

PROJET DE PLAN STRATÉGIQUE ET FEUILLE DE ROUTE DE MISE EN
UVRE POUR LE RENFORCEMENT DES ORGANISATIONS RÉGIONALES
DE SUPERVISION DE LA SÉCURITÉ (RSOO) DANS LA RÉGION AFI

Octobre 2021

Table des matières

1. INTRODUCTION	3
2. CONTEXTE / HISTORIQUE.....	4
3. LES RSOO DE L'AFI – ENJEUX ET DÉFIS.....	4
4. ÉTUDE RSOO AFI – APERÇU, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	5
5. OBJECTIFS STRATÉGIQUES	8
6. SUIVI & ÉVALUATION	9
7. FEUILLE DE ROUTE ET PLAN DE MISE EN UVRE PROPOSÉS POUR LE RENFORCEMENT DES RSOO DE L'AFI	10
8. TABLEAU 13 DES SUBVENTIONS POUR LA MISE EN UVRE DU PLAN STRATÉGIQUE DE L'AFI EN MATIERE DE RSOO.....	Error! Bookmark not defined.
9. ANNEXE 1 : ÉVALUATION RÉSUMÉ DES OPTIONS DE FINANCEMENT DURABLE POUR LES RSOO DE L'AFI	20
10. ANNEXE 2 : ÉVALUATION SOMMAIRE DES OPTIONS DE CONFIGURATION DE L'AFI EN MATIERE DE RSOO/RAIO.....	22

1. INTRODUCTION

- 1.1. Au fil des ans, le transport aérien mondial a connu une croissance significative en termes de trafic, d'infrastructures aéroportuaires et de capacité et de normes de navigation aérienne, fournissant ainsi un soutien essentiel au tourisme international, à d'autres secteurs connexes et au développement national en général. La durabilité de cette croissance et de ces progrès repose, entre autres, sur la sécurité du système de l'aviation à l'échelle mondiale et au niveau de chaque État. En vertu de la Convention relative à l'Aviation civile internationale, les États ont des obligations en ce qui concerne la mise en œuvre de ses dispositions et de ses annexes, y compris la garantie d'une supervision efficace de la sécurité aérienne - une priorité mondiale et l'un des objectifs stratégiques de l'Organisation de l'Aviation civile internationale (OACI) et des objectifs du Plan de sécurité de l'aviation dans le monde (GASP).
- 1.2. Reconnaissant les défis auxquels les États peuvent être confrontés pour s'acquitter de leur obligation de mettre individuellement en œuvre les Normes et pratiques recommandées internationales (SARP) et les procédures et compte tenu des avantages associés, la Convention de Chicago appelle à la collaboration pour assurer le plus haut degré possible d'uniformité dans l'organisation, les règlements, les normes, et les procédures afin de faciliter et améliorer la navigation aérienne.
- 1.3. Ainsi, le Développement coopératif des Programmes de sécurité opérationnelle et de maintien de la navigabilité (COSCAP), les organisations régionales de supervision de la sécurité (RSOO), les organisations régionales d'enquête sur les accidents et les incidents d'aviation (RAIO) sont devenus une réalité croissante dans la poursuite d'une mise en œuvre harmonieuse et efficace des SARP. Ces organismes de sécurité jouent un rôle essentiel en aidant leurs États membres à s'acquitter de leurs obligations et de leur mandat à cet égard. Grâce au partage collaboratif et à la mise en commun des ressources, ils fournissent une plate-forme pour l'harmonisation des règlements et des documents d'orientation afin de faciliter le respect uniforme des exigences, l'application des capacités et des processus pour remédier aux lacunes, dans le but principal d'améliorer les normes générales de sécurité de l'aviation de leurs États membres.
- 1.4. Avec l'appui de l'OACI et de partenaires internationaux, le processus de création d'organisations régionales de supervision de la sécurité dans la région de l'AFI, a commencé avec la création de COSCAP sous régionaux en 2003 et a progressé au fil des ans; donnant lieu à un total de six RSOO (AAMAC, ACSA-AC, BAGASOO, CASSOA, SASO et URSAC) et d'une RAIO (BAGAIA). Toutes ces organisations sont toutefois confrontées à des problèmes de financement insuffisant, de personnel technique insuffisant, de manque d'engagement et de délégation de fonctions de la part des États, de sous-utilisation et de duplication des efforts et des ressources. Cela a affecté leur durabilité, leur efficacité et leur efficience.
- 1.5. Sous la direction de l'OACI, diverses mesures et initiatives ont été prises, allant de l'élaboration de documents d'orientation à la création du système mondial de supervision de la sécurité (GASOS), des plateformes coopératives des RSOO (RSOO CP) et des RAIO (RAIO CP), mis en place pour faciliter et soutenir, la mise en place et le fonctionnement efficace des RSOO dans le monde entier. La nécessité de tirer parti de ces ressources et programmes au niveau régional et d'aligner les actions régionales sur la pensée mondiale est un facteur clé de succès pour les RSOO et la sécurité aérienne efficace dans la Région AFI.

2. CONTEXTE / HISTORIQUE

- 2.1. En mars 2017, l'Organisation de l'Aviation civile internationale (OACI) et l'Agence européenne de la sécurité aérienne (AESA) ont organisé conjointement un forum sur les organisations régionales de supervision de la sécurité pour la sécurité mondiale de l'aviation, à Ezulwini, Eswatini (Swaziland). Le Forum RSOO a adopté une stratégie et un plan d'action mondiaux pour l'amélioration des RSOO et la mise en place d'un système mondial pour la fourniture de la supervision de la sécurité.
- 2.2. Concrètement, la stratégie globale visait à améliorer et à renforcer la capacité des RSOO à exercer des fonctions de supervision de la sécurité et à contribuer activement aux programmes et activités de l'OACI à l'échelle mondiale, à mettre en œuvre un système mondial de supervision de la sécurité de l'aviation (GASOS) et à créer une plateforme coopérative en matière de RSOO.
- 2.3. À l'occasion du Forum, les ministres africains responsables de l'Aviation civile se sont réunis le 24 mars 2017 et ont adopté la Déclaration ministérielle d'Ezulwini sur les Organisations régionales de supervision de la sécurité (RSOO) en Afrique, qui a approuvé les résultats du Forum. Conformément à cette déclaration, le Plan de mise en œuvre complète pour la sécurité de l'aviation en Afrique (Plan AFI) a mené, entre juillet et septembre 2021, une étude sur le renforcement des RSOO dans la région de l'AFI. L'objectif de l'étude était d'identifier les actions nécessaires pour assurer l'efficacité, l'efficience et la durabilité des RSOO et d'élaborer un plan stratégique et une feuille de route pour la mise en œuvre.
- 2.4. Le plan stratégique en matière de RSOO en AFI découle d'analyses de la situation et des défis des RSOO dans la région et est basé sur les conclusions et recommandations pertinentes tirées de ladite étude. Le plan doit être mis en œuvre sur une période de trois ans (janvier 2022 – décembre 2024) et après son adoption par les organes du Plan AFI et de la Commission africaine de l'Aviation civile (CAFAC) et son approbation ultérieure par les Ministres responsables de l'Aviation civile en Afrique.

3. RSOO en AFI – ENJEUX ET DÉFIS

- 3.1. Le manque d'autonomie des Autorités de l'Aviation civile, l'insuffisance de personnel qualifié, le faible niveau d'activité aéronautique et le financement insuffisant et non viable ont empêché la plupart des États de la région AFI de s'acquitter efficacement de leurs obligations de supervision de la sécurité sur une base individuelle. D'où la création et la mise en commun des ressources et de l'expertise dans le cadre d'organisations régionales de supervision de la sécurité dans la poursuite d'une mise en œuvre harmonieuse et efficace des SARP de l'OACI.
- 3.2. Les RSOO et RAIO établis dans la Région AFI à travers plusieurs initiatives soutenues par le Plan AFI de l'OACI ont revêtu diverses formes et sont à différents stades de développement et d'opérationnalisation. Toutefois, le degré de succès et l'impact de ces organisations sur l'amélioration des systèmes de supervision de la sécurité des États n'ont pas encore été suffisamment démontrés et ont été une source de préoccupation.

- 3.3. Les principaux défis auxquels les RSOO de l'AFI sont confrontés sont notamment l'insuffisance de personnel qualifié, l'insuffisance de ressources financières durables et l'absence de mandats et de cadres adéquats permettant l'exercice complet de leurs mandats ou la délégation de fonctions par les États. En outre, le phénomène des adhésions multiples et de la duplication des fonctions entre les États et les RSOO ne permet pas aux États de tirer le rapport coût-efficacité envisagé de leur adhésion à ces organisations. La durabilité et l'efficacité de ces organisations sont donc gravement menacées.
- 3.4. L'objectif général de l'étude et du plan stratégique des RSOO en région AFI est donc d'identifier et de cartographier les actions clés nécessaires pour assurer la mise en œuvre et le fonctionnement efficaces et durables des RSOO dans la région. À cet égard, le Plan stratégique détermine et inclut la voie à suivre en ce qui concerne :
- La viabilité financière et faisabilité d'un mécanisme de financement conjoint/commun
 - Les exigences en matière de renforcement des compétences et des capacités et partage des ressources humaines
 - La délégation de tâches/mandat par les États
 - L'efficacité opérationnelle
 - L'harmonisation du matériel et des documents réglementaires sur la supervision de la sécurité
 - Le nombre, la taille et la configuration optimum des RSOO
 - La coordination avec d'autres programmes et projets de supervision de la sécurité dans la Région AFI

4. ÉTUDE AFI RSOO – APERÇU, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

- 4.1. L'étude RSOO a évalué l'impact des RSOO en région AFI sur l'amélioration des systèmes nationaux de supervision de la sécurité et leur efficacité et efficience. Elle a couvert et examiné la création et la composition des RSOO, les modalités de financement, l'autonomie et l'indépendance, la capacité technique et la qualification du personnel, la délégation de fonctions et d'activités, ainsi que la coopération et la collaboration dans le domaine de la supervision de la sécurité et des enquêtes sur les accidents. En termes de résilience aux menaces émergentes, l'impact négatif de la COVID-19 sur le secteur de l'aviation, y compris les RSOO, a fourni des leçons utiles.

Établissement et statut opérationnel

- 4.2. Environ 80% des États africains appartiennent à une RSOO, et dix-sept (plus de 30%) appartiennent en fait à plus d'une. Toutefois, la plupart de ces organisations sont confrontées à des problèmes de financement insuffisant, de personnel technique insuffisant, de manque d'engagement et de délégation de fonctions de la part des États, de sous-utilisation et de double emploi des efforts et des ressources. Cela a affecté leur durabilité, leur efficacité et leur efficience.
- 4.3. Toutes les RSOO de l'AFI ont conclu des accords internationaux contraignants. Certains de ces accords sont toutefois manquant cependant de précision sur les objectifs et les fonctions précis des organisations ainsi que sur les attentes des États. En général, l'engagement des États membres à l'égard de leur(s) RSOO(s) est considéré comme faible ou modéré. Il est important que les instruments juridiques soient

revus pour s'assurer qu'ils servent adéquatement de cadres régionaux appropriés. Des Protocoles d'accord supplémentaires entre les RSOO et leurs membres, adaptés aux besoins et aux attentes des différents États, clarifieront en détail la nature précise des services, les attentes et les aspects du contrôle de la qualité.

- 4.4. Quatre des RSOO de l'AFI sont des institutions spécialisées des Communautés économiques régionales. Une telle association avec les CER présente des avantages découlant du mandat et des pouvoirs décisionnels de ces organismes, de leur mission de coopération et d'intégration régionales, de leur réseau de partenariats, et de la capacité de mobilisation des ressources. Les RSOO devraient continuer à tirer parti de ces atouts.

Financement durable

- 4.5. La plupart des RSOO de l'AFI sont financés directement par des contributions des États et les fonds à cette fin sont généralement insuffisants et difficilement disponibles. L'adoption d'un ou de plusieurs moyens de financement durables tels qu'une redevance de sécurité aérienne, des redevances d'aéroport et de navigation aérienne, des redevances de service RSOO, un financement gouvernemental et une taxe communautaire doit être envisagée pour une mise en œuvre au niveau régional ou au niveau de chaque État. L'Annexe 1 présente une évaluation de ces diverses options de financement.

Ressources humaines et dotation

- 4.6. En raison d'un financement insuffisant, les RSOO de l'AFI ont de la difficulté à recruter, à former et à retenir du personnel technique qualifié en nombre requis. Pour aller de l'avant, les RSOO et les différents États devraient procéder à des évaluations des besoins en personnel; déterminer les besoins minimaux en personnel technique à temps plein (en fonction du niveau de délégation et des services fournis); et encourager le partage des ressources humaines entre les États au sein et en dehors de la RSOO, avec l'appui d'un Système d'inspection opératoire (CIS) renforcé et amélioré de l'AFI.
- 4.7. Un effectif minimal d'un ou deux experts par domaine pourrait être maintenu à plein temps au sein des RSOO et le reste des besoins en capacités pourrait être traité par le biais du pool mis en place et en coordination avec les États membres.

Délégation des fonctions et activités de supervision de la sécurité

- 4.8. Un engagement fort des États et la volonté de déléguer des fonctions aux RSOO sont primordiaux. Cependant, à l'heure actuelle, toutes les RSOO/RAIO de l'AFI fournissent des services consultatifs de Niveau 1 et, en outre, certains remplissent également des fonctions d'assistance opérationnelle de Niveau 2. Aucune n'est habilitée ou mandatée pour les fonctions de Niveau 3 de délivrance effective de certificats et de licences au nom des États. Tous les RSOO de l'AFI doivent être encouragés et aidés à fournir des services de conseil et des fonctions d'assistance opérationnelle, au minimum.

Autonomie & Indépendance

- 4.9. La nécessité pour les entités de l'Aviation civile créées par les États d'être autonomes et indépendantes et de disposer d'une source de financement adéquate et durable pour leur permettre de s'acquitter efficacement de leurs fonctions s'applique également aux RSOO.
- 4.10. Le principal défi concernant l'autonomie et l'indépendance d'AFI RSOO réside dans la disponibilité d'un financement adéquat et durable en temps opportun. Le financement de ces organisations est piloté par les États, leurs organes directeurs et les organisations économiques régionales auxquels elles sont associées. Bien qu'il soit utile que les RSOO continuent de s'appuyer sur les États et les CER mères pour la mobilisation de ressources, il convient d'explorer un moyen efficace de réduire au minimum les formalités administratives et de renforcer l'engagement des États.
- 4.11. Les instruments juridiques pour la mise en place d'une RSOO devraient donc accorder cette autonomie et, en outre, définir les moyens de financement durables. L'accord concernant la RSOO devrait également stipuler clairement les fonctions de l'organe directeur et garantir qu'il y a suffisamment de place pour que les fonctions exécutives et techniques de la RSOO soient indépendantes. Une revue des accords juridiques afin de s'assurer d'une autonomie et d'une indépendance financières adéquates et d'un engagement plus fort de l'État peut donc être nécessaire.

Coopération et collaboration

- 4.12. Les RSOO sont établies comme un moyen viable d'améliorer les systèmes de supervision de la sécurité des États grâce à des efforts de collaboration conjoints. Au niveau primaire, la coopération et la collaboration entre les États qui constituent la RSOO, l'engagement individuel de tous les États en faveur du partenariat, ainsi que le soutien mutuel et la complémentarité des forces sont essentiels au succès et à un progrès uniforme. Il est important à cet égard que tous les États disposent d'une marge de manœuvre et soient encouragés à jouer un rôle plus actif dans la participation et le soutien à leur RSOO afin de renforcer leur propre mise en œuvre efficace de la supervision de la sécurité.
- 4.13. Un certain nombre de RSOO de l'AFI ont conclu des protocoles d'accord qui ouvrent la porte à une collaboration avec d'autres RSOO de la région, tandis que certaines RSOO sont allées plus loin et collaborent avec des États non membres de la Région. En outre, diverses organisations internationales, institutions financières et États partenaires participent à différents programmes, projets, initiatives et activités visant à appuyer le développement de l'aviation et, en particulier, le renforcement de la supervision de la sécurité, directement avec les États individuels ainsi que par l'intermédiaire d'organisations et d'organismes régionaux tels que les CER et les RSOO.

Taille, nombre et configuration des RSOO de l'AFI

- 4.14. En termes de taille et de nombre de membres, six RSOO de l'AFI et une RAO comptent entre six et 17 États par RSOO. Vingt-six de ces États n'appartiennent qu'à une seule organisation, tandis que 17 ont une double adhésion. Les États devraient avoir la possibilité de choisir et de combiner les fonctions et les services de différents RSOO en fonction de leurs besoins et de la capacité des RSOO. Lorsqu'un État décide de rejoindre une RSOO, il devrait y avoir une délégation claire et non conflictuelle des fonctions. Toutefois, à moins que d'autres avantages ne l'emportent, l'adhésion multiple aux RSOO devrait être découragée et minimisée. La nécessité d'une masse critique d'activité aéronautique et d'économies d'échelle tendrait à soutenir l'idée d'entités plus grandes et moins nombreuses dans la région pour une plus grande efficacité

et une plus grande durabilité. À cet égard, l'Annexe 2 fournit une évaluation des différentes options proposées.

Efficacité et impact sur la supervision de la sécurité

4.15. Bien que la région ait connu une bonne amélioration des niveaux moyens de mise en œuvre effective de la supervision de la sécurité, ces améliorations sont encore insuffisantes dans de nombreux domaines et aspects par rapport aux moyennes mondiales. Pour plus de progrès, plus d'efficacité et d'impact, l'élaboration de plans stratégiques et l'inclusion de cibles régionales de sécurité GASP et AFI dans les objectifs stratégiques des RSOO de l'AFI avec des objectifs clairs, des KPI et des cibles annuelles devraient être encouragés.

5. OBJECTIFS STRATÉGIQUES

5.1. Les objectifs stratégiques suivants et les mesures de mise en œuvre connexes visent à renforcer la mise en place et le fonctionnement des RSOO de l'AFI afin d'assurer:

- **L'efficacité** dans l'utilisation des ressources humaines et financières et éviter les doubles emplois et le gaspillage par le chevauchement des adhésions, etc.;
- **L'efficacité** à contribuer à l'amélioration des niveaux d'IE des États membres sur la base des compétences et des forces des mandats des RSOO et de l'engagement des États;
- **La durabilité** et la viabilité à long terme grâce à un financement suffisant et stable, à capacités humaines compétentes et à la capacité de faire face aux problèmes émergents; et
- **La pertinence** en termes de réactivité et d'orientation stratégique par rapport aux besoins et aux attentes des États membres.

5.2. Les objectifs stratégiques ci-dessous tiennent compte des résultats de l'analyse SWOT effectuée dans l'étude et qui sont incorporés dans le plan stratégique pour améliorer et consolider les Forces identifiées, surmonter les faiblesses, exploiter les opportunités, et atténuer les menaces pour l'efficacité, la durabilité et maximiser l'impact positif et la performance des organisations.

Objectif 1 : Mettre en place un mécanisme de financement des RSOO adéquat et durable sur une base régionale ou étatique.

Objectif 2: Renforcer les compétences et les capacités des RSOO conformément à leurs mandats, fonctions et activités sur la base du partage des ressources humaines et de la complémentarité sur une base régionale.

Objectif 3: Les États délèguent individuellement, par le biais de protocoles d'accord et en fonction de leurs propres besoins, des compétences et des mandats des RSOO, les fonctions et activités requises.

Objectif 4: Accroître l'efficacité opérationnelle et l'impact des RSOO sur les normes de supervision de la sécurité des États.

Objectif 5 : Harmoniser la documentation réglementaire de supervision de la sécurité à l'échelle de la RSOO et de l'ensemble de la région.

Objectif 6 : Promouvoir la reconfiguration et l'optimisation du nombre et de la taille des RSOO afin de minimiser les chevauchements d'adhésion, la duplication des fonctions et le gaspillage, et d'améliorer l'efficacité.

Objectif 7 : Établir une coopération et une collaboration solides entre les différentes parties et partenaires, Coordination avec d'autres programmes et projets de supervision de la sécurité dans la Région de l'AFI

6. SUIVI & ÉVALUATION

6.1. La mise en œuvre réussie du plan stratégique de 3 ans nécessite un cadre approprié pour surveiller et suivre en permanence l'avancement des activités et des tâches prévues, ainsi que pour évaluer régulièrement les échéanciers et les résultats. La feuille de route comprend donc des indicateurs clés de performance (KPI) qui définissent les paramètres les plus cruciaux pour mesurer et déterminer le succès du plan. Les KPI sont liés aux objectifs et aux tâches stratégiques et doivent être clairement communiqués aux parties prenantes et nécessitent un cadre pour une collecte et un reporting fiables et cohérents des données sur les paramètres pertinents.

6.2. L'AFCAC, en collaboration avec le Plan de l'AFI, est responsable de la coordination de la mise en œuvre du plan stratégique et de la feuille de route, soutenu par des partenaires internationaux et des institutions financières. Des rapports d'avancement sont fournis deux fois par an au Comité directeur du Plan de l'AFI et aux organes de l'AFCAC, et chaque année aux organes statutaires de la CER, aux Ministres responsables de l'aviation en Afrique et à l'Union africaine. Un examen à mi-parcours sera effectué à mi-parcours de la durée du projet.

7. FEUILLE DE ROUTE PROPOSÉE & PLAN DE MISE EN ŒUVRE CONCERNANT LE RENFORCEMENT DES RSOO DE L'AFI

Note: Sous responsabilité, *indique l'entité principale qui dirige le processus de mise en œuvre de la tâche concernée en coordination et avec les intrants des autres.

STRATÉGIQUE OBJECTIF	CRITÈRES À REMPLIR	ACTIVITÉ	Indicateurs de performance clés	RESPONSABILITÉ DE MISE EN ŒUVRE		PÉRIODE
				ENTITES PRINCIPALES	ENTITÉS DE SOUTIEN	
Objectif 1 : Mécanisme de financement durable des RSOO	Efficience, Durabilité	Elaborer et mettre en œuvre un mécanisme de financement durable des RSOO fondé sur les options proposées pour une application sur une RSOO individuelle ou régionale: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultations ▪ Établissement/exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % des RSOO ayant pris une décision sur un financement durable ▪ Nbre de mécanismes de financement mis en place 	*États RSOO CER	AFCAC OACI Partenaires, Parties prenantes	Janvier – Juin 2022
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Établir un <i>système conjoint de perception des redevances</i> pour le financement des RSOO. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % des RSOO ayant pris une décision sur la collecte conjointe 			22 juillet – 23 Décembre
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examiner les honoraires et redevances aéronautiques à l'échelle de la région conformément aux politiques et principes de l'OACI 	Adéquation et conformité des redevances avec les principes de l'OACI			Janvier – Juin 2023
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toutes les RSOO doivent élaborer de nouveaux Plans d'affaires -BP ou examiner ceux qui existent déjà. 	Nbre de RSOO avec des BP nouveaux ou révisés			Juillet – Décembre 2022
						Avril – Juin 2022
Objectif 2: Capacité des ressources humaines et dotation en personnel	Efficience; Efficacité; Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluations des besoins en personnel de sécurité par les États et les RSOO 	% d'États et de RSOO qui terminent l'évaluation	*États RSOO	AFCAC OACI, CER Partenaires, Parties prenantes	Juillet – Septembre 2022
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutement et rétention de personnel qualifié et niveau de dotation optimal. 	% d'États et de RSOO ayant le			Octobre 22 – Décembre 24

STRATÉGIQUE OBJECTIF	CRITÈRES À REEMPLIR	ACTIVITÉ	Indicateurs de performance clés	RESPONSABILITÉ DE MISE EN ŒUVRE		PÉRIODE
				ENTITES PRINCIPALES	ENTITÉS DE SOUTIEN	
			personnel qualifié minimum requis			
		<ul style="list-style-type: none"> Évaluation et reconnaissance en matière de GASOS pour les États ayant de solides niveaux de supervision de la sécurité 	% d'États qui atteignent les cibles en matière de GASP et font l'objet d'une évaluation			Janvier – Décembre 2025
		<ul style="list-style-type: none"> Amélioration/renforcement du CIS de l'AFI : Évaluation du CIS de l'AFI 	Achèvement en temps opportun de l'évaluation	*AFCAC OACI	États, partenaires des RSOO, Parties prenantes	Juillet – Septembre 2022
		<ul style="list-style-type: none"> Formation des experts en CIS. 	% du personnel requis en CIS formé de façon appropriée			Janvier – Décembre 2023
Objectif 3 :						
Délégation de fonctions par les États	Efficacité; Efficacité; Pertinence.	Vue d'ensemble des cadres juridiques nationaux et régionaux par États et RSOO	% d'États et de RSOO qui ont révisé les cadres juridiques	*RSOO États	AFCAC OACI, CER partenaires, Parties prenantes	Janvier 22 – Décembre 23
		Les RSOO/RAO font l'objet d'une évaluation GASOS pour les fonctions qu'ils remplissent pour les États.	% de RSOO soumises à une évaluation concernant le GASOS	RSOO		Janvier – Décembre 2024
		Tous les États concluent des accords / protocoles d'accord pour la délégation des fonctions de niveaux 1 et 2 <ul style="list-style-type: none"> Élaboration de modèles régionaux. Conclusion des protocoles d'entente 	% d'États qui concluent des protocoles d'accord avec leurs RSOO	États *RSOO		Janvier 2022 Avril - Décembre 2022

STRATÉGIQUE OBJECTIF	CRITÈRES À REmplIR	ACTIVITÉ	Indicateurs de performance clés	RESPONSABILITÉ DE MISE EN ŒUVRE		PÉRIODE
				ENTITES PRINCIPALES	ENTITÉS DE SOUTIEN	
Objectif 4 : Efficacité opérationnelle et impact.	Efficacité; Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ROO examinent les instruments juridiques ▪ Les États mettent en œuvre des mesures juridiques nationales d'accompagnement. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % des RSOO qui ont revu l'instrument juridique ▪ % d'États qui mettent en œuvre les mesures juridiques nationales requises 	Les RSOO États	CER, AFCAC, partenaires de l'OACI, Parties prenantes	Janvier 22 – Décembre 23 Janvier 23 – Décembre 24
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les RSOO élaborent des plans stratégiques avec des objectifs/repères de sécurité mondiaux et régionaux. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % des RSOO avec des plans stratégiques nouveaux / révisés 	Les RSOO	États, AFCAC, Partenaires de l'OACI, Parties prenantes	Juillet – Septembre 2022
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaborer des plans d'urgence/de continuité des activités pour la résilience/durabilité des RSOO. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % de RSOO ayant un plan d'urgence / PCA approprié 	RSOO	États, AFCAC, Partenaires de l'OACI, Parties prenantes	Octobre – Décembre 2022
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutien continu des RSOO CP et des RO de l'OACI aux RSOO de l'AFI. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nbre de RSOO recevant une aide de l'OACI/OI 	RSOO	États, AFCAC, Partenaires de l'OACI, Parties prenantes	Janvier 22 – Décembre 24
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amélioration continue du matériel d'orientation par l'OACI. ▪ Les RSOO/RAO de l'AFI à utiliser les directives disponibles pour corriger les lacunes relevées. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Au moins une revue / mise à jour de la documentation en matière de RSOO au cours de la période prévue 	OACI RSOO	États, AFCAC, Partenaires de l'OACI, Parties prenantes	Janvier 22 – Décembre 24 Janvier 23 – Décembre 24

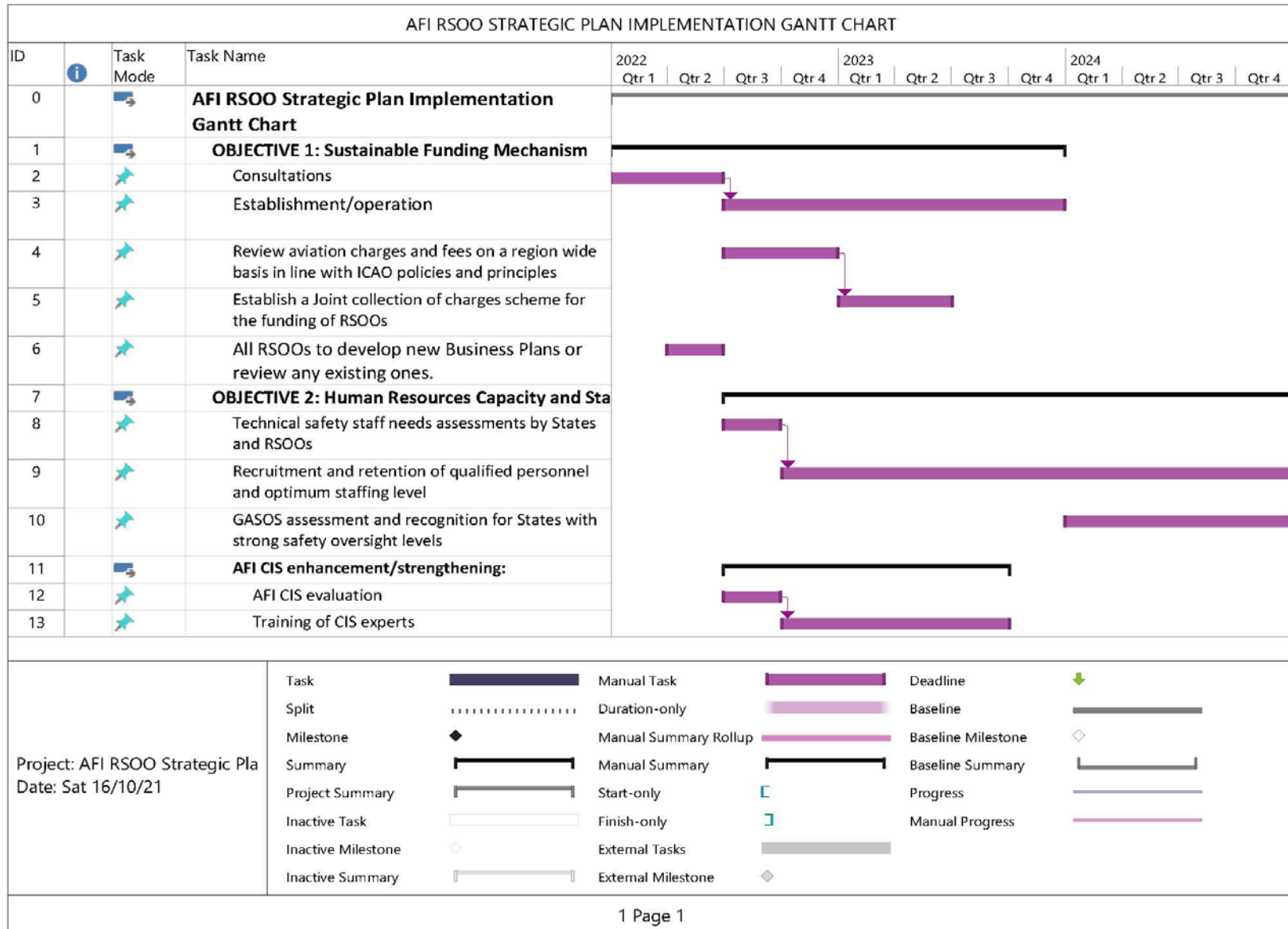
STRATÉGIQUE OBJECTIF	CRITÈRES À REPLIR	ACTIVITÉ	Indicateurs de performance clés	RESPONSABILITÉ DE MISE EN ŒUVRE		PÉRIODE
				ENTITES PRINCIPALES	ENTITÉS DE SOUTIEN	
			<ul style="list-style-type: none"> % des lacunes relevées dans les évaluations résolues par les RSOO 			
Objectif 5: Harmonisation du matériel réglementaire de supervision de la sécurité	Efficacité; Efficacité; Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> Harmonisation des règles de sécurité : <ul style="list-style-type: none"> dans les régions RSOO Dans toute la région. 	<ul style="list-style-type: none"> Nbre de RSOO ayant une réglementation harmonisée Réalisation en temps opportun de l'harmonisation à l'échelle de la région 	États *RSOO ,	CER, AFCAC, partenaires de l'OACI, Parties prenantes	Janvier 22 – Décembre 23 Janvier 23 – Décembre 24
Objectif 6: Optimisation du nombre et de la taille des RSOO	Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> Encourager la non-duplication des membres de RSOO et assurer la distinction des services là où il existe une duplication. Consultations des intervenants sur les options proposées pour rationaliser la taille et le nombre de RSOO. Mise en œuvre des accords 	<ul style="list-style-type: none"> % d'États ayant plusieurs membres RSOO qui ont des fonctions séparées Décision en temps opportun sur le No optimal et la taille des RSOO 	États *RSOO CER	AFCAC, Partenaires de l'OACI, Parties prenantes	Janvier 22 – Décembre 24
Objectif 7: Coopération et collaboration	Efficience; Efficacité; Pertinence	Encourager et aider les RSOO et les RAIO de l'AFI à participer efficacement aux initiatives de l'OACI telles que la RSOO CP, la RAIO CP et le GASOS et à en bénéficier.	<ul style="list-style-type: none"> Nbre des RSOO participant aux initiatives pertinentes de l'OACI 	Les RSOO	États, AFCAC, Partenaires de l'OACI, Parties prenantes	Janvier 22 – Décembre 24

STRATÉGIQUE OBJECTIF	CRITÈRES À REMPLIR	ACTIVITÉ	Indicateurs de performance clés	RESPONSABILITÉ DE MISE EN ŒUVRE		PÉRIODE
				ENTITES PRINCIPALES	ENTITÉS DE SOUTIEN	
		<ul style="list-style-type: none"> L'OACI travaillera avec les RSOO pour identifier les besoins spécifiques en matière d'assistance, et coordonne avec les partenaires et les intervenants la mise en œuvre de l'assistance technique 	Nbre de RSOO assistées par l'OACI et ses partenaires	*OACI RSOO	États, AFCAC, Partenaires de l'OACI, Parties prenantes	Juillet - Décembre 2022 Janvier 23 - Décembre 24
		Toutes les RSOO de l'AFI doivent : <ul style="list-style-type: none"> compléter l'auto-évaluation concernant GASOS identifier les lacunes/mesures correctives nécessaires Assistance prioritaire de l'OACI/des partenaires 	Nbre de RSOO qui complètent l'auto-évaluation concernant le GASOS % de mesures correctives/lacunes comblées avec succès	RSOO	États, AFCAC, Partenaires de l'OACI, Parties prenantes	Juillet - Décembre 2022 Janvier - Mars 2023 Juillet 23 - Décembre 24
		Les États à participer activement et à soutenir les RSOO afin de renforcer leur propre supervision de la sécurité et de mettre en œuvre efficacement.	Augmentation moyenne en % de l'assurance-emploi des États	*États RSOO	AFCAC, Partenaires de l'OACI, Parties prenantes	Janvier 22 - Décembre 24
		Promouvoir la coopération / coordination RSOO, échanger des expériences et des projets de pairs avec l'OACI/partenaire.	Nbre de projets communs mis en œuvre avec succès	RSOO	États, AFCAC, Partenaires de l'OACI, Parties prenantes	Janvier 22 - Décembre 24
RAPPORTS		Rapports semestriels	% des rapports fournis à temps	*AFCAC Plan AFI	États, RSOO, Partenaires de l'OACI, , Parties prenantes	Tous les 6 mois
		Rapports annuels	% des rapports fournis à temps			Tous les 12 mois

STRATÉGIQUE OBJECTIF	CRITÈRES À REmplIR	ACTIVITÉ	Indicateurs de performance clés	RESPONSABILITÉ DE MISE EN ŒUVRE		PÉRIODE
				ENTITES PRINCIPALES	ENTITÉS DE SOUTIEN	
		Rapport d'examen à mi-parcours	Rapports en temps opportun			Tous les 18 mois

*Sous responsabilité, * indique l'entité principale qui dirige le processus de mise en œuvre de la tâche concernée en coordination et avec les contributions des autres entités*

8. TABLEAU DES SUBVENTIONS POUR LA MISE EN OEUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE DE LA RSOO DE L'AFI



AFI RSOO STRATEGIC PLAN IMPLEMENTATION GANTT CHART

ID	Task Mode	Task Name	2022				2023				2024			
			Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4
14		OBJECTIVE 3: Delegation of Functions by States												
15		Review of national and regional legal frameworks by States and RSOOs												
16		RSOOs/RAIOs undergo GASOS assessment for functions they perform for States.												
17		All States conclude Agreements / MOUs for the delegation of Levels 1 & 2 functions												
18		Development of regional templates												
19		Conclusion of MOUs												
20		OBJECTIVE 4: Operational effectiveness and impact												
21		RSOOs review legal instruments												
22		States implement accompanying national legal measures.												
23		RSOOs develop Strategic Plans with global and regional safety targets / benchmarks												
24		Develop Contingency / Business Continuity Plans for RSOO resilience / sustainability.												
25		Continued support of RSOO CP and ICAO ROs to AFI RSOOs.												
26		Continuous improvement of guidance material by ICAO												
27		AFI RSOOs / RAIOs to use available guidance to resolve identified deficiencies.												

Project: AFI RSOO Strategic Pla
Date: Sat 16/10/21

Task		Manual Task		Deadline	
Split		Duration-only		Baseline	
Milestone		Manual Summary Rollup		Baseline Milestone	
Summary		Manual Summary		Baseline Summary	
Project Summary		Start-only		Progress	
Inactive Task		Finish-only		Manual Progress	
Inactive Milestone		External Tasks			
Inactive Summary		External Milestone			

AFI RSOO STRATEGIC PLAN IMPLEMENTATION GANTT CHART

ID	Task Mode	Task Name	2022				2023				2024			
			Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4
28		OBJECTIVE 5: Harmonization of safety oversight regulatory material												
29		Harmonization within RSOO regions												
30		Harmonization throughout AFI region												
31		OBJECTIVE 6: Optimization of number & size of RSOOs												
32		States to distinguish services where duplication of RSOO membership exists												
33		Stakeholder consultations on proposed options to streamline size/No of RSOOs												
34		Implementation of agreements												
35		OBJECTIVE 7: Cooperation and collaboration												
36		Effective participation of AFI RSOOs and RAIOS in ICAO initiatives												
37		ICAO to work with RSOOs to identify specific assistance needs												
38		Coordination with partners and stakeholders on TA implementation												
39		All AFI RSOOs to complete GASOS self-assessment												
40		All AFI RSOOs to identify gaps and necessary corrective actions												
41		AFI RSOOs to receive prioritized assistance from ICAO and partners												

Project: AFI RSOO Strategic Pla
Date: Sat 16/10/21

Task		Manual Task		Deadline	
Split		Duration-only		Baseline	
Milestone		Manual Summary Rollup		Baseline Milestone	
Summary		Manual Summary		Baseline Summary	
Project Summary		Start-only		Progress	
Inactive Task		Finish-only		Manual Progress	
Inactive Milestone		External Tasks			
Inactive Summary		External Milestone			

AFI RSOO STRATEGIC PLAN IMPLEMENTATION GANTT CHART

ID	Task Mode	Task Name	2022				2023				2024			
			Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4
42		States actively participate in and support RSOOs to strengthen safety oversight effective implementation.												
43		Promote RSOO cooperation / coordination, exchange experiences and peer projects with ICAO/partner support												
44		REPORTING												
45		Bi-annual Reports												
46		1st yr - 2nd Quarter												
47		1st yr - 4th Quarter												
48		2nd yr - 2nd Quarter												
49		2nd yr - 4th Quarter												
50		3rd yr - 2nd Quarter												
51		3rd yr - 4th Quarter												
52		Annual Reports												
53		Yr 1 - Report												
54		Yr 2 - Report												
55		Yr3 - Report												
56		Mid-Term Report												

Project: AFI RSOO Strategic Pla Date: Sat 16/10/21	Task		Manual Task		Deadline	
	Split		Duration-only		Baseline	
	Milestone		Manual Summary Rollup		Baseline Milestone	
	Summary		Manual Summary		Baseline Summary	
	Project Summary		Start-only		Progress	
	Inactive Task		Finish-only		Manual Progress	
	Inactive Milestone		External Tasks			
	Inactive Summary		External Milestone			

9. ANNEXE 1 : ÉVALUATION SOMMAIRE DES OPTIONS DE FINANCEMENT DURABLES CONCERNANT LES RSOO DE L'AFI

ARTICLE	OPTION DE FINANCEMENT	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS	RISQUES
1	Frais de sécurité aérienne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformément aux politiques/principes de l'OACI sur les redevances ▪ Contributions par habitant plus faibles pour les États ▪ Financement durable ▪ Indépendant de l'administration de l'État/CAA ▪ Plus facile à justifier ▪ Acheminement plus direct des paiements vers les RSOO 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation des coûts de déplacement déjà élevés ▪ Nécessité d'arrangements supplémentaires pour les RSOO ayant à la fois des fonctions de sûreté et de sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre lente ▪ Résistance des utilisateurs et des voyageurs
2	Redevance aéroportuaire et de navigation aérienne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformément au principe de l'utilisation des recettes de l'aviation pour le secteur ▪ Implique des économies d'échelle si elle est appliquée par la FIR ▪ Contributions par habitant plus faibles pour les États ▪ Financement durable ▪ Indépendant des administrations étatiques/CAA ▪ Acheminement plus direct des paiements vers les RSOO 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation des frais d'utilisation et des frais de déplacement élevés ▪ Nécessité d'arrangements supplémentaires pour les RSOO ayant à la fois des fonctions de sûreté et de sécurité ▪ Moins facile à justifier pour les fonctions de sécurité larges 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Résistance des utilisateurs et des ANSP ▪ Mise en œuvre lente
3	Frais de service RSOO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformément aux politiques/principes de l'OACI sur les redevances ▪ Paiements directs à la RSOO 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activités et recettes insuffisantes ▪ Défi du manque de délégation par les États ▪ Faible capacité des RSOO à fournir une gamme complète de services ▪ Nécessité d'arrangements supplémentaires pour les RSOO ayant à la fois des fonctions de sûreté et de sécurité.. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les défis de financement des RSOO continuent ▪ RSOO faibles et inefficaces ▪ Réduction de l'aide aux États ▪ Abaissement des normes de sécurité ▪ Peut ne pas être durable
4	Financement gouvernemental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Devient une obligation de l'État ▪ Utilisation des fonds publics pour éviter des charges supplémentaires sur l'aviation et stimuler la croissance ▪ Possibilité accrue d'un soutien des donateurs bilatéraux. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financement insuffisant et pas facilement disponible ▪ Dépendance continue à l'égard des États/CAA ▪ Lourde bureaucratie ▪ Acheminement indirect des paiements ▪ Priorités nationales concurrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les défis de financement des RSOO continuent ▪ RSOO faibles et inefficaces ▪ Responsabilité transférée aux CAA

				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction de l'aide aux États ▪ Abaissement des normes de sécurité.
5	Taxe communautaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implique des économies d'échelle ▪ Financement durable ▪ Indépendante des CAA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Moins d'acheminement direct des paiements ▪ Longue/ bureaucratie des CER et des gouvernements ▪ Subventions intersectorielles difficiles à justifier ▪ Négociations prolongées avec des parties prenantes non sectorielles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Résistance des secteurs du commerce et du tourisme ▪ Non-coopération des CER et des États

10. ANNEXE 2 : ÉVALUATION SOMMAIRE DES OPTIONS DE CONFIGURATION CONCERNANT LES RSOO/RAIO DE L'AFI

ORGANISATION	OPTION	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS	RISQUES
Les RSOO	Option 1 (7 RSOO) : <i>Six (6) RSOO existantes plus une nouvelle pour les États non-RSOO</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Moins de perturbations des arrangements existants • Poursuite des meilleures pratiques établies • Les CER et les unions monétaires maintiennent les RSOO sans interruption 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle RSOO supplémentaire de seulement 3 États non viable; • Aucune amélioration ou solution aux défis du financement, etc., • Absence d'économies d'échelle • Activité limitée/pertinence de l'AAMAC 	<ul style="list-style-type: none"> • Retards dans la mise en place de la nouvelle RSOO • Des défis aggravés • Inefficacité et inefficacité des RSOO
	Option 2 (6 RSOO): <i>Six (6) RAO basées sur les CER et les États non RSOO se joignent à celles qui existent déjà</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les RSOO s'associent et s'appuient sur les CER • Possibilité pour les États non RSOO existants de rejoindre des États déjà opérationnels • Les CER et les unions monétaires maintiennent les RSOO sans interruption 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'amélioration des économies d'échelle • Activité limitée et donc pertinence de l'AAMAC • Défi juridique de l'incorporation de BASOO dans la CEDEAO 	<ul style="list-style-type: none"> • La CEDEAO n'accepte pas de soutenir BAGASOO • Inefficacité et inefficacité
	Option 3 (5 RSOO) : <i>Réduction à quatre (4) CER reconnues par l'UA plus l'AAMAC</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des économies d'échelle • Augmentation de l'échelle des activités par RSOO • Plus d'efficacité et moins de duplication • Toutes les RSOO s'associent aux CER et en tirent parti • Possibilité pour les États non RSOO existants de rejoindre des États déjà opérationnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Défi juridique de l'incorporation d'États qui ne font pas partie des traités régionaux des CER régissant les RSOO 	<ul style="list-style-type: none"> • Résistance des unions monétaires à l'intégration des RSOO; • La CEDEAO n'accepte pas de soutenir BAGASOO • Opposition à une seule RSOO continentale pour les ANS
	Option 4 (4 RSOO) : <i>Réduction de six (6) RSOO à quatre (4) (soit une chacune pour la CEDEAO, la CEEAC, la SADC et la CAE)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Économies d'échelle élevées • Augmentation de l'échelle des activités par RSOO • Efficacité maximale et moins de duplication • Toutes les RSOO s'associent et s'appuient sur les CER • Possibilité pour les États non RSOO existants de rejoindre les États déjà opérationnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Défi juridique de l'incorporation d'États qui ne font pas partie des traités régionaux des CER régissant les RSOO 	<ul style="list-style-type: none"> • Résistance des unions monétaires à l'intégration des RSOO; • La CEDEAO n'accepte pas de soutenir BAGASOO • Opposition à la diffusion des services AAMAC ANS dans d'autres RSOO.
RAIO	Option 1 (2 RAIO) : <i>BAGAIA pour les États BAG; CAE-RAIO pour les États de la CAE; Les États restants doivent rejoindre l'une organisations ci-dessus</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Moins de perturbations de arrangements existants • Poursuite des meilleures pratiques établies 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de ressources adéquates pour BAGAIA • Absence d'économies d'échelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Inefficacité et inefficacité • Manque de soutien de la part des partenaires au développement
	Option 2 (2 RAIO) : <i>BAGAIA pour la CEDEAO/CEEAC; EAC-RAIO pour l'EAC/SADC</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration CEDEAO-CEEAC et soutien à BAGAIA • Soutien des partenaires au développement. • Efficacité et rentabilité accrues 	<ul style="list-style-type: none"> • Demande d'augmentation de la capacité RAIO / personnel qualifié • Négociations et consultations prolongées concernant les accords 	<ul style="list-style-type: none"> • Réticence des pays non membres de la CEDEAO, de la CEEAC et de la CAE, des États et des CER • Processus de mise en œuvre lent

	<p>Option 3 (1 RAIO) : <i>Une RAIO continentale - BAGAIA</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Collaboration et appui CEDEAO-CEEAC pour BAGAIA •Soutien des partenaires au développement. •Efficacité et rentabilité accrues 	<ul style="list-style-type: none"> •Négociations et consultations difficiles en matière d'accords concernant les accords •Forte demande de capacité et besoin de personnel plus qualifié 	<ul style="list-style-type: none"> •Résistance des États non-BAG et nouvelles initiatives RAIO •Lenteur du processus d'établissement et d'expansion •Capacité insuffisante de la RAIO en ce qui concerne la portée des activités
--	--	--	--	---