en efficacité grâce à l'élaboration du projet de système de gestion des services linguistiques et à l'adoption de nouvelles procédures visant à accélérer les processus de recrutements de courte durée<sup>68</sup>.

195. Au cours du triennat précédent, les coûts opérationnels liés à l'impression, à la distribution et aux services d'interprétation ont été réduits. Concernant l'impression, l'automatisation et la modernisation des équipements, associées à un environnement limitant de plus en plus l'utilisation du papier, ont permis d'économiser environ 350 000 CAD par an lors du triennat en question. L'accent mis sur l'environnement sans papier a aussi eu des incidences positives sur les coûts de distribution et il était prévu que l'OACI économise près de 100 000 CAD par an au cours du même triennat<sup>69</sup>. L'externalisation a permis de répondre aux demandes importantes dans le domaine de la traduction et de l'interprétation. En 2017, les traductions externalisées ont représenté la majorité de la production totale (52 %)<sup>70</sup>. En outre, l'OACI a commencé à utiliser les outils informatiques et les logiciels linguistiques et d'appui à la traduction. Il conviendrait toutefois de comparer ces efforts visant à réduire les coûts aux éventuelles pertes sur le plan de l'assurance de la qualité et de la mémoire institutionnelle de l'Organisation, en tenant bien compte de la nature technique et précise des documents traduits.

<sup>66</sup> Budget de l'Organisation, 2008-2010, Doc 9895. Consultable à l'adresse : [www.icao.int/publications/Documents/9895\\_fr.pdf](http://www.icao.int/publications/Documents/9895_fr.pdf).

<sup>67</sup> Budget de l'Organisation, 2017-2019, Doc 10074. Consultable à l'adresse : [www.icao.int/publications/Documents/10074\\_fr.pdf](http://www.icao.int/publications/Documents/10074_fr.pdf).

<sup>68</sup> Voir [www.icao.int/annual-report-2017/Pages/supporting-implementation-strategies-enhancing-efficiency-language-services.aspx](http://www.icao.int/annual-report-2017/Pages/supporting-implementation-strategies-enhancing-efficiency-language-services.aspx)

<sup>69</sup> Voir le plan d'activités de l'OACI, première édition (2016). Consultable à l'adresse :

[www.icao.int/Meetings/a39/Documents/Business%20Plan%202017-2019.pdf](http://www.icao.int/Meetings/a39/Documents/Business%20Plan%202017-2019.pdf).

<sup>70</sup> Rapport sur les publications de 2017, note de travail C-WP/14755 (anglais seulement).

196. **La Secrétaire générale devrait poursuivre ses efforts visant à réduire les coûts liés aux services linguistiques et des publications tout en veillant à maintenir le niveau de qualité attendu.**

## **B. Technologies de l'information et des communications**

197. Depuis le rapport de 2007 du CCI, l'OACI a progressé dans le domaine des technologies de l'information, en améliorant la gouvernance des TIC et ses systèmes informatiques.

198. Le Comité de gestion de l'information a été créé sous l'égide de la Secrétaire générale au sein du cadre de gestion des technologies de l'information. Il est chargé de la politique, de la supervision et de l'action dans ce domaine pour les questions relatives à la gestion de l'information. En outre, il est responsable des orientations politiques et de la gouvernance générale des initiatives en matière de gestion de l'information. L'OACI procède actuellement au recrutement d'un expert en chef de la sécurité de l'information.

199. Parmi les points soulevés dans les rapports de supervision figurent les instructions de sécurité de l'information à l'OACI, désorganisées, redondantes et parfois contradictoires, dont le nombre s'élève à plus de 60. Alors que l'Organisation a mis en place une stratégie en matière de TIC, actualisée tous les cinq ans, les rapports ont révélé des problèmes liés à la gestion et à la bonne mise en œuvre des instructions susmentionnées<sup>71</sup>.

200. L'absence de stratégie informatique en matière de cybersécurité a aussi été signalée. Selon les conclusions d'un audit récent, la fonction des TIC ne respecte pas la norme ISO 27001 (systèmes de management de la sécurité de l'information) et n'est pas raisonnablement assurée contre des risques futurs relatifs à la cybersécurité<sup>72</sup>. Il est nécessaire que l'OACI dispose d'un plan d'action plus solide pour la gestion de la sécurité de l'information, qui définisse clairement les coûts, les échéanciers, les risques pour l'Organisation et l'attribution des responsabilités.

201. Un certain nombre d'autres systèmes informatiques ont été mis en place depuis le rapport de 2007 du CCI et ont permis de gagner en efficacité, dont le déploiement en 2010 du système de planification des ressources d'Agresso, l'outil de gestion organisationnelle et de compte rendu et le système de gestion des documents. D'autres améliorations sont prévues, notamment la mise à jour du système Agresso et la solution de gestion des processus opérationnels pour la Direction de la coopération technique.

---

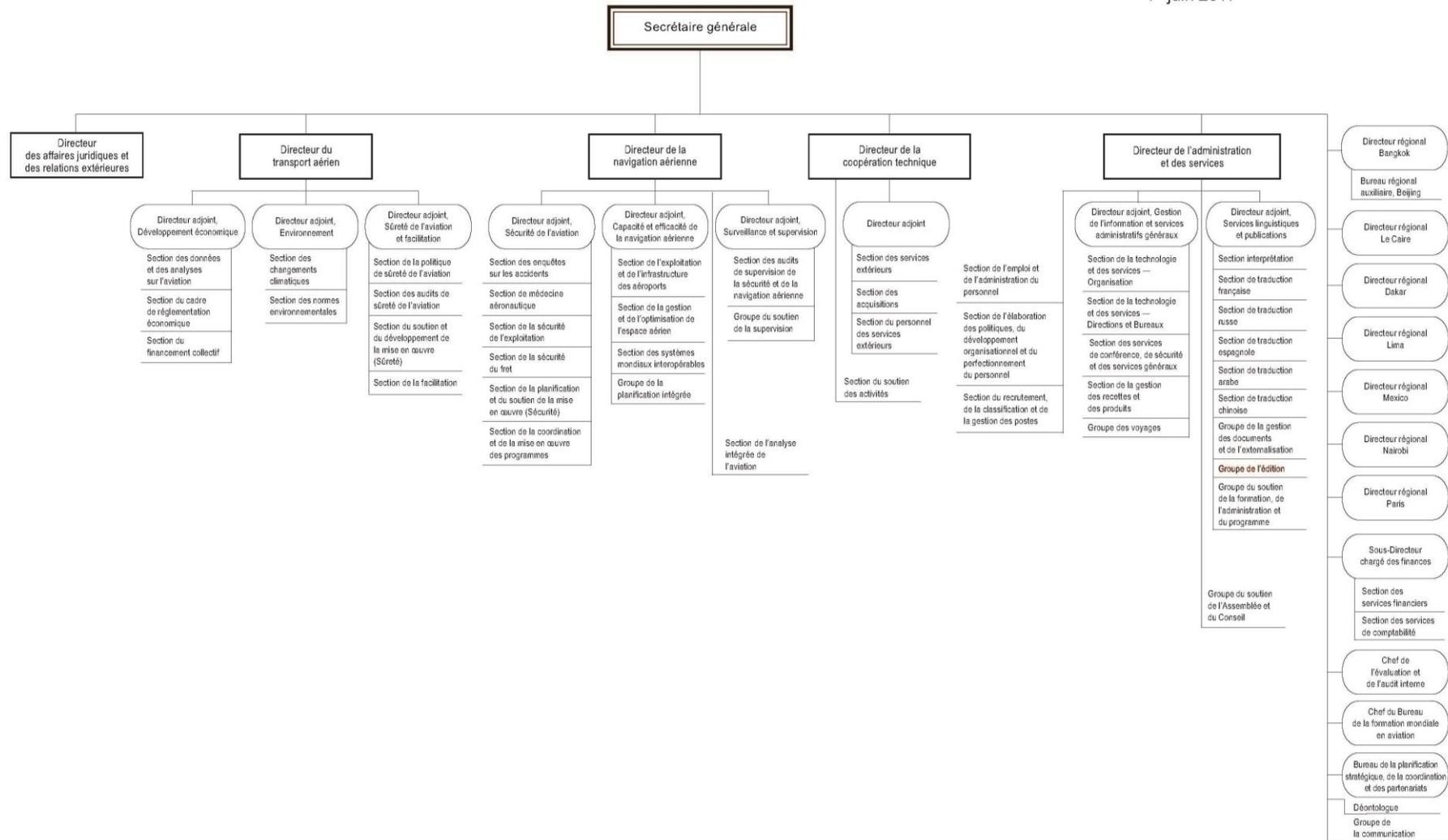
<sup>71</sup> Bureau de l'évaluation et de l'audit interne, document IA/2018/1.

<sup>72</sup> Ibid.

**Annexe I**  
**Structure du Secrétariat de l'OACI**

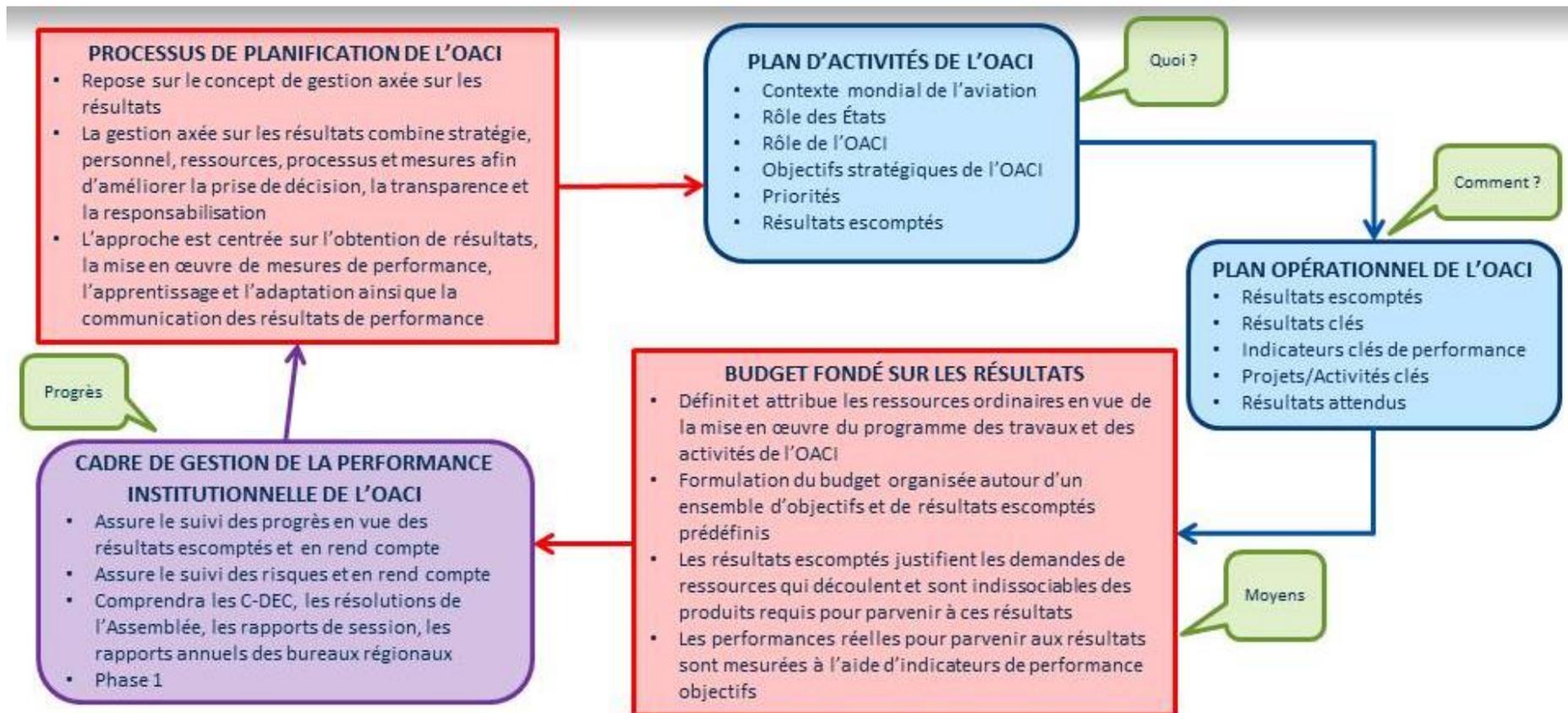
**STRUCTURE DU SECRÉTARIAT DE L'OACI**

1<sup>er</sup> juin 2017



## Annexe II

### Processus de planification de l'OACI



## Annexe III

Répartition des nombres totaux de postes et de fonctionnaires<sup>73</sup>1. Nombre total de postes et de fonctionnaires au 31 décembre 2017<sup>74</sup>

<i>Répartition des nombres totaux de postes</i>	2015		2016		2017	
	<i>N<sup>bre</sup></i>	%	<i>N<sup>bre</sup></i>	%	<i>N<sup>bre</sup></i>	%
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur - Postes inscrits Programme ordinaire et AOSC	291	84	295	82	308	81
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur - Extrabudgétaires (tous les fonds)	57	16	65	18	71	19
<b>Subtotal</b>		<b>348</b>		<b>360</b>		<b>379</b>
Services généraux - Postes inscrits Programme ordinaire et AOSC	288	75	288	74	289	75
Services généraux - Extrabudgétaires (tous les fonds)	94	25	100	26	95	25
<b>Subtotal</b>		<b>382</b>		<b>388</b>		<b>384</b>
<b>Total:</b>		<b>730</b>		<b>748</b>		<b>763</b>

<i>Répartition des nombres totaux de postes</i>	2015		2016		2017	
	<i>N<sup>bre</sup></i>	%	<i>N<sup>bre</sup></i>	%	<i>N<sup>bre</sup></i>	%
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur - Postes inscrits Programme ordinaire et AOSC	265	82	262	80	268	79
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur - Extrabudgétaires (tous les fonds)	57	18	65	20	71	21
<b>Subtotal</b>		<b>322</b>		<b>327</b>		<b>339</b>
Services généraux - Postes inscrits Programme ordinaire et AOSC	260	73	257	72	264	74
Services généraux - Extrabudgétaires (tous les fonds)	94	27	100	28	95	26
<b>Subtotal</b>		<b>354</b>		<b>357</b>		<b>359</b>
<b>Total:</b>		<b>676</b>		<b>684</b>		<b>698</b>

<i>Postes vacants</i>	2015	2016	2017
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	26	33	40
Services généraux	28	31	25
<b>Total</b>	54	64	65

<sup>73</sup> Situation du personnel de l'OACI en 2017, note de travail C-WP/14754.

<sup>74</sup> À l'exclusion du personnel détaché et des consultants.

## 2. Nombre de consultants/vacataires et de personnels détachés au 31 décembre 2017

Bureaux	2015			2016			2017		
	Consultants/ vacataires	Personnel fourni à titre gracieux	Personnel détaché (fonds d'affectati on spéciale)	Consultants/ vacataires	Personnel fourni à titre gracieux	Personnel détaché (fonds d'affectati on spéciale)	Consultants/ vacataires	Personnel fourni à titre gracieux	Personnel détaché (fonds d'affectati on spéciale)
<b>Siège</b>	<b>172</b>	<b>38</b>	<b>11</b>	<b>210</b>	<b>47</b>	<b>14</b>	<b>234</b>	<b>58</b>	<b>14</b>
Cabinet du Secrétaire général	-	-	-	1	-	1	1	2	1
Bureau de l'évaluation et de l'audit interne	1	-	-	1	1	-	2	1	-
Sous-Direction des finances	4	-	-	3	-	-	6	-	-
Formation mondiale en aviation	14	2	-	10	2	-	5	1	-
Direction de la navigation aérienne	20	20	2	33	24	5	44	30	5
Direction du transport aérien	36	11	8	39	14	7	35	18	8
Direction de l'administration et des services	91	5	-	114	5	-	130	4	-
Direction des Affaires juridiques et des relations extérieures	1	-	-	-	1	-	2	2	-
Direction de la coopération technique	5	-	1	9	-	1	9	-	-
<b>Bureaux régionaux</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>2</b>
Asie et Pacifique	1	11	-	1	17	1	1	11	1
Afrique orientale et australe	-	-	-	2	-	-	2	1	-
Europe et Atlantique Nord	2	1	-	2	4	-	2	3	-
Moyen-Orient	-	-	-	-	-	-	2	-	-
Amérique du Nord, Amérique centrale et Caraïbes	2	-	1	-	1	1	1	1	-
Amérique du Sud	4	-	-	5	-	-	2	1	-
Afrique occidentale et centrale	2	-	1	1	-	1	2	4	1
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>50</b>	<b>13</b>	<b>221</b>	<b>69</b>	<b>17</b>	<b>246</b>	<b>79</b>	<b>16</b>
<b>Sexe</b>									
Masculin	118	37	11	135	51	13	145	61	9
Féminin	65	13	2	86	18	4	101	18	7
Femmes (%)	36	26	15	39	26	24	41	23	44
<b>Nombre d'États représentés</b>	<b>40</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>47</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>47</b>	<b>21</b>	<b>9</b>
<b>Nombre de mois travaillés</b>	<b>1 173</b>	-	-	<b>1 483</b>	-	-	<b>1 770</b>		
<b>Charges annuelles pour les consultants/vacataires (CAD)</b>	<b>5 540 131</b>	-	-	<b>7 111 891</b>	-	-	<b>8 479 684</b>		

### 3. Prévisions des départs à la retraite du personnel par catégorie au 31 décembre 2017

		2019		2022		2025	
		Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
<b>Siège</b>	P-1 à D-1	26	4	54	8	84	12
	Services généraux	27	4	61	9	91	13
<b>Total</b>		53	8	115	17	175	25
<b>Bureaux régionaux</b>	P1 à D1	11	2	25	4	38	5
	Services	2	0	10	1	22	3
<b>Total</b>		13	2	35	5	60	9
<b>Total</b>		<b>66</b>	<b>10</b>	<b>150</b>	<b>22</b>	<b>235</b>	<b>34</b>

Note : Le Secrétaire général et les Directeurs (D-2) ne sont pas inclus dans les statistiques ci-dessus. Les chiffres présentés sont cumulatifs. Par exemple, le nombre total de fonctionnaires qui devraient prendre leur retraite le 31 décembre 2019 comprend le nombre de fonctionnaires qui sont censés prendre leur retraite entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2019.

## Annexe IV

### Répartition des sexes et représentation géographique<sup>75</sup>

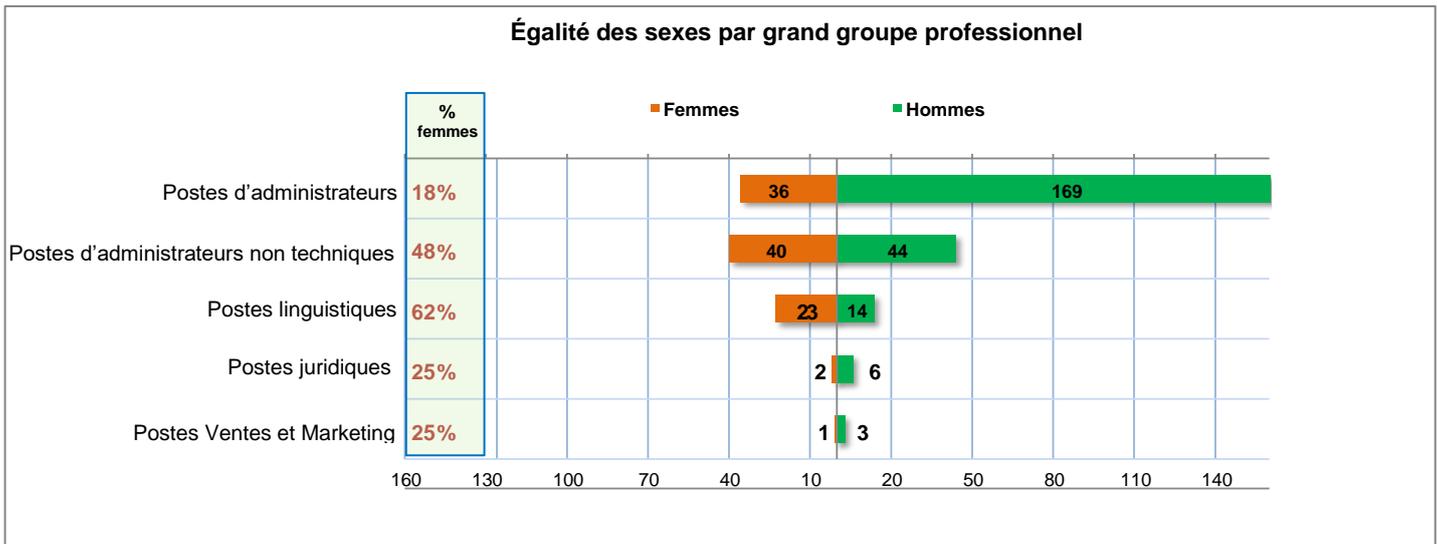
#### 1. Répartition de l'effectif par sexe et par niveau de poste

Statistiques par sexe	2015			2016			2017		
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	322			327			339		
Femmes occupant des postes de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	N <sup>bre</sup>	%		N <sup>bre</sup>	%		N <sup>bre</sup>	%	
	99	30,7 %		100	30,6 %		103	30,4 %	
N <sup>bre</sup> et % de femmes par niveau	N <sup>bre</sup>	Total	%	N <sup>bre</sup>	Total	%	N <sup>bre</sup>	Total	%
S-G	1	1	100	1	1	100	1	1	100
D-2	0	4	0	0	5	0	0	5	0
D-1	1	19	5	1	19	5	1	18	6
P-5	13	53	25	14	50	28	17	54	31
P-4	33	139	24	34	142	24	37	155	24
P-3	36	77	47	34	78	44	33	77	43
P-2	15	29	52	16	32	50	14	29	48
P-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personnel des Services généraux	354			357			359		
Total des hommes (Services généraux)	N <sup>bre</sup>	%		N <sup>bre</sup>	%		N <sup>bre</sup>	%	
	274	77,4 %		273	76,5 %		275	76,6 %	
N <sup>bre</sup> et % de femmes par niveau	N <sup>bre</sup>	Total	%	N <sup>bre</sup>	Total	%	N <sup>bre</sup>	Total	%
G-7	54	65	83	52	65	80	61	74	82
G-6	70	88	80	77	95	81	69	89	78
G-5	83	107	78	86	112	77	81	107	76
G-4	63	74	85	54	65	83	58	68	85
G-3	4	12	33	4	12	33	6	14	43
G-2	0	5	0	0	6	0	0	5	0
G-1	0	3	0	0	2	0	0	2	0

Les statistiques excluent le personnel détaché.

<sup>75</sup> Situation du personnel de l'OACI en 2017, note de travail C-WP/14754.

## 2. Égalité des sexes par grand groupe professionnel au 31 décembre 2017



## 3. Aperçu de la répartition géographique au 31 décembre 2017

<i>Postes soumis à la représentation géographique équitable</i>	2015		2016		2017	
	<i>N<sup>bre</sup></i>	<i>%</i>	<i>N<sup>bre</sup></i>	<i>%</i>	<i>N<sup>bre</sup></i>	<i>%</i>
<b>Postes soumis à la représentation géographique équitable</b>	<b>252</b>		<b>256</b>		<b>269</b>	
Personnel permanent	232		232		233	
Personnel titulaire de nominations sans perspectives de carrière	162	70	161	69	162	70
<b>Nombre d'États contractants</b>	<b>191</b>		<b>191</b>		<b>192</b>	
Non représentés (A)	105	55	108	57	106	55
Représentés*	86	45	83	43	86	45
(B) États sous-représentés	16	8	17	9	20	10
(C) États au niveau souhaitable	45	24	40	21	36	19
(D) États au-dessus du niveau souhaitable	25	13	26	14	30	16
<b>Personnel à des postes soumis à la représentation géographique équitable par région</b>	<b>232</b>		<b>232</b>		<b>233</b>	
Afrique	44	19	45	19	44	19
Asie-Pacifique	32	14	29	13	32	14
Europe	56	24	57	25	59	25
Moyen-Orient	8	3	7	3	10	4
Amérique latine-Caraïbes	34	15	36	16	38	16
Amérique du Nord	58	25	58	25	50	21
<b>Situation régionale</b>						
Afrique		D		B		D
Asie-Pacifique		B		B		B
Europe		B		B		B
Moyen-Orient		B		B		B
Amérique latine-Caraïbes		D		D		D
Amérique du Nord		D		D		D

\*Le nombre total d'États représentés au Secrétariat de l'OACI était de 90, 87 et 92 en 2015, 2016 et 2017, respectivement.

**Annexe V**  
**Aperçu des mesures qui seront prises par les organisations relativement aux recommandations du Corps commun d'inspection**

**JIU/REP/2019/1**

		Incidence voulue	Nations Unies, ses fonds et programmes														Agences spécialisées et AIEA														
			CEB	Nations Unies*	ONUSIDA	UCTAD	CCI	PNUD	PNUE	FNUAP	ONU-Habitat	HCR	UNICEF	ONUDC	UNOPS	UNRWA	ONU -Femmes	PAM	FAO	AIEA	OACI	BIT	OMI	UIT	UNESCO	UNIDO	OMT	UPU	OMS	OMPI	OMM
Rapport	Mesure à prendre		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	À titre d'information		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
Recommandation 1		i																		L											
Recommandation 2		e																		L											
Recommandation 3		e																		L											
Recommandation 4		e																		E											
Recommandation 5		f																		E											

**Légende :** L : Recommandation pour décision par un organe législatif E : Recommandation de mesure à prendre par l'agent exécutif

: Recommandation ne nécessite pas que cette organisation prenne des mesures

**Incidence voulue :** a : transparence et responsabilisation accrues b : diffusion de bonnes/meilleures pratiques c : coordination et coopération améliorées d : cohérence et harmonisation renforcées e : contrôle et conformité renforcés f : efficacité accrue g : gains financiers importants h : efficacité accrue I : autre.

\* Comme indiqué dans le document ST/SGB/2015/3.