

البيانات المالية وتقارير المراجع الخارجي للحسابات

عن السنة المالية المنتهية في ٢٠١١/١٢/٣١



وثائق

للدورة الثامنة والثلاثين للجمعية العمومية

في سنة ٢٠١٣

منظمة الطيران المدني الدولي

البيانات المالية وتقارير المراجع الخارجي للحسابات

عن السنة المالية المنتهية في ٢٠١١/١٢/٣١



وثائق

للدورة الثامنة والثلاثين للجمعية العمومية

في سنة ٢٠١٣

منظمة الطيران المدني الدولي

تتشر هذه الوثيقة في طبعات منفصلة باللغات العربية والاسبانية والانجليزية والروسية
والصينية والفرنسية

منظمة الطيران المدني الدولي

999 University Street, Montréal, Quebec, Canada H3C 5H7

للحصول على معلومات عن تقديم طلبات الشراء والاطلاع على جميع أسماء وكلاء
البيع وبأعي الكتب، يرجى زيارة الموقع التالي للايكاو www.icao.int

الوثيقة رقم 9987 Doc، البيانات المالية وتقارير مراجع الحسابات الخارجي

عن السنة المنتهية في ٢٠١١/١٢/٣١

Order Number: 9987

ليست للبيع

© ICAO 2012

جميع الحقوق محفوظة. لا يجوز استنساخ أي جزء من هذا المنشور أو تخزينه في
نظام لاسترجاع الوثائق أو تداوله في أي شكل من الأشكال، بدون إذن مكتوب سلفاً
من منظمة الطيران المدني الدولي.

البيانات المالية

وتقارير مراجع الحسابات الخارجي

عن السنة المنتهية في ٢٠١١/١٢/٣١

منظمة الطيران المدني الدولي
البيانات المالية وتقارير مراجع الحسابات الخارجي
عن السنة المنتهية في ٢٠١١/١٢/٣١

الفهرس

الصفحة	
I-1	الجزء الأول: عرض مقدّم من الأمين العام
II-1	الجزء الثاني: رأي مراجع الحسابات الخارجي
	الجزء الثالث: البيانات المالية
III-1	البيان المالي الأول بيان الوضع المالي
III-2	البيان المالي الثاني بيان الأداء المالي
III-3	البيان المالي الثالث بيان التغييرات في صافي الأصول
III-4	البيان المالي الرابع بيان التدفقات النقدية
III-5	البيان المالي الخامس بيان المقارنة بين حسابات الميزانية والحسابات الفعلية
III-6	ملاحظات على البيانات المالية
	الجزء الرابع: الجداول
IV-1	الجدول (ألف) الأنشطة العادية حسب الصندوق
IV-3	الجدول (باء) الصناديق الائتمانية لأمن الطيران
IV-4	الجدول (جيم) البرنامج العادي - الاشتراكات المستحقة من الدول المتعاقدة
IV-7	الجدول (دال) أنشطة مشاريع التعاون الفني حسب مجموعة الصناديق
IV-8	الجدول (هاء) أنشطة مشاريع التعاون الفني حسب الصناديق الائتمانية واتفاقات الخدمات الإدارية
IV-10	الجدول (واو) أنشطة مشاريع التعاون الفني - صناديق خدمات مشتريات الطيران المدني
	الجزء الخامس
	تقرير مراجع الحسابات الخارجي المقدم إلى الجمعية العمومية عن مراجعة البيانات المالية لمنظمة الطيران المدني الدولي للفترة المالية المنتهية في ٢٠١١/١٢/٣١
	الجزء السادس
	تعليقات الأمين العام ردا على تقرير مراجع الحسابات الخارجي

الجزء الأول: عرض مقدم من الأمين العام

منظمة الطيران المدني الدولي

الجزء الأول: عرض مقدم من الأمين العام

١- المقدمة

١-١ منظمة الطيران المدني الدولي (الايكاو) وكالة من الوكالات المتخصصة للأمم المتحدة، وأنشئت في شيكاغو في ١٢/٧/١٩٤٤ بموجب اتفاقية الطيران المدني الدولي. والايكاو هي الهيئة الدائمة المكلفة بإدارة المبادئ المنصوص عليها في الاتفاقية. وتحدد القواعد اللازمة لسلامة الطيران وأمنه وكفائه وانتظامه، وكذلك حماية البيئة في مجال الطيران، وتشجع على تنفيذها.

٢-١ ويبلغ عدد أعضاء الايكاو ١٩١ دولة متعاقدة. وانضمت جمهورية جنوب السودان إلى الايكاو في نوفمبر ٢٠١١ وهي العضو الأكثر حداثة. ويوجد مقرها الرئيسي في مونتريال ولديها مكاتب إقليمية في بانكوك، والقاهرة، وداكار، وأليما، والمكسيك العاصمة، ونيروبي وباريس.

٣-١ وتتكون الايكاو من الهيئة ذات السيادة وهي الجمعية العمومية ومجلس الإدارة وهو مجلس المنظمة. وتضم الجمعية العمومية ممثلين عن جميع الدول المتعاقدة، وتجتمع مرة كل ثلاث سنوات، وتستعرض بشكل مفصل الأعمال الكاملة للمنظمة، وتحدد السياسات الخاصة بالسنوات المقبلة وتوافق على البيانات المالية الصادرة منذ الدورة الأخيرة للجمعية العمومية. وتبحث أيضا في شؤون ميزانية الثلاث سنوات. وقد اجتمعت الجمعية العمومية آخر مرة في أكتوبر ٢٠١٠.

٤-١ ويُنتخب المجلس، الذي يضم ٣٦ دولة، من قبل الجمعية العمومية لمدة ثلاث سنوات ويوجه أعمال المنظمة باستمرار. ويحظى المجلس بمساعدة لجنة الملاحة الجوية، ولجنة النقل الجوي، واللجنة المالية، ولجنة التدخل غير المشروع، ولجنة الموارد البشرية، ولجنة التمويل المشترك لخدمات الملاحة الجوية ولجنة التعاون الفني.

٥-١ وتضم الأمانة العامة خمس إدارات رئيسية هي إدارة الملاحة الجوية، وإدارة النقل الجوي، وإدارة التعاون الفني، وإدارة الشؤون القانونية والعلاقات الخارجية وإدارة الشؤون الإدارية والخدمات. ويشكل فرع المالية ومكتب التقييم والمراجعة الداخلية أيضا جزءاً من الأمانة العامة وتقدم التقارير إلى الأمين العام. أما المكاتب الإقليمية، التي تعمل تحت إدارة الأمين العام الذي يعمل في المقر الرئيسي، فمسؤولة أساساً عن إقامة الاتصال مع الدول المعتمدة لديها وغيرها من المنظمات والهيئات الإقليمية للطيران المدني واللجان الإقليمية الاقتصادية للأمم المتحدة. وتشجع المكاتب الإقليمية على تنفيذ السياسات والقرارات والقواعد والتوصيات الدولية الصادرة عن الايكاو وخطط الملاحة الجوية وتقديم المساعدة الفنية بناء على الطلب.

٦-١ ووفقاً للمادة ١٢-٤ من النظام المالي، أشرف بأن أعرض البيانات المالية للايكاو للسنة المنتهية في ٢٠١١/١٢/٣١ على المجلس لكي ينظر فيها ويوصي الجمعية العمومية بإقرارها. وبموجب القاعدة ١٣-٣ من النظام المالي، يُعرض رأي مراجع الحسابات الخارجي وتقريره عن البيانات المالية لسنة ٢٠١١ على المجلس والجمعية العمومية إضافة إلى تعليقاتي عليها (ترد في تعليقات الأمين العام).

٧-١ وما لم يقرر خلاف ذلك، فإن البيانات المالية وكشوف الملاحظة المرفقة بها والتي تشكل جزءاً لا يتجزأ من هذه البيانات المالية وهذا التقرير فتُعرض بآلاف الدولارات الكندية.

٢- الإبلاغ المالي والسمات البارزة لأداء الميزانية

اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

١-٢ كما ورد بيانه في الملاحظة ١ الواردة في البيانات المالية، ظلت الايكاو تطبق بالكامل المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في سنة ٢٠١١ وذلك للمرة الثانية. وقد اعتمدت منظمات الأمم المتحدة هذه المعايير لتحل محل المعايير المحاسبية لمنظومة الأمم المتحدة. والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام هي مجموعة من المعايير المحاسبية التي وضعت على أساس مستقل، وتقتضي اتباع المحاسبة على أساس "الاستحقاق التام". ويعتبر أساس الاستحقاق التام أفضل أسلوب محاسبي من جانب المنظمات الدولية بالنسبة لكل من القطاعين العام والخاص. وتتضمن المعايير متطلبات تفصيلية وإرشادات تضمن اتساق البيانات المالية وتسهل مقارنتها.

٢-٢ وقد اعتمدت الايكاو جميع المعايير السارية الصادرة عن مجلس المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ولم تكن الايكاو مضطرة لاعتماد جميع هذه المعايير خلال سنة ٢٠١٠ وسنة ٢٠١١ لأن بعضاً من هذه المعايير لديه تواريخ سريان تتدرج في عامي ٢٠١١ و٢٠١٣. غير أن هذه المعايير تطبق أيضاً قبل تاريخ السريان لزيادة المساءلة. وحث مجلس المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وهي الهيئة التي تصدر هذه المعايير، على الاعتماد المبكر لهذه المعايير.

البيانات المالية

٣-٢ أعدت البيانات المالية التالية وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام:

- البيان المالي الأول: الوضع المالي؛
- البيان المالي الثاني: الأداء المالي؛
- البيان المالي الثالث: التغييرات في صافي الأصول؛
- البيان المالي الرابع: التدفقات النقدية؛
- البيان المالي الخامس: المقارنة بين حسابات الميزانية والحسابات الفعلية.

٤-٢ كذلك ووفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، تشمل البيانات المالية الملاحظات التي تقدم الأوصاف السردية والتقسيمات المتعلقة بالبنود المبينة في البيانات المالية والمعلومات عن البنود التي لا تستحق أن تسجل في البيانات. وتشمل الملاحظات أيضاً عرض أهم أنشطة الايكاو حسب الجزء كما هو منصوص عليه في المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وتبين أن جزأين سيُدرجان في البيانات المالية التي شملتها المراجعة. ويغطي الجزء الأول الأنشطة العادية الجارية للمنظمة مثل البرنامج العادي، والأنشطة المدرة للإيرادات وإدارة برنامج التعاون الفني ودعمها. ويغطي الجزء الثاني أنشطة جميع مشاريع التعاون الفني، التي تديرها عموماً الايكاو بناء على الطلب من فرادى الدول.

٥-٢ ولا تشكل الجداول جزءاً من البيانات المالية التي شملتها المراجعة. غير أنه ما دامت هذه الجداول تقدم معلومات أكثر تفصيلاً وتدعم الأشكال المجمعّة المتعلقة بالبيانات المالية التي شملتها المراجعة، فقد أُدرجت في الجزء الرابع من هذه الوثيقة.

٦-٢ وتقدم الفقرات التالية موجزاً عن المعلومات الرئيسية بشأن الوضع المالي وأداء المنظمة لسنة ٢٠١١.

٧-٢ **البيان المالي الأول** يقدم الوضع المالي للمنظمة. وتتكون الأصول التي يبلغ مجموعها ٢٢٣,٢ مليون دولار كندي في ٢٠١١/١٢/٣١ في الأساس من السيولة النقدية ومعادلات النقدية بمبلغ ١٩٣,٤ مليون من الدولارات الكندية ومن الاشتراكات المقررة وغيرها من الحسابات مستحقة القبض بمبلغ ٢٢,٩ مليون من الدولارات الكندية. ويبلغ مجموع الخصوم ٢٥٣,٢ مليون من الدولارات الكندية، حيث يمثل منها مبلغ ١٤٩,٤ مليون من الدولارات الكندية المقبوضات المسبقة المخصصة في معظمها لمشاريع التعاون الفني، وجرى تدوين الخصم طويل الأجل بمبلغ ٧٨,٨ مليون من الدولارات الكندية لاستحقاقات الموظفين للمرة الثانية في هذا البيان مع تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

٨-٢ هذا البيان المالي يبين أيضا وجود عجز تراكمي بمبلغ ٣٠ مليون من الدولارات الكندية، بسبب الحاجة إلى تسجيل خصوم استحقاقات الموظفين بموجب المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. غير أنه نظرا لأن الأصول الجارية تتجاوز الخصوم الجارية بمبلغ ٣٨,٧ مليون من الدولارات الكندية، فمن غير المتوقع أن تكون هناك حاجة إلى التمويل الإضافي القصير الأجل لتغطية العجز المتراكم.

٩-٢ **البيان المالي الثاني** يقدم الأداء المالي لسنة ٢٠١١. وشهدت السنة الماضية تغييرات كبيرة طرأت على هذا البيان للامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. أما الإيرادات من اتفاق المشاريع المسجلة سابقا على الأساس النقدي فيجري تدوينها الآن استنادا إلى الخدمات والسلع التي تسلّم إلى مشاريع التعاون الفني. وتسجل مبيعات المطبوعات أيضا للحسابات على أساس الاستحقاق، عند تسليم المطبوعات. وطرأت أيضا تسوية مؤقتة لإيرادات الاشتراكات المقررة بمبلغ ٠,٣ مليون من الدولارات الكندية خلال سنة ٢٠١١ لمرعاة أثر تدوين المبالغ المستحقة المحصلة بالقيمة العادلة على الأجل الطويل كما تنص على ذلك المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وكان مجموع العجز لسنة ٢٠١١ قد بلغ ٧,٦ مليون دولار كندي. ويبين الجدول (ألف) العجز حسب الصندوق أو مجموعة الصناديق للأنشطة العادية. وتشمل النفقات مبلغ ١١,٣ مليون دولار كندي مسجل في الصندوق المتجدد لتدوين نفقات استحقاقات الموظفين (استحقاقات التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة، والإجازة السنوية والعودة إلى الوطن) على أساس الاستحقاق. قبل اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، في سنة ٢٠١٠، سجّلت معظم هذه الاستحقاقات باستخدام الأساس النقدي. وفي سنة ٢٠١١، سُدد مبلغ ٢,٦ مليون من الدولارات الكندية مقابل هذه الاستحقاقات ويُعرض هذا المبلغ في الصندوق المتجدد كمصدر تمويلي من الصناديق الأخرى. ويُدرج فرق المبلغ ٨,٧ مليون من الدولارات الكندية بين الاستحقاقات المتراكمة والاستحقاقات المسددة في عجز السنة لهذا الصندوق. وتقدم الفقرات التالية توضيحات عن النتائج المالية وعجز الصندوق العام للبرنامج العادي (مبلغ ٢,٤ مليون من الدولارات الكندية) وصندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية (مبلغ ١,٠ مليون من الدولارات الكندية).

١٠-٢ وبالنسبة لصافي فائض الصناديق الأخرى (بمبلغ ٤,٥ ملايين من الدولارات الكندية)، يكمن السبب الرئيسي في فرق التوقيت في تسجيل الإيرادات والنفقات. وبموجب المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وتحت شروط معينة، يجوز تدوين الإيرادات قبل تكبد النفقات ذات الصلة، لا سيما فيما يخص الإيرادات من المعاملات غير التبادلية مثل التبرعات والمنح. وسوف يتم أيضا تدوين الإنفاق الرسمالي والأصول غير المادية الممولة من الصندوق العام والخاصة بميزانية البرنامج العادية المعروضة في الصندوق الرسمالي كنفقات تشغيل في السنوات المقبلة من خلال حساب الاستهلاك الذي لا يحتاج إلى تمويل إضافي.

١١-٢ وفيما يخص قطاع مشاريع التعاون الفني، لم تشهد سنة ٢٠١١ أي فائض أو عجز سنوي لأن الإيرادات تسجل على أساس مرحلة إنجاز المشاريع، التي تُحدد على أساس التكاليف المتكبدة في كل مشروع من المشاريع. وفي سنة ٢٠١١ تم تحسين هذه العملية كي تتلاءم مع النسبة المئوية لإنجاز المشاريع التي تساوي مائة ألف دولار أمريكي أو أكثر. وتسجل تكلفة إدارة وتشغيل ودعم هذه المشاريع في كل مشروع وبدون استرداد هذه الرسوم الإدارية بوصفها إيرادات في صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية.

١٢-٢ يقدم **البيان المالي الثالث** التغييرات في صافي الأصول خلال السنة. وقد بلغ رصيد صافي الأصول بما في ذلك الاحتياطيات في بداية السنة ٢٩,٧ مليون من الدولارات الكندية وتشكّل هذه القيمة صافي العجز التراكمي. وكان رصيد صافي العجز التراكمي في نهاية سنة ٢٠١١ قد بلغ ٣٠ مليون دولار كندي.

١٣-٢ **البيان المالي الرابع** يقدم تقسيما لتغير التدفقات النقدية من مبلغ ٢١٠,٩ مليون من الدولارات الكندية في ٢٠١٠/١٢/٣١ إلى مبلغ ١٩٣,٤ مليون دولار كندي في ٢٠١١/١٢/٣١. وحسبما تسمح بذلك المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، فإن الطريقة غير المباشرة المستخدمة أيضا هي الطريقة التي اعتمدها الإيكافو في السنوات السابقة.

١٤-٢ **البيان المالي الخامس** يبين مقارنة بين حسابات الميزانية (البرنامج العادي) والحسابات الفعلية. وهذا البيان ضروري بموجب المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام لأنه يجري إعداد الميزانية المعتمدة والبيانات المالية على الأساس نفسه المبين في الملاحظة ٤ بالبيانات المالية. ويوضح هذا البيان أيضا حالة الاعتمادات المطلوبة بموجب القاعدة ١٢-١ من النظام المالي.

٣- أداء الميزانية والمعالم المالية البارزة

اعتمادات البرنامج العادي

١-٣ عندما عقدت الجمعية العمومية دورتها السابعة والثلاثين في سنة ٢٠١٠، وافقت بموجب الفقرة ج) من القرار ٣٧-٢٦ على اعتمادات بمبلغ ٤٩٥ ٨٩ ألف من الدولارات الكندية لسنة ٢٠١١. وترد في البيان المالي الخامس تفاصيل الاعتمادات، والتحويلات والإنفاق الفعلي، والأرصدة غير الملتزم بها، موزعة حسب الأهداف الاستراتيجية واستراتيجيات دعم التنفيذ.

٢-٣ وفيما يلي موجز النتائج المالية لميزانية سنة ٢٠١١ بالآلاف الدولارات الكندية:

٨٩ ٤٩٥	الاعتمادات الأصلية
١١ ٤٥١	الأموال المرحلة من سنة ٢٠١٠
١٠٠ ٩٤٦	الاعتمادات المنقحة المعتمدة
(٧ ٧٨٦)	الالتزامات المستحقة السداد لسنة ٢٠١١
(٢٧٩)	الأموال المرحلة التي تمّ تصفيتهما
(٢ ٤١٠)	الأموال المرحلة إلى سنة ٢٠١٢
٩٠ ٤٧١	الاعتمادات المنقحة لسنة ٢٠١١

٣-٣ **الأموال المرحلة من سنة ٢٠١٠.** وفقا للمادتين ٥-٦ و ٥-٧ من النظام المالي، وافق الأمين العام على مبلغ ١١ ٤٥١ ألف من الدولارات الكندية لاستكمال اعتمادات سنة ٢٠١١ الممولة من وفورات سنة ٢٠١٠، وذلك أساسا للالتزامات المستحقة السداد والأنشطة الإلزامية والهامة بالنسبة لرسالة المنظمة التي لم ترد في ميزانية سنة ٢٠١١.

٤-٣ **الالتزامات المستحقة السداد عن سنة ٢٠١١.** قُطعت التزامات في سنة ٢٠١١، ولكن التسليم لا يتوقع بموجبها إلا في سنة ٢٠١٢، وتقدر بمبلغ ٦ ٩٧٠ ألف من الدولارات الكندية. أما مستحقات الموظفين بمبلغ ٨١٦ ألف من الدولارات الكندية فتتكوّن في الأساس من المنح المتراكمة للإجازات واستحقاقات العودة إلى الوطن فيتوقع دفعها إلى الموظفين الذين تنتهي خدماتهم في الايكاو في سنة ٢٠١٢. وبناء عليه، جرى حجز مبلغ ٧ ٧٨٦ ألف من الدولارات الكندية (انظر أيضا إلى الشكل ١، العمود (e))، وترحيله إلى سنة ٢٠١٢ وفقا للمادة ٥-٧ من النظام المالي لتسديد الالتزامات القانونية في سنة ٢٠١١.

٥-٣ **الأموال المرحلة المستردة.** تتألف الأموال المرحلة التي تمّ تصفيتهما والتي تبلغ ٢٧٩ الف من الدولارات الكندية كالتالي (الشكل ١ - العمود (e)) :

أ) ٩٥ ألف من الدولارات الكندية التي لم يسدها صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية إلى البرنامج العادي. ويشكّل هذا المبلغ الفرق بين القيمة المعتمدة من قبل المجلس (C-Dec 192/5) (١٦١٧ ألف من الدولارات الكندية) لاسترداد التكاليف سنة ٢٠١١ والقيمة المعتمدة من قبل الجمعية (الملحق ٤ من الوثيقة Doc 9955)؛

ب) ١٨٤ ألف من الدولارات الكندية التي لم يتمّ صرفها من خطة الحوافز التي تدرج في اطار حساب المتأخرات المستحقة السداد على الأجل الطويل فيسبب التأخر في التوظيف، لم يتم صرف المبلغ المعتمد في الملحق ٤ من الوثيقة Doc 9955 فتمّ إعادة الادخار الناتج عن ذلك إلى صندوق الحوافز.

الدولارات الكندية يتعلق بالمبلغ المخصص للاشتراكات المستحقة طويلة الأجل. وفيما يخص الإيرادات المتنوعة، فإن انخفاض المقبوضات بمبلغ ٠,٨ مليون من الدولارات الكندية وهو أقل مما كان متوقعا يعزى بشكل خاص إلى انخفاض أسعار الفائدة خلال فترة الثلاث سنوات، وهو ما أدى إلى الانخفاض الكبير للعائدات المحققة من الفائدة.

١١-٣ توضيح الفروق - تضم الميزانية العامة التي تبلغ ١٠٠٩٤٦ ألف من الدولارات الكندية (الشكل ١، العمود (a)) الاعتمادات الأصلية لسنة ٢٠١١ والتي تبلغ ٤٩٥ ٨٩ ألف من الدولارات الكندية والمبالغ المرحلة من سنة ٢٠١٠ وقد بلغت قيمتها ٤٥١ ١١ ألف من الدولارات الكندية. ولقد تجاوزت النفقات الفعلية الخاصة برواتب الموظفين واستحقاقات الموظفين الميزانية خصوصاً بسبب التمويل الإضافي المقدم إلى إدارة الملاحاة الجوية تطبيقاً لتوصيات مؤتمر الأمن الرفيع المستوى وأيضاً بسبب الموارد الإضافية اللازمة لنظام إدارة الملفات والسجلات الإلكترونية (EDRMS) بسبب مستلزمات أخرى لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات الممولة من وفورات المنظمة من أشكال أخرى من النفقات كالتفقات العامة للتشغيل والاجتماعات.

١٢-٣ سعر الصرف المستخدم في الميزانية: بدءاً من سنة ٢٠١٠، يصدر جزء من فواتير الدول الأعضاء بالدولار الأمريكي والجزء الآخر بالدولار الكندي. وكان سعر صرف الدولار الأمريكي والكندي في ٢٠١١/١/١ (عند تحرير زيادة الفواتير بالدولار الأمريكي) أقل من السعر المستخدم في إعداد ميزانية ٢٠١١ مما أدى إلى انخفاض في مجموع الاشتراكات المقررة بمبلغ ١٠٥٥ ألف من الدولارات الكندية (الشكل ١، العمود (c)). وتم تخصيص هذا الفرق للإنفاق الفعلي بغية إعادة احتسابه بسعر صرف الميزانية. ويظهر الإنفاق الشامل كما أعيد احتسابه وفقاً لسعر الصرف المستخدم في الميزانية، في الشكل ١ (العمود (d)). وعلى هذا النحو، جرى تسوية (خفض) الوفورات المدرجة في الميزانية، أي الفرق بين الميزانية والنفقات الفعلية، بالشكل السليم (كما هو مبين في الشكل ١- العمود (h)).

الاشتراكات المقررة والإبلاغ عن العملات

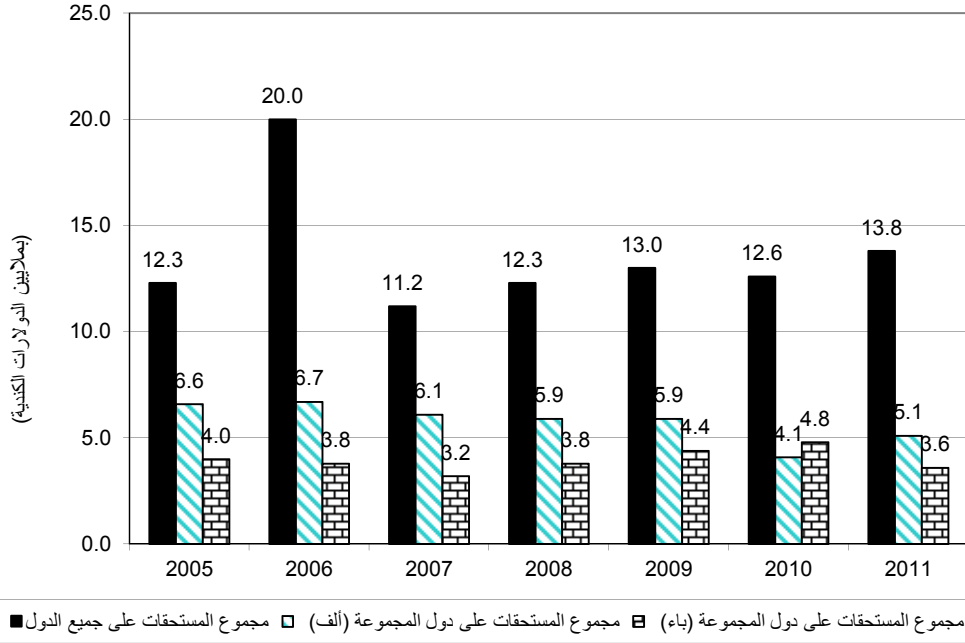
١٣-٣ حددت الاشتراكات على الدول المتعاقدة وغيرها من مصادر الدخل التقديرية بالدولار الكندي فيما يخص سنة ٢٠٠٨ وسنة ٢٠٠٩. وفي سنة ٢٠١٠، جرى تطبيق نظام العملتين حيث سيسد ثلاثة أرباع بالدولار الكندي والربع المتبقي بالدولار الأمريكي. ولتأمين المزيد من الاتساق ولتسهيل المقارنة بين الميزانيات المعتمدة والحسابات والصناديق التابعة للمنظمة، تحرر المعاملات بالدولار الكندي وتقدم البيانات المالية بالدولار الكندي عن سنة ٢٠١٠ وما بعده. ويسري ذلك التغيير على الصناديق المملوكة للمنظمة بالنسبة للأنشطة العادية الواردة في القطاع ١، بينما الصناديق الواردة في القطاع ٢ المرتبطة بمشاريع التعاون الفني فمسجلة بالدولار الأمريكي، غير أنها تُعرض بالدولار الكندي في البيانات المالية. وخلال سنة ٢٠١١، بلغت تقلبات الدولار الكندي مقابل الدولار الأمريكي ١,٠٠٠ دولار كندي في بداية السنة مقابل ١,٠٢٤ دولار كندي في نهايتها.

الاشتراكات المقررة والتبرعات الأخرى

١٤-٣ تلقت المنظمة في سنة ٢٠١١ اشتراكات مقررة بلغ مجموعها ٢٠٦ ٧٦ ألف من الدولارات الكندية، وبقي رصيد بمبلغ ٧٧٣ ٤ ألف من الدولارات الكندية مستحق السداد في نهاية السنة مقابل الاشتراكات المقررة للسنة الجارية. وفي بداية السنة بلغت المستحقات الواجب تحصيلها من الدول ٦١٤ ١٢ ألف من الدولارات الكندية عن سنة ٢٠١٠ والسنوات السابقة؛ وتسلمت المنظمة ٦٠٣ ٣ ألف من الدولارات الكندية، فأصبح الرصيد المتبقي ٩٠١١ ألف من الدولارات الكندية. وبلغت الاشتراكات الواجب تسلمها عن جميع السنوات ما مجموعه ٧٨٤ ١٣ ألف من الدولارات الكندية في ٢٠١١/١٢/٣١ (بما في ذلك صندوق رأس المال العامل). وترد تفاصيل الاشتراكات في الجدول (ج) من الجزء الثالث بهذه الوثيقة. وبلغ متوسط النسبة المئوية للاشتراكات الواردة عن آخر أربع سنوات بالنسبة لقيمة الاشتراكات ٩٤ في المائة. ويبين الشكل ٢ حالة أنصبة الاشتراكات مستحقة القبض في نهاية كل سنة منذ سنة ٢٠٠٥.

الشكل ٢

الاشتراكات المستحقة من الدول المتعاقدة في ٢٠١١/١٢/٣١



١٥-٣ من بين الاشتراكات المستحقة السداد وقدرها ١٣ ٧٨٤ ألف من الدولارات الكندية في ٢٠١١/١٢/٣١ (مبلغ ١٣ ٧٧٣ ألف من الدولارات الكندية باستثناء صندوق رأس المال العامل)، كان مبلغ ٤٧٩ ألف من الدولارات الكندية يخص دولاً ممثلة في المجلس. ويقدم الشكل التالي تفصيل عن الأنصبة المستحقة بالآلاف الدولارات الكندية، حسب مجموعة الدول.

الشكل ٣

عدد الدول في سنة ٢٠١١	المبلغ مستحق السداد في ٢٠١١/١٢/٣١	عدد الدول في سنة ٢٠١٠	المبلغ مستحق السداد في ٢٠١٠
١٧	٥٠٩٦	١٧	٤١٠٥
١١	٣٦٥٢	١٢	٤٧٩٥
٣٣	٣٠٧٩	١٢	١١٣٥
٢٦	١٤٥٦	٤٥	٢٠٧٦
٨٧	١٣٢٨٣	٨٦	١٢١١١
-	٥٠١	-	٥٠١
٨٧	١٣٧٨٤	٨٦	١٢٦١٢

المجموعة ألف: الدول التي أبرمت اتفاقات مع المجلس للتخلص من متأخراتها خلال عدة سنوات.

المجموعة باء: الدول التي لديها اشتراكات متأخرة السداد لمدة ثلاث سنوات كاملة أو أكثر ولم تبرم اتفاقات مع المجلس للتخلص من متأخراتها.

المجموعة جيم: الدول التي لديها اشتراكات متأخرة السداد لفترة تقل عن ثلاث سنوات كاملة.

المجموعة دال: الدول التي لديها اشتراكات مستحقة السداد للسنة الجارية فقط.

المجموع الفرعي.

جمهورية يوغوسلافيا الاشتراكية الاتحادية السابقة.

مجموع الاشتراكات مستحقة السداد.

١٦-٣ وفي ٢٠١١/١٢/٣١، أبرمت ١٧ دولة اتفاقات لدفع الاشتراكات المتأخرة على أقساط سنوية. وتلزم الاتفاقات هذه الدول بدفع اشتراك السنة الجارية وكذلك قسط سنوي من الاشتراكات المتأخرة عن السنوات السابقة. والملاحظة الواردة في الجدول (جيم) من الجزء الرابع بهذه الوثيقة، تبين الدول التي لم تمتثل لشروط اتفاقاتها في ٢٠١١/١٢/٣١.

١٧-٣ ويرد أدناه بآلاف الدولارات الكندية موجز عن الاشتراكات الرئيسية (*) المتلقاة للبرنامج العادي والصناديق الأخرى في الجزء الأول لسنة ٢٠١١.

الشكل ٤

الدولة المتعاقدة	الاشتراكات النقدية		
	الاشتراكات المتلقاة	الاشتراكات العينية (المباني)	والعينية أمن الطيران
كندا	٢٠٦٥	٢٠٨٨٤	٧٣٥
الولايات المتحدة الأمريكية	٢٠٢٤٢		١٣٢١
اليابان	٧٣٥٢		٥
ألمانيا	٥٣١٢		٥
المملكة المتحدة	٤٥٩٩	٧١٦	٤٠٥
فرنسا	٣٩٨٤		١٠٥
الصين	٣٢٨٧		
إيطاليا	٢٨٥٠		
إسبانيا	٢٠٠٠		٨
جمهورية كوريا	١٧٥٧		٥
تايلند	٤٠٥	١١٣٠	
هولندا	١٤٩٨		٢٣
المجموع	٥٥٣٥١	٢٢٧٣٠	٢٦١٢
المجموع	٨٠٦٩٣		

(*) أكبر ١٢ اشترك.

١٨-٣ ترد أدناه مجموع النفقات بالدولارات الكندية في سنة ٢٠١١، بما في ذلك تلك المتعلقة بالموظفين المعارين والإيجارات المقدمة دون رسوم، حسب الهدف الاستراتيجي واستراتيجية دعم التنفيذ وغيرها من الأنشطة.

الشكل ٥

المجموع	الأخرى (٢)	الاشتراكات		
		السلامة	الأمن	البيئة
٨٩٤١٦		٤٣٨٦٩	١١٠٦٦	١٠٦٥٤
٢٩٨٤٥	٥٨٨٠	١٧٦٠٠	٢٠١	٢٧٨٥
٢٣٣٣٧		٢٣٣٣٧		
الموظفون المعارون (عينا) (١)				
٢٧٧				٢٧٧
١١٥٦	٨٤١			٢١٠
٦٩٧	٣٨٨			٢٧٤
٢٨٠	٢٨٠			
١٨٨				١٨٣
٢٦٨	٧٤			١٩٤
١٢٨	١٢٣			٥
١٧٥				١٧٥
١٩٨				١٩٨
١٣٥	١٥			١٣
٦٢٦				٤٥٣
٤١٢٨	١٧٢١			١٠٩١
١٤٦٧٢٦	٧٦٠١	٨٤٨٠٦	١١٢٦٧	١٤٥٣٠

المجموع الفرعي للموظفين المعارين

مجموع النفقات

(١): أكبر ١٠ اشتراكات حسب الترتيب الأبجدي.

(٢): الأهداف الاستراتيجية الأخرى.

الفائض النقدي

١٩-٣ يتضمن الجدول (ألف) من الجزء الرابع بهذه الوثيقة الفائض التراكمي باستثناء الاحتياطيات في صافي الأصول فيما يخص ميزانية البرنامج العادي في ٢٠١١/١٢/٣١ بمبلغ ١٠,١ مليون من الدولارات الكندية. وبطرح رصيد صندوق الرأسمال العامل وقيمته ١,٦ مليون من الدولارات الكندية والاشتراكات قيد التحصيل من الدول المتعاقدة وقيمتها ٨,١٣ مليون من الدولارات الكندية، حدث عجز نقدي بمبلغ ٨,٩ مليون من الدولارات الكندية في ٢٠١١/١٢/٣١ ، غلماً بأن هناك مبلغاً قيمته ٢,١٠ مليون دولار كندي قد سجل كفائض محجوز لتمويل الالتزامات المستحقة السداد عن سنة ٢٠١١ والاعتمادات المرحلة إلى سنة ٢٠١٢.

الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات

٢٠-٣ سجل الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات فائضاً بمبلغ ٤٩٩٠ ألف من الدولارات الكندية حيث حوّل منها مبلغ ٤٥٥٦ ألف من الدولارات الكندية إلى الصندوق العام.

٢١-٣ وفيما يلي ملخص إيرادات ونفقات الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات حسب الأنشطة التجارية لسنة ٢٠١١ بآلاف الدولارات الكندية.

الشكل ٦

الإيرادات	النفقات	صافي الفائض
٨ ٢٩٦	٤ ٠٦٧	٤ ٢٢٩
٢ ٧٩٩	٢ ٤١٤	٣٨٥
١٣٨٢	٥٨٠	٨٠٢
٧٥٥	٦٧٦	٧٩
٦٠٢	٤٩٢	١١٠
٥٢٠	١٢٨	٣٩٢
٤٣٦	٢٢٠	٢١٦
٦٤	١ ٢٨٧	(١ ٢٢٣)
١٤ ٨٥٤	٩ ٨٦٤	٤ ٩٩٠
(١٧٣)	(١٧٣)	
١٤ ٦٨١	٩ ٦٩١	٤ ٩٩٠
	٤ ٥٥٦	(٤ ٥٥٦)
١٤ ٦٨١	١٤ ٢٤٧	٤٣٤

المطبوعات والتوزيع والطباعة (بما في ذلك تراخيص البضائع الخطرة)
الوقود وخدمات المؤتمرات والإيجار والأنشطة الأخرى
الأحداث والمننديات
الدوريات
التدريب
اتفاقات التراخيص والشراكات في الإحصاءات
المواقع على الإنترنت
الإدارة المتعلقة بالصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات

المجموع الفرعي
حذف التحصيل المشترك الخاص بالصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات

المجموع
المبلغ المحوّل إلى البرنامج العادي

المجموع الصافي

٢٢-٣ تجاوز فائض الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات الميزانية بمبلغ ٨٠٦ آلاف من الدولارات الكندية وتمّ عرض مقارنة الميزانية في الشكل ادناه بآلاف الدولارات الكندية.

الشكل ٧

ميزانية الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات والمبالغ الفعلية لسنة ٢٠١١

المبالغ الفعلية	الميزانية	الفرق
١٤ ٦٨١	١٥ ٣٠٢	(٦٢١)
٩ ٦٩١	١١ ١١٨	١ ٤٢٧
٤ ٩٩٠	٤ ١٨٤	٨٠٦

الإيرادات
النفقات
صافي الفائض

٢٣-٣ يتمّ تسعير حوالي ٦٠٪ من منتجات الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات بما فيها المنشورات بالدولار الأمريكي، لذلك فإنّ الإيرادات تتأثر بتقلبات أسعار الصرف. وبالإضافة إلى ذلك، فإنّ الفرق بين سعر الصرف المتعلق بالميزانية وسعر الصرف الفعلي يحدث اختلافاً. ولقد كان متوسط سعر الصرف للدولار الكندي مقابل الدولار الأمريكي في سنة ٢٠١١ قد بلغ ٠,٩٩، ويقابله سعر الصرف المتعلق بالميزانية ٠,١٠٣٨.

صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية

٢٤-٣ أنشئ صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية لتغطية التكاليف الإدارية والتشغيلية لبرنامج التعاون الفني، ويمول هذا الصندوق في المقام الأول من الرسوم الإدارية العامة التي تفرض على مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وخدمات مشتريات الطيران المدني، ومشاريع الصندوق الائتماني ومشاريع اتفاقات الخدمات الإدارية. وترد النتائج المالية الخاصة بصندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية في الجدول (ألف) من الجزء الرابع بهذه الوثيقة ويتضمن الشكل التالي مقارنة لنفقاته الفعلية والتقديرية بآلاف الدولارات الكندية.

الشكل ٨

ميزانية ونفقات صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية لسنة ٢٠١١

الاعتمادات المقدمة إلى الجمعية العمومية ^٢	الميزانية المنقحة لسنة ٢٠١١ ^٣	النفقات/الإيرادات الفعلية لسنة ٢٠١١	رصيد الميزانية المنقحة
١٠ ٧٠٦	٩ ٢١١	٨ ٨٤٥	٣٦٦
	٨ ٣٩٧	٧ ٨٥٦	
	(٨١٤)	(٩٨٩)	

الزيادة(النقصان) في الإيرادات عن النفقات

- ١- تستثني صندوق الكفاءة الخاص بتكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية
- ٢- أقرتها الجمعية العمومية في سنة ٢٠١٠ (الدورة السابعة والثلاثون).
- ٣- أحاط بها المجلس علماً في دورته ١٩٤ (C-WP/13764).

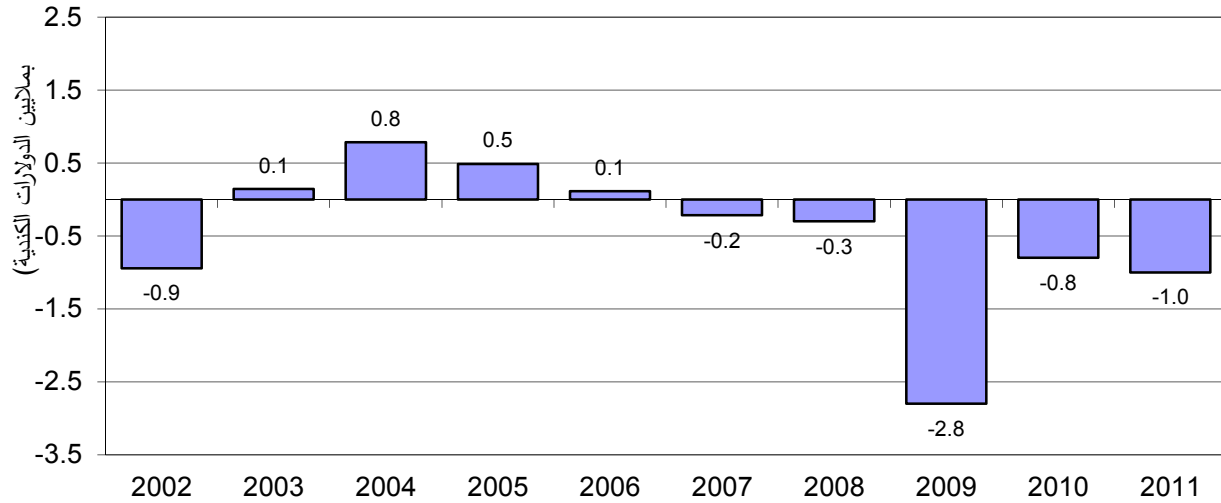
٢٥-٣ كما أشير سابقاً، وافقت الجمعية العمومية على تقديرات الميزانية الإرشادية (النفقات) لصندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية بمبلغ ١٠ ٧٠٦ ألف من الدولارات الكندية للسنة المالية ٢٠١١. وخلال هذه السنة، ووفقاً للمادة ٩-٥ من النظام المالي، عرض الأمين العام على المجلس معلومات مستحدثة لتقديرات ميزانية سنة ٢٠١١ (النفقات) في ورقة العمل C-WP/13764. أما النفقات التقديرية المنقحة لسنة ٢٠١١ فبلغت ٩ ٢١١ ألف من الدولارات الكندية وبلغت الإيرادات التقديرية ٨ ٣٩٧ ألف من الدولارات الكندية.

٢٦-٣ هناك عجز بمبلغ ٠,٥ مليون من الدولارات الكندية في إيرادات صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية بالمقارنة مع الميزانية، ويعزى ذلك في المقام الأول إلى التنفيذ المتوقع لمشاريع التعاون الفني بمبلغ ١٢٨,٦ مليون من الدولارات الأمريكية في سنة ٢٠١١، حيث أن تنفيذ ٤٥,٥٪ منها أي مبلغ ٥٨,٥ مليون من الدولارات الأمريكية لم يتحقق خلال السنة مما نجم عنه عجز في الإيرادات المتوقعة. وبالنسبة للنفقات، بلغت وفورات تكاليف الموظفين ٠,٤ مليون من الدولارات الكندية مما أدى إلى تباين سلبي إجمالي بمبلغ ١,٠ مليون من الدولارات الكندية في الإيرادات والنفقات.

٢٧-٣ ويقدم الشكل التالي تقريراً عن اتجاه الفائض السنوي (العجز) خلال العشر سنوات الماضية بملايين الدولارات الكندية.

الشكل ٩

الفائض والعجز في صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية في ٣١ ديسمبر



٢٨-٣ وقد أوصت اللجنة الإدارية، خلال انعقاد الدورة السابعة والثلاثين للجمعية العمومية، بإحالة مسألة تقاسم التكاليف بين البرنامج العادي وبرنامج التعاون الفني إلى المجلس كي يستعرضها. وقد نظر المجلس في هذه المسألة وكلف الأمين العام بالعمل تدريجياً على تخصيص التكاليف المحددة المتعلقة بصندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية والبرنامج العادي، عند الاقتضاء، من أجل تخفيض حجم التمويل المزدوج الذي نشأ بين هذين الصندوقين.

٢٩-٣ **برنامج التعاون الفني.** تسيّر إدارة التعاون الفني شؤون برنامج التعاون الفني، وهو نشاط دائم للايكافو يحظى بأولوية كما هو منصوص عليه في قرار الجمعية العمومية ٣٦-١٧، كما يكمل دور البرنامج العادي من خلال دعم الدول الأعضاء في تنفيذها للأنظمة والسياسات والإجراءات الصادرة عن الايكافو. وبفضل هذا البرنامج، تقدم الايكافو طيفاً من الخدمات على نطاق واسع، بما في ذلك المساعدة المقدمة إلى الدول لاستعراض هيكل وتنظيم المؤسسات الوطنية للطيران المدني، وتحديث الهياكل الأساسية والخدمات للمطارات، وتسهيل نقل التكنولوجيا وبناء القدرات، وتعزيز القواعد والتوصيات الدولية للايكافو، وخطط الملاحة الجوية ودعم الإجراءات الوقائية الناشئة عن عمليات تدقيق البرنامج العالمي لتدقيق مراقبة السلامة الجوية والبرنامج العالمي لتدقيق أمن الطيران.

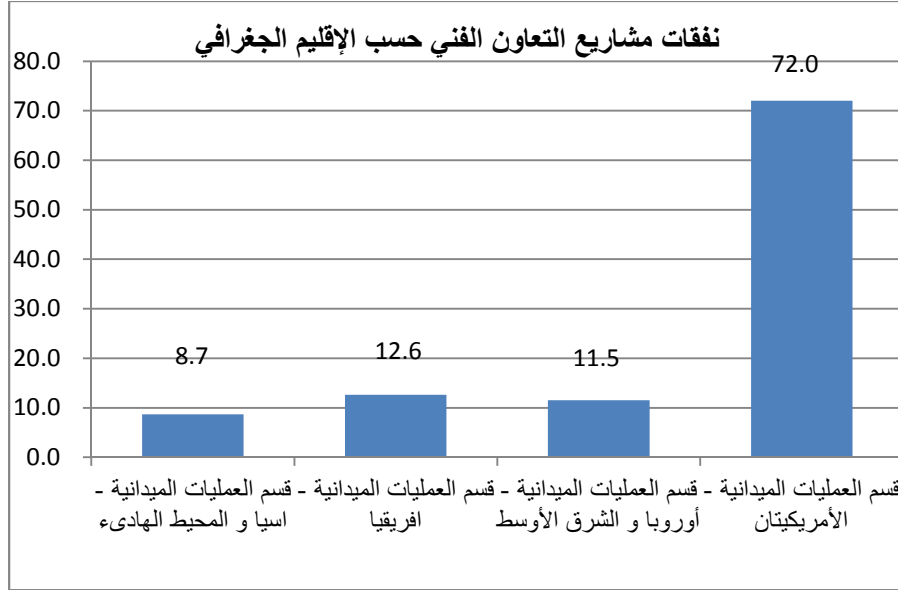
٣٠-٣ واتخذت الايكافو إجراءات بغرض تعزيز كفاءة إدارة التعاون الفني وجودة الخدمات، والضوابط التشغيلية والمالية وتحسين مستوى منهجيات عمل هذه الإدارة تماشياً مع الأهداف الاستراتيجية للايكافو. وبدءاً من سنة ٢٠١١، طبقت إدارة التعاون الفني شروط شهادة المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (أيزو ٩٠٠١) على قسم المشتريات لديها، علماً بأن ذلك سيطبق على قسم العمليات الميدانية التابع لها في سنة ٢٠١٢. ومن المتوقع الحصول على هذه الشهادة بالنسبة للإدارة بأكملها في سنة ٢٠١٤.

٣١-٣ وأخذت الإجراءات أيضاً لتعيين موظفي التعاون الفني في خمسة مكاتب من المكاتب الإقليمية السبعة وسيجري تقييم الحاجة إلى موظفين في المكاتب الإقليمية المتبقين. وأنشئ فريق عامل تابع للأمانة العامة معني بصياغة إجراءات جديدة للتنسيق بين إدارة الأمانة العامة والمكاتب الإقليمية. وأعدت خطة إدارية تتعلق بإدارة التعاون الفني بالتنسيق الوثيق مع لجنة التعاون الفني، وتقدم وصفاً عن الأهداف والأغراض المتوخاة من سنة ٢٠١٢ إلى سنة ٢٠١٤ وكذلك الإجراءات المحددة الرامية إلى زيادة الكفاءات وجودة الخدمات. ولا بد من بذل مزيد من الجهود لتحسين مستوى الوضع المالي لصندوق تكاليف

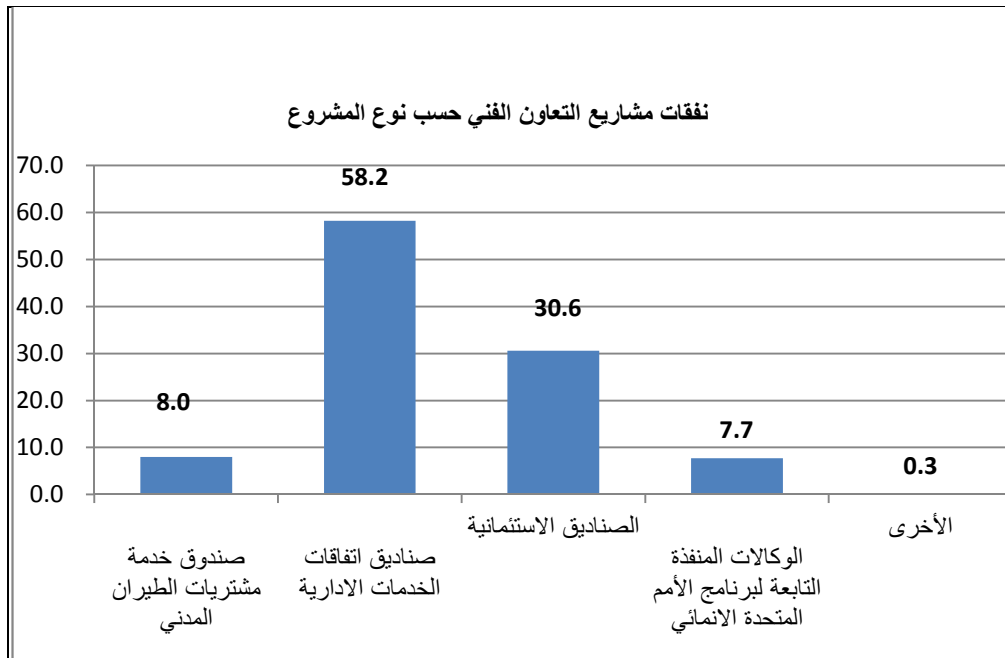
الخدمات الإدارية والتشغيلية بواسطة استعراض الهيكل التنظيمي لإدارة التعاون الفني، ومستويات الموظفين ووفورات التكاليف وتدبير الكفاءة. وتجدر الإشارة أيضا إلى أنه قد تم تطبيق ما تبقى من وحدات نظام أغريسو على إدارة التعاون الفني وسوف يوفّر ذلك إعداد تقارير مالية أكثر شفافية وفي الوقت المناسب.

٣-٣٢ وتشكل مشاريع التعاون الفني واحدة من الأنشطة الرئيسية للمنظمة. وتمول المشاريع بالتبرعات، وكانت التدفقات الداخلة والخارجة للموارد المالية بمبلغ إجمالي ١٠٤,٨ مليون من الدولارات الكندية في سنة ٢٠١١. وتقدم الجداول من (دال) إلى (واو) من الجزء الرابع من هذه الوثيقة مزيداً من التفاصيل بشأن هذه المشاريع، والواردة بإيجاز في الأشكال التالية بملايين الدولارات الكندية.

الشكل ١٠



الشكل ١١



٤ - مسؤولية الإدارة

يُلزم الأمين العام بموجب النظام المالي بالحفاظ على سجلات المحاسبة عند الضرورة وتقديم البيانات المالية السنوية وفقا للمعايير المحاسبية التي اعتمدها منظمات الأمم المتحدة. وهذه البيانات المالية هي البيان المالي الأول - الوضع المالي، والبيان المالي الثاني - بيان الأداء المالي، والبيان المالي الثالث - بيان التغييرات في صافي الأصول، والبيان المالي الرابع - بيان التدفقات النقدية، والبيان المالي الخامس - بيان المقارنة بين حسابات الميزانية والحسابات الفعلية. وتتضمن هذه الوثيقة حالة الاعتمادات (الصندوق العام للبرنامج العادي) والائتمانات التي لم تقر الجمعية العمومية بإدراجها في الميزانية.

وتتولى الإدارة مسؤولية إعداد وسلامة البيانات المالية في هذه الوثيقة. وقد أُعدت هذه البيانات المالية وفقا للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وتشمل بالضرورة مبالغ معينة تستند إلى أفضل تقديرات وآراء الإدارة. وتتماشى المعلومات المالية الواردة في هذه الوثيقة مع المعلومات الواردة في البيانات المالية التي شملتها المراجعة. وترى الإدارة أن البيانات المالية تشكل بوضوح الوضع المالي للمنظمة، وأدائها المالي وتدفقاتها النقدية وترد المعلومات المبينة في جميع أجزاء هذه الوثيقة وفقا لأحكام النظام المالي للايكاو.

وتقوم المنظمة في إطار الاضطلاع بمسئوليتها بالحفاظ على الضوابط والسياسات والإجراءات الداخلية لضمان موثوقية المعلومات المالية وحماية الأصول. وتخضع نظم المراقبة الداخلية للمراجعة الداخلية والخارجية. وقد دقق مراجع الحسابات الخارجي في البيانات المالية، بما في ذلك الملاحظات، ويوضح تقريره المرفق إلى نطاق مراجعته ورأيه في البيانات المالية.

ويتولى المجلس مسؤولية النظر في البيانات المالية وتوصية الجمعية العمومية بإقرارها ويتمتع بسلطة طلب إدخال تعديلات على هذه البيانات بعد إصدارها من قبل الأمين العام.

وبوصفي رئيس فرع المالية لمنظمة الطيران المدني الدولي، أشهد بصحة البيانات المالية الواردة في هذه الوثيقة.

Rami Swaidan

راوول بالا
رئيس فرع المالية

بوصفي الأمين العام لمنظمة الطيران المدني الدولي، أعتمد هذا التقرير المالي للايكاو، المرفق بالبيانات المالية والجدول لعام ٢٠١١.

ريمون بنجامان
الأمين العام

مونتريال، كندا
في ٢٠١٢/٣/٣٠

الجزء الثاني: رأي مراجع الحسابات الخارجي

- الجمهورية الفرنسية -

دائرة الحسابات

الرئيس الأول

باريس، ٣٠ آذار/مارس ٢٠١٢

إلى الجمعية العمومية
لمنظمة الطيران المدني الدولي

رأي مدقق الحسابات

لقد استعرضنا البيانات المالية لمنظمة الطيران المدني الدولي (الايكاو) عن فترة الاثني عشر شهرا المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١. وتشمل البيانات المالية بيان الوضع المالي بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١، وبيان الأداء المالي، وبيان السيولة النقدية، وبيان التغييرات في الأصول الصافية، وبيان مقارنة بين الميزانية والمبالغ الفعلية للفترة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١ وملاحظات تشمل ملخص السياسات الحسابية ومعلومات أخرى.

وفي نطاق الإطار العام للمادة ٦١ من اتفاقية شيكاغو وعملا بالمادة ١٢ من النظام المالي للايكاو، فإن الأمين العام للايكاو مسؤول عن إعداد وتقديم البيانات المالية. وتتوافق هذه البيانات مع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وتشمل هذه المسؤولية تصميم، وتنفيذ ورصد إجراءات المراقبة الداخلية لكفالة إعداد البيانات المالية وتقديمها بالشكل الصحيح، خالية من بيانات هامة خاطئة، نتيجة عمليات تزوير أو خطأ. وتشمل هذه المسؤولية أيضا وضع تقديرات حسابية معقولة مكيفة وفق الظروف.

ونقضي مسؤوليتنا بإبداء رأينا في هذه البيانات المالية بالاستناد إلى عملية التدقيق. وقد أنجزنا تدقيقنا وفقا للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات (ISA). وتتطلب هذه المعايير منا الامتثال للقواعد الأخلاقية وتخطيط عمليات التدقيق وتنفيذها من أجل الحصول على ضمان معقولة بأن البيانات المالية خالية من الأخطاء المادية.

ونقضي عملية تدقيق الحسابات بتنفيذ إجراءات تدقيق لجمع أدلة تدقيق تتعلق بالمبالغ والمعلومات الواردة في البيانات المالية. ويستند تصميم إجراءات مراجعة الحسابات إلى الرأي المهني لمراجع الحسابات الخارجي، إلى جانب تقييم مخاطر احتواء البيانات المالية على إفادات خاطئة هامة، نتيجة التزوير أو الخطأ. وفي سياق هذا التقييم للمخاطر، يأخذ مراجع الحسابات الخارجي في الاعتبار المراقبة الداخلية القائمة بمجملها، المتعلقة بإعداد وتقديم البيانات المالية، من أجل تصميم إجراءات تدقيق مناسبة وليس لإبداء الرأي في المراقبة الداخلية. ونقضي عملية التدقيق أيضا بتقييم مدى ملاءمة طريقة الحساب المتبعة وصحة البيانات المالية ومعقولية تقدير الحسابات الهامة.

وباعتقادنا أن أدلة عملية المراجعة الحسابية التي تم جمعها كافية ومناسبة لتشكل أساسا معقولا نبني عليه رأينا.

وبالاستناد إلى مراجعتنا الحسابية، تعطي البيانات المالية صورة عادلة عن الوضع المالي للايكافو في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١ فضلا عن الأداء المالي، والسيولة النقدية ومقارنة الميزانية مع المبالغ الفعلية لفترة الاثني عشر شهرا المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١ وفقا للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.



ديدييه ميغو

الجزء الثالث: البيانات المالية

منظمة الطيران المدني الدولي

البيان الأول

بيان الوضع المالي

في ٢٠١١/١٢/٣١

(بآلاف الدولارات الكندية)

٢٠١٠	٢٠١١	ملاحظة	
			الأصول
			الأصول الجارية
210 915	193 393	2.1	النقدية والمعادلات النقدية
6 693	5 761	2.2	الاشتراكات المقررة المستحقة على الدول الأعضاء
12 579	11 053	2.3	المستحقات والسلف
987	952	2.4	المخزونات
2 960	1 936	2.3	الأخرى
234 134	213 095		
			الأصول غير الجارية
3 863	5 581	2.2	الاشتراكات المقررة المستحقة على الدول الأعضاء
521	496	2.3	المستحقات والسلف
699	3 046	2.5	الممتلكات والمنشآت والمعدات
92	958	2.6	الأصول غير المادية
5 175	10 081		
239 309	223 176		مجموع الأصول
			الخصوم
			الخصوم الجارية
163 356	149 391	2.8	المتحصلات المسبقة
22 289	19 354	2.9	الحسابات مستحقة الدفع والخصوم المترتبة
4 612	4 060	2.10	استحقاقات الموظفين
1 528	1 397	2.11	مستحقات الحكومات المتعاقدة والحكومات مقدمة الخدمات
343	168	2.12	الإيرادات المؤجلة
192 128	174 370		
			الخصوم غير الجارية
76 900	78 817	2.10	استحقاقات الموظفين
76 900	78 817		
269 028	253 187		مجموع الخصوم
			صافي الأصول
(35 416)	(43 659)	2.13	العجز المتراكم
5 697	13 648	2.13	الاحتياطيات
(29 719)	(30 011)		صافي الأصول (العجز المتراكم الصافي)
239 309	223 176		مجموع الخصوم وصافي الأصول

منظمة الطيران المدني الدولي

البيان الثاني

بيان الأداء المالي

عن السنة المنتهية في ٢٠١١/١٢/٣١

(بآلاف الدولارات الكندية)

٢٠١٠	٢٠١١	ملاحظة	
			الإيرادات
122 847	104 766		الاشتراكات في اتفاقات المشاريع
77 483	80 679		الاشتراكات المقررة
13 173	13 401	3.2	الأنشطة الأخرى المدرة للإيرادات
5 976	8 339		التبرعات الأخرى
	16		إيرادات الرسوم الإدارية
3 798	3 122	3.2	الإيرادات الأخرى
223 277	210 333		مجموع الإيرادات
			النفقات
137 359	126 016	3.3	رواتب واستحقاقات الموظفين
67 796	63 133	3.3	الإمدادات والمواد الاستهلاكية وغيرها
17 098	16 989	3.3	نفقات التشغيل العامة
7 940	8 442	3.3	السفر
2 128	865		الاجتماعات
1 173	1 020		التدريب
440			المنح والتحويلات الأخرى
762	1 204		النفقات الأخرى
393	294		فرق سعر الصرف
235 089	217 963		مجموع النفقات
(11 812)	(7 630)		عجز السنة

الملاحظات المرافقة للبيانات المالية تشكل جزءاً لا يتجزأ منها.

III - 3

منظمة الطيران المدني الدولي

البيان الثالث

بيان التغييرات في صافي الاصول

للسنة المنتهية في ٢٠١١/١٢/٣١

(بآلاف الدولارات الكندية)

صافي الأصول (صافي العجز المتراكم)	الاحتياطيات	العجز المتراكم	ملاحظة
(29 719)	5 697	(35 416)	الرصيد في ٢٠١١/١٢/٣١
0	0	0	
			تحركات أرصدة الصناديق والاحتياطيات في عام ٢٠١١
	(1 256)	1 256	2.13 التغيير في الرصيد المرحل
7 091	7 091		2.10 الارباح / (الخسائر) الاكتوارية
144	2 013	(1 869)	2.13 عمليات إعادة التصنيف والتحويلات الأخرى
103	103		2.13 التغيير في تسوية الترجمة
(7 630)		(7 630)	عجز السنة
(292)	7 951	(8 243)	مجموع التحويلات خلال السنة
(30 011)	13 648	(43 659)	الرصيد في ٢٠١١ / ٣١ / ١٢

الملاحظات المرافقة للبيانات المالية تشكل جزءاً لا يتجزأ منها.

منظمة الطيران المدني الدولي

البيان الرابع

بيان التدفقات المالية

عن السنة المنتهية في ٢٠١١/١٢/٣١

(بالآلاف الدولارات الكندية)

٢٠١٠	٢٠١١	ملاحظة
		السيولة النقدية الناجمة عن الأنشطة التشغيلية:
		عجز السنة
(11 812)	(7 630)	
(1 542)	932	2.2 الزيادة (النقصان) في الاشتراكات المستحقة
17 199	1 526	2.3 الزيادة (النقصان) في المبالغ المستحقة والسلف
3	35	2.4 الزيادة (النقصان) في المخزونات
172	1 024	2.3 الزيادة (النقصان) في الأصول الأخرى
1 254	(1 718)	2.2 الزيادة (النقصان) في الاشتراكات المستحقة غير الجارية (صافي الخصم)
22	25	2.3 الزيادة (النقصان) في المبالغ المستحقة والسلف غير الجارية
2 074	(13 964)	2.8 الزيادة (النقصان) في المقبوضات المسبقة
(11 424)	(2 935)	2.9 الزيادة (النقصان) في الحسابات مستحقة الدفع والخصوم المتركمة
(79)	(552)	2.10 الزيادة (النقصان) في استحقاقات الموظفين في الأجل القصير
(988)	(131)	2.11 الزيادة (النقصان) في اعتمادات الحكومات المتعاقدة والحكومات مقمة الخدمات
(242)	(175)	2.12 الزيادة (النقصان) في الإيرادات المؤجلة
10 232	1 917	2.10 الزيادة (النقصان) في استحقاقات الموظفين في الأجل الطويل
(5 881)	7 091	2.10 الارباح (الخسائر) الاكثورية المبينة في الاحتياطات
(719)	(697)	ايرادات أسعار الفائدة
90	575	الاستهلاك والإهلاك
(19)		التخلص من الممتلكات والمنشآت والمعدات
(1 918)	103	تسوية الترجمة بالعملات الأجنبية
(3 578)	(14 574)	صافي التدفقات النقدية الناجمة عن الأنشطة التشغيلية
		التدفقات النقدية الناجمة عن أنشطة الاستثمار:
(881)	(3 789)	2,5&2,6 اكتساب الممتلكات والمنشآت والمعدات والاصوب غير المادية
19		ايرادات تصريف الممتلكات والمنشآت والمعدات
719	697	ايرادات أسعار الفائدة
(143)	(3 092)	صافي السيولة النقدية الناجمة عن أنشطة الاستثمار
		صافي السيولة النقدية الناجمة عن الأنشطة المالية
(1 234)	144	التحويلات من صافي الاصول الى الخصوم والتحويلات الاخرى
(1 234)	144	صافي السيولة النقدية الناجمة عن الأنشطة المالية
(4 955)	(17 522)	صافي الزيادة (النقصان) في النقدية ومعادلات النقدية
215 870	210 915	النقدية ومعادلات النقدية في بداية السنة
210 915	193 393	النقدية ومعادلات النقدية في نهاية السنة

الملاحظات المرافقة للبيانات تشكل جزءاً لا يتجزأ منها

III-5
منظمة الطيران المدني الدولي

البيان الخامس
الصدوق العام للبرنامج العادي
بيان الفرق بين حسابات الميزانية والحسابات الفعلية
عن الفترة المنتهية في ٢٠١١/١٢/٣١
(بالاف الدولارات الكندية)

الرصيد	النفقات ^١			الاعتمادات							المبلغ الأصلي A37-26	الهدف الاستراتيجي/ استراتيجية دعم التنفيذ
	بسر الصرف في الميزانية	فرق سعر الصرف في الميزانية ^٢	المجموع	التزامات ٢٠١١ المنقحة	مرحلة الى السنة اللاحقة ^٣	التحويلات بين الأهداف الاستراتيجية واستراتيجيات دعم التنفيذ ^٤	الأموال المرحلة التي تم تصفيتها ^٥	٢٠١١ الالتزامات المستحقة ^٦	٢٠١١ الاعتمادات قبل التحويلات	المرحلة من السنة السابقة ^٧		
(0)	24 265	438	23 827	24 265	(734)	403	(114)	(2 633)	27 343	4 409	22 934	السلامة
0	10 902	248	10 654	10 902	(586)	(2 410)	(71)	(126)	14 095	621	13 474	الأمن
0	11 250	184	11 066	11 250	(403)	135	(48)	(853)	12 419	940	11 479	حماية البيئة والتنمية المستدامة للنقل الجوي
(0)	46 417	870	45 547	46 417	(1 723)	(1 872)	(233)	(3 612)	53 857	5 970	47 887	المجموع الفرعي
0	21 767	70	21 697	21 767	(501)	1 088	-	(1 730)	22 910	2 775	20 135	دعم البرنامج
0	15 861	88	15 773	15 861	(186)	1 403	(46)	(2 007)	16 697	2 170	14 527	التنظيم والادارة
0	6 426	27	6 399	6 426	-	(619)	-	(437)	7 482	536	6 946	التنظيم والادارة - الهيئات الحاكمة
0	44 054	185	43 869	44 054	(687)	1 872	(46)	(4 174)	47 089	5 481	41 608	المجموع الفرعي
0	90 471	1 055	89 416	90 471	(2 410)	(0)	(279)	(7 786)	100 946	11 451	89 495	المجموع

^١ اعتمدها الأمين العام. القواعد المالية ٥.٦، ٥.٧.

^٢ اعتمدها الأمين العام. القاعدة المالية ٥.٧.

^٣ اعتمدها المجلس لتسديد مبلغ قيمته ١.٦ مليون من الدولارات عوضاً عن ١.٧ مليون من الدولارات في دورته ١٩٢ (C-DEC 192/5). لم ينفق مبلغ ٠.٠٢ مليون من الدولارات بسبب للتأخير في التوظيف وتم تحويله ثانية إلى خطة الحوافز التابعة لحساب المتأخرات المستحقة السداد على الأجل الطويل.

^٤ اعتمدها الأمين العام بموجب القاعدة المالية ٥.٩.

^٥ اعتمدها الأمين العام بموجب القاعدة المالية ٥.٦.

^٦ ترد النفقات بغير الدولار الكندي بسعر صرف الأمم المتحدة وتشمل فروق سعر الصرف مثل إعادة تقييم بنود الميزانية العمومية ومكاسب/خسائر أسعار الصرف الآجلة.

^٧ فرق سعر الصرف في الميزانية هو نتيجة أثر المعاملات بالدولار الأمريكي المدرجة في الميزانية بحيث ١٠٠ دولار أمريكي = ١٠٠.٣٨ دولار كندي.

الفرق المادية بين اعتمادات ٢٠١١ قبل التحويلات ومجموع النفقات ترد مشروحة في عرض الأمين العام.

الملاحظات المرافقة للبيانات المالية تشكل جزءاً لا يتجزأ منها.

منظمة الطيران المدني الدولي
ملاحظات على البيانات المالية
٢٠١١/١٢/٣١

الملاحظة ١: السياسات المحاسبية

أساس الإعداد

- ١- أعدت البيانات المالية لمنظمة الطيران المدني الدولي على أساس الاستحقاق المحاسبي وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.
- ٢- وهذه هي المجموعة الثانية للبيانات المالية التي أُعدت بالكامل وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ويتطلب اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام التي أصبحت نافذة بدءاً من ٢٠١٠/١/١ إدخال تغييرات على السياسات المحاسبية التي كانت تتبعها الإيكاو في السابق. ويشمل ذلك إعداد البيانات المالية على أساس الاستحقاق الكامل.
- ٣- وحسبما هو مسموح به في استخدام المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام للمرة الأولى، طُبقت الأحكام الانتقالية بغية التسجيل الأولي للممتلكات والمنشآت والمعدات (المعيار المحاسبي ١٧) بما في ذلك تلك الخاضعة لعقود إيجار مالية مبرمة قبل تاريخ ٢٠١٠/١/١. ولا تظهر هذه الأصول في ملاحظات البيانات المالية، بل في الملاحظات على البيانات المالية لغرض الإعلام.
- ٤- جرى اعتماد المعايير المحاسبية التالية قبل مواعيد تنفيذها المطلوبة: الأصول غير المادية (المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ٣١)؛ وتقديم الأدوات المالية (المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ٢٨)؛ الإقرار والقياس (المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ٢٩) وعمليات الكشف (المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ٣٠).
- ٥- وما لم يُنص على خلاف ذلك في هذه البيانات، يتمثل أساس القياس المستخدم في إعداد البيانات المالية في التكلفة المستهلكة. ويجري إعداد بيان التدفق النقدي (البيان المالي الرابع) باستخدام الطريقة غير المباشرة.
- ٦- والعملة المستخدمة في الإيكاو في الإبلاغ هي الدولار الكندي. والعملة المعمول بها في الأنشطة العادية للإيكاو هي الدولار الكندي. أما العملة المعمول بها في مشاريع التعاون الفني فهي الدولار الأمريكي لأن هذه الأنشطة تنفذ عموماً بالدولار الأمريكي. وتترجم المعاملات بغير الدولار الكندي، وغير الدولار الأمريكي بالنسبة لمشاريع التعاون الفني، إلى سعر الصرف السائد المعمول به في الأمم المتحدة وقت إجراء المعاملة. وتترجم الأصول والخصوم النقدية بمعاملات بغير الدولار الكندي، وغير الدولار الأمريكي بالنسبة لمشاريع التعاون الفني، إلى سعر الصرف السائد المعمول به في الأمم المتحدة عند الإقفال بنهاية السنة، الذي يقترب بشكل معقول من السعر الحالي. وتُحسب المكاسب والخسائر الناجمة في بيان الأداء المالي لاستثناء الفروق الناجمة عن ترجمة أنشطة مشاريع التعاون الفني إلى الدولار الكندي لأغراض عرضها والتي تظهر في الاحتياطات في بيان الوضع المالي.

النقدية ومعادلات النقدية

- ٧- تشمل النقدية ومعادلات النقدية المتاحة، والنقدية المودعة في البنوك والإيداعات قصيرة الأجل.
- ٨- تُحسب إيرادات الفوائد عند تراكمها مع مراعاة الحصيلة الفعلية.

الأدوات المالية

- ٩- تُحسب الأدوات المالية عندما تصبح الإيكاو طرفاً في الأحكام التعاقدية للسك إلى حين انقضاء حقوق (أو التزامات) تلقي (لسداد) التدفقات النقدية من هذه الأصول (الخصوم) أو إحالتها (سدادها).

- ١٠- تعتبر المبالغ المستحقة أصولاً مالية غير مشتقة مع مدفوعات ثابتة أو محددة غير المعلنة في الأسواق النشطة. وتشمل المبالغ المستحقة الاشتراكات مستحقة القبض نقداً والمبالغ المستحقة الأخرى. وتُحدد المبالغ المستحقة طويلة الأجل، بما في ذلك أنصبة الاشتراكات مستحقة القبض، كتكلفة مستهلكة باستخدام طريقة معدل الفائدة الفعلي.
- ١١- باستثناء أنصبة الاشتراكات المتلقاة سلفاً، فإن جميع الخصوم مشتقة من المعاملات التبادلية. وتسجل جميع الخصوم المالية غير المشتقة في البداية بالقيمة العادلة ونقاس، عند الضرور، في وقت لاحق كتكلفة مستهلكة باستخدام طريقة معدل الفائدة الفعلي.

المخزونات

- ١٢- تُسجل البنود المتعلقة بالمطبوعات ومتجر السوق الحرة المتاحة في نهاية الفترة المالية باعتبارها عمليات جرد. وتحدد قيمة المطبوعات بحسب قيمة التكلفة وتكلفة الاستبدال الحالي، أيهما أقل وتحدد قيمة عمليات جرد متجر السوق الحرة بقيمة التكلفة وصافي القيمة التي يمكن تحقيقها، أيهما أقل.
- ١٣- وتشمل تكلفة المطبوعات تكلفة الشراء والتكاليف الأخرى المكبدة في جعل المطبوعات قابلة للبيع أو التوزيع. وتمثل تكلفة بنود متجر السوق الحرة سعر الشراء. وتُحدد التكلفة على أساس المتوسط المرجح.
- ١٤- تُسجل المطبوعات وغيرها من الوثائق المستخدمة للأغراض الداخلية وذلك عند إعدادها.

المستحقات والإيرادات

- ١٥- تمثل الاشتراكات التزاماً قانونياً للدول المتعاقدة. وتمثل هذه الاشتراكات الإيرادات من المعاملات غير التبادلية المدونة في السنة التي حُصّلت فيها الاشتراكات المقررة. وتتمثل الاشتراكات المتعلقة بأنشطة مشاريع التعاون الفني في الإيرادات الناتجة عن المعاملات التبادلية المدونة وفقاً لاتفاقيات موقعة ما بين الايكاو والمساهمين والتي تتحدد بمرحلة الانجاز على أساس تسليم البضائع أو تقديم الخدمات. وقد تعتبر الايكاو في بعض الحالات أنه يتم تقييم ذلك بشكل أفضل بواسطة جدول المدفوعات التابع للعقود المناسبة للمشاريع. أما التبرعات الأخرى والمتمثلة عموماً في المعاملات غير التبادلية فتسجل بوصفها إيرادات عندما تؤكد عليها الجهات المانحة كتابياً، أو عند تسلمها، إذ قد تعتبر الايكاو أن أفضل طريقة لتسجيلها هو حسب المدفوعات التدريجية بناء على عقود هذه المشاريع. أما المساهمات الأخرى، فهي عادة معاملات غير تبادلية وقيم تسجيلها كإيرادات عندما تؤكد كتابياً الجهات المانحة أو عند استلامها.
- ١٦- وترد الرسوم الإدارية المستردة بخصوص مشاريع التعاون الفني في صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية وبوصفها نفقات في المشاريع المعنية. ووفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، تسجل الإيرادات من الرسوم الإدارية التي تحققها مشاريع التعاون الفني على أساس مرحلة الإنجاز. وتقدر مرحلة الإنجاز على النحو التالي:
- ◀ تسجل نسبة تسعين في المائة من الرسوم تدريجياً لغاية إصدار أمر شراء المعدات وبدون الجزء المتبقي بنسبة ١٠ في المائة عند تسلم هذه المعدات؛
- ◀ فيما يخص الخدمات، تسجل الرسوم الإدارية على أساس التكلفة المتكبدة.
- ١٧- تم ادراج اتفاقية جديدة حول تقاسم إيرادات الفوائد في سنة ٢٠١١ حيث تحتفظ الايكاو بخمسين في المائة من الفوائد على ايداع أموال المشروع التي يتجاوز رصيدها الشهري المرجح ١٠٠ ألف دولار أمريكي.
- ١٨- وتتمثل الإيرادات الأخرى في المعاملات التبادلية أما الأرصدة مستحقة القبض فتتمثل في المستحقات والسلف.
- ١٩- وترد الاشتراكات المستحقة بوصفها صافي المخصصات المرتبطة بتخفيضات إيرادات الاشتراكات، والحسابات المشكوك فيها والاستهلاك (الخصم):

- ◀ تمثل مخصصات التخفيضات في إيرادات التبرعات تخفيضات الاشتراكات المستحقة والإيرادات عندما يصبح التمويل غير ضروري من جانب المشروع الذي توجه إليه الاشتراكات أو غير متاح بخلاف ذلك؛
- ◀ تستند مخصصات الحسابات المشكوك فيها بشأن الاشتراكات المقررة إلى التجربة التاريخية والأحداث التي من شأنها أن توحى بأن الدولة المتعاقدة غير قادرة على الوفاء بالتزامها؛
- ◀ تمثل الاشتراكات المستحقة طويلة الأجل المخصصة الرصيد المتبقي للاشتراكات المقررة التي أبرمت الدول بشأنها اتفاقات للتخلص من متأخراتها خلال فترة سنوات. ويسري الخصم أيضا على عدد من الاشتراكات المستحقة الأخرى طويلة الأجل مع مراعاة احتمال إبرام هذه الاتفاقات للتخلص من المتأخرات.
- ٢٠- وترد الاشتراكات العينية بالقيمة العادلة. أما البضائع الممنوحة التي تدعم بشكل مباشر العمليات والأنشطة المعتمدة ويمكن قياسها بصورة موثوقة فتسجل في الحسابات. ولا تسجل الخدمات المقدمة بالمجان في الحسابات، غير أنها ترد في الملاحظات على البيانات المالية لغرض الإعلام. وتشمل هذه الاشتراكات استخدام المباني، والنقل والموظفين.

الممتلكات والمنشآت والمعدات

- ٢١- تسجل الممتلكات والمنشآت والمعدات بالقيمة التاريخية مطروحا منها الاستهلاك المتراكم وأي خسائر بسبب الأعطاب. ويُحتسب الاستهلاك للممتلكات والمنشآت والمعدات على امتداد العمر المفيد التقديري باستخدام طريقة الخط المستقيم، باستثناء ما يتعلق بالأرض التي لا تخضع للاستهلاك. والعمر المفيد التقديري لفئات الممتلكات والمنشآت والمعدات هو كالتالي:

العمر المفيد التقديري (بالسنوات)	الفئات
٥-٥	المباني
٥-٣	تكنولوجيات المعلومات والمعدات المكتبية
١٢-٥	الأثاث والتجهيزات والتركيبات المكتبية
٧-٣	الماكينات
١٠-٣	المركبات الآلية

- ٢٢- وتجري رسملة الممتلكات والمنشآت والمعدات إذا تساوت تكلفتها أو تجاوزت حداً أدنى قدره ٣ آلاف من الدولارات الكندية ومبلغ ٢٥ ألف من الدولارات الكندية في حالة تحسينات العقارات المستأجرة. ويجري دورياً استعراض مستوى الحد الأدنى. وتحدد قيمة تحسينات العقارات المستأجرة بتكلفتها وتخضع للاستهلاك على امتداد العمر المفيد المتبقي للتحسينات أو امتداد عقد الإيجار، أيهما أقل.
- ٢٣- وتجري عمليات استعراض الأعطاب بالنسبة لجميع الممتلكات والمنشآت والمعدات مرة كل سنة على الأقل وتسجل أي خسائر بسبب الأعطاب في بيان الأداء المالي. وتشمل مؤشرات الأعطاب تقادم وتدهور الممتلكات والمنشآت والمعدات وكذلك التدفقات النقدية التي تحققها الممتلكات والمنشآت والمعدات المستخدمة لإدراج الإيرادات من الأنشطة التجارية.

الأصول غير المادية

- ٢٤- تُسجل الأصول غير المادية بالتكلفة التاريخية مطروحا منها الاستهلاك المتراكم وأي خسائر ناجمة عن أعطاب. ويتطلب تدوين الأصول غير المادية استيفاء المعايير الصارمة بحيث يمكن تحديدها، وخاضعة لمراقبة الايكاو وباعتبارها تشكل منافع اقتصادية مساهمة في المستقبل أو إمكانيات للخدمات يمكن قياسها بصورة موثوقة. ويمكن أيضا مراعاة العمر المفيد المتبقي. وأعدت أيضا معايير محددة لاستبعاد البنود المكتسبة بتكلفة تقل عن مبلغ ٥ آلاف من الدولارات الكندية، ومبلغ ٢٥ ألف من الدولارات الكندية للأصول الموضوعه داخليا بسبب الصعوبة في إجراء قياس محدد لتكاليف التشغيل والبحث الداخلية التي ينبغي تخصيصها والتكاليف التي ينبغي رسملتها. وحسبما

هو مسموح به بموجب المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، جرى تطبيق هذه القاعدة لاحقا اعتبارا من تاريخ ٢٠١٠/١/١.

٢٥- ويقدم الاستهلاك خلال العمر المفيد التقديري باستخدام طريقة الخط المستقيم. وفيما يلي العمر المفيد التقديري للأصول غير المادية:

العمر المفيد التقديري (بالسنوات)	الفئة
٦-٣	البرمجيات المشتراة خارجيا
٦-٣	البرامج الموضوعة داخليا
٦-٢	التراخيص والحقوق وغيرها من الأصول غير المادية
١٠-٣	حقوق النشر

٢٦- وتستهلك التراخيص والحقوق وحقوق النشر خلال فترات التراخيص والحقوق وحقوق النشر.

٢٧- وتشمل مؤشرات الأعباء تقادم الأصول غير المادية وتدهورها وكذلك التدفقات النقدية الناشئة عن الأصول غير المادية عند استخدامها لتحقيق الإيرادات من أحد الأنشطة التجارية.

استحقاقات الموظفين

٢٨- تسجل الايكاو استحقاقات الموظفين المكتسبة التالية:

← استحقاقات الموظفين قصيرة الأجل التي يُتوقع سدادها بالكامل خلال ١٢ شهرا بعد نهاية فترة المحاسبة التي يقدم فيها الموظفون الخدمة ذات الصلة؛

← الاستحقاقات بعد إنهاء الخدمة؛

← الاستحقاقات الأخرى ما بعد الخدمة طويلة الأجل مثل الاستحقاقات بعد إنهاء الخدمة.

٢٩- ويعتبر معظم موظفي الايكاو أعضاء في الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة. وصندوق المعاشات هو خطة استحقاقات محددة وممولة من أرباب عمل عديدين. ولا يوجد الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة في موقع يسمح له بتحديد وتخصيص حصة كل مشارك من الوضع المالي للخطة وأدائها بما يكفي من الموثوقية وفقا للمعيار المحاسبي ٢٥ وبالتالي، حسبما تسمح بذلك المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام يجري تناول هذه الخطة كما لو كانت خطة محددة للاشتراكات.

٣٠- وتستخدم الايكاو الحساب الاحتياطي في صافي الاصول لتسجيل المكاسب والخسائر الاكتوارية المرتبطة باستحقاقات التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة.

المخصصات والالتزامات الطارئة

٣١- وحُصصت اعتمادات للخصوم والرسوم المقبلة حيث لدى الايكاو التزام حالي أو بناء نتيجة الأحداث السابقة ومن المحتمل أن تضطر الايكاو لتسوية هذا الالتزام.

٣٢- وترد الالتزامات الأخرى، التي لا تستوفي معايير التدوين فيما يخص الخصوم، في الملاحظات على البيانات المالية بوصفها خصوما طارئة عندما يجري تأكيد وجودها بوقوع أو عدم وقوع حدث أو أكثر من حدث مستقبلي غير مؤكد والتي لا تخضع بالكامل لمراقبة الايكاو.

محاسبة الصناديق والإبلاغ عن القطاعات

٣٣- القطاع هو مجموعة متميزة من الأنشطة التي تبلغ عنها المعلومات المالية بشكل منفصل بغية تقييم الأداء الأخير للكيان في تحقيق أهدافه ولاتخاذ القرارات بشأن تخصيص الموارد في المستقبل. وتصنف الايكاو جميع

المشاريع، والعمليات وأنشطة الصناديق إلى قطاعين: (١) الأنشطة العادية (٢) أنشطة مشاريع التعاون الفني. وتبلغ الايكاو عن معاملات كل قطاع خلال الفترة المالية، والأرصدة الموجودة في نهاية الفترة. وتستند الرسوم فيما بين القطاعات إلى اتفاقات المشاريع.

٣٤- الصندوق كيان محاسبي ذاتي الموازنة يجري إنشاؤه لتغطية المعاملات لغرض معين أو غاية محددة. وتخصص الصناديق لغرض تنفيذ أنشطة معينة أو تحقيق أهداف محددة وفقا للوائح أو تعليمات أو حدود خاصة. ويجري إعداد البيانات المالية على أساس محاسبة الصندوق، مع إبراز في نهاية الفترة الوضع الموحد لجميع صناديق الايكاو. وتمثل أرصدة الصناديق الحصيلة المتراكمة للإيرادات والنفقات.

٣٥- **قطاع الأنشطة العادية** يشمل الصندوق العام وصندوق رأس المال العامل للبرنامج العادي، والحسابات والصناديق الخاصة التي تدار لأغراض سلامة الطيران وأمنه والبيئة وغيرها من الأنشطة المساندة للمنظمة. ويمكن تقديم الاعتمادات غير المستخدمة المعتمدة لميزانية البرنامج العادي للصندوق العام في السنة المالية التالية بموجب شروط معينة. وتنشئ الجمعية العمومية أو المجلس الصناديق المحددة والحسابات الخاصة بموجب القاعدة ٧-١ من النظام المالي لاسيما للاشتراكات الخاصة أو النقود المخصصة لأنشطة محددة، حيث يمكن تقديم أرصدها إلى الفترة المالية اللاحقة. وتتشكل مصادر التمويل الرئيسية لهذا القطاع من الاشتراكات المقررة، وأنشطة إدرار الإيرادات، وغيرها من التبرعات والرسوم الإدارية.

٣٦- **قطاع الأنشطة العادية** يشمل الصناديق أو مجموعات الصناديق التالية:

ويتكون صندوق الميزانية العادية مما يلي:

- **الصندوق العام** يمول من الاشتراكات المقررة من الدول المتعاقدة وفقا لجدول الاشتراكات التي تحددها الجمعية العمومية، والإيرادات المتنوعة، وفائض الصندوق الفرعي لإدرار الإيرادات، والسلف من **صندوق رأس المال العامل**، الذي أنشأته الجمعية العمومية لتقديم السلف (القابلة للسداد) عند الضرورة إلى الصندوق العام من أجل تمويل اعتمادات الميزانية إلى حين تلقي الاشتراكات من الدول المتعاقدة والصناديق الأخرى في حالات معينة.
- **صندوق رأس المال المنشأ** بغرض تسجيل مقتنيات الممتلكات، والمنشآت والمعدات والأصول غير المادية للصندوق العام للبرنامج العادي.
- **الصندوق المتجدد المنشأ** بغرض تسجيل المعاملات المتعلقة بالتأمين الصحي بعد إنهاء الخدمة بما في ذلك الخصوم غير الممولة وغيرها من الخصوم المحددة من أجل تقديم المعاملات بشكل منفصل داخل قطاع الأنشطة العادية.
- **الصندوق الفرعي لإدرار الإيرادات** المنشأ للاحتفاظ بالأنشطة المدرة للإيرادات واسترداد التكاليف في صندوق واحد. وينشئ الأمين العام الحسابات والصناديق الخاصة ضمن الصندوق الفرعي لإدرار الإيرادات بموجب القاعدة ٧-٢ من النظام المالي لتسجيل جميع الإيرادات والنفقات المتعلقة بأنشطة التمويل الذاتي. ويمكن تحويل أي فائض لا يتوقع الالتزام به أو إنفاقه إلى الصندوق العام ويمكن تقديم الأرصدة إلى الفترة المالية اللاحقة. وتتشكل مصادر التمويل الرئيسية لهذا القطاع من مبيعات المطبوعات والبيانات والخدمات.
- **صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية** المنشأ بموجب القاعدة ٩-٤ من النظام المالي. ويسترد هذا الصندوق تكاليف إدارة وتشغيل ودعم مشاريع التعاون الفني. وإذا ما شهد تشغيل هذا الصندوق في نهاية سنة معينة عجزا ماليا، فينبغي تغطية هذا العجز أولا من الفائض المتراكم لهذا الصندوق وكذلك، كمالأخبر، من ميزانية البرنامج العادي. ويمول صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية في المقام الأول من الرسوم الإدارية العامة لمشاريع التعاون الفني بما في ذلك مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

- **خطة عمل أمن الطيران** التي تشمل الصناديق المحصلة وكذلك الحسابات /الصناديق الخاصة المنشأة لإبراز موافقة المجلس على خطة عمل أمن الطيران، وتشمل مشاريع ينبغي تمويلها من الصناديق داخل الصناديق الائتمانية لأمن الطيران. وتمول الأنشطة المتعلقة بمشاريع خطة عمل أمن الطيران من الاشتراكات العامة والمحصلة والخدمات العينية على النحو المبين في الملاحظة ٣-١.
- **الخطة التنفيذية الإقليمية الشاملة للسلامة الجوية في إفريقيا** المنشأة لتعزيز قيادة الايكاو ومسؤوليتها عن تنسيق وإدارة البرامج في جميع أنحاء إقليم إفريقيا وضمان التنفيذ الفعال لمعالجة العيوب التي تشوب السلامة والهياكل الأساسية.
- **صناديق التمويل المشترك** تتكون من **اتفاقي التمويل المشترك بين آيسلندا والدنمارك**، يبين معاملات الصناديق المنشأة للإبلاغ عن مراقبة الايكاو لتشغيل خدمات الملاحة الجوية المقدمة من حكومة آيسلندا، وفي غرينلاند من حكومة الدنمارك، حيث يقوم مقدمو الخدمات باسترداد تكاليفه بواسطة رسوم الاستخدام والاشتراكات المستحقة لحكومات الدول المتعاقدة. وتقوم المملكة المتحدة بتحصيلها وهي مستحقة لحكومتها آيسلندا والدنمارك وتحول مباشرة عليها. وتقوم الايكاو بتحصيل الاشتراكات وتجميعها لتحويلها إلى الحكومات مقدمة الخدمات. وبناء عليه، ترد هذه المعاملات في الحسابات باعتبارها أصولاً وخصوماً في بيان الوضع المالي. كما تتضمن **صندوق نظام رصد العلو فوق شمال الأطلنطي** لاحتساب المعاملات المالية التي تجري بموجب أحكام ترتيب التمويل المشترك لنظام رصد العلو فوق شمال الأطلنطي. ويسترد مقدمو الخدمات تكاليف التشغيل والصيانة بواسطة رسوم الاستخدام على الطائرات المدنية التي تعبر فوق شمال الأطلنطي. وتُدفع رسوم الاستخدام التي تحصلها الايكاو بشكل مباشر إلى مقدمي الخدمات ومن ثم فإنها ترد بوصفها أصولاً وخصوماً في الحسابات.
- **حواجز سداد حساب المتأخرات التي طال أمد استحقاقها** المحددة لتقديم في حساب منفصل جزء من سداد بعض الأنصبة المقررة المتأخر سدادها من الدول المتعاقدة لتمويل الأنشطة المحددة للمنظمة.
- **صندوق تكنولوجيات المعلومات والاتصالات** المنشأ لتمويل إدخال تحسينات على نظم المعلومات والاتصالات للمنظمة.
- **صندوق دليل المفاتيح العامة**، صندوق لاسترداد التكاليف أنشأه المجلس للإبلاغ عن أنشطة المشاريع من أجل دعم التشغيل البيني لجوازات السفر المقروءة آلياً. وتمول هذه العمليات بواسطة التبرعات وكذلك، بموجب الاتفاق، ويسجل رصيد الصندوق على أنه مبلغ مستحق للدول المشاركة.
- **صندوق سلامة الطيران (SAFE)** أنشأه المجلس بغرض تحسين سلامة الطيران المدني عبر اعتماد نهج قائم على الأداء للحد من المصاريف الإدارية وعدم فرض أي مصاريف أخرى على البرنامج العادي للمنظمة، مع ضمان الوقت عينه استخدام التبرعات العائدة إلى الصندوق في الوقت المناسب وبطريقة مسؤولة ومفيدة.
- **الصندوق المؤقت لرواتب الموظفين** المنشأ لإعادة تمويل الوظائف التي اقتطعت في البداية في ميزانية فترة الثلاث سنوات ٢٠٠٨-٢٠١٠.
- وتُدرج في **الصناديق الأخرى** أيضاً الرسوم الإدارية لاتفاقيات التمويل المشترك، وصندوق البرنامج العالمي لتدقيق مراقبة السلامة الجوية، وصندوق البيئة، وصندوق السجل الدولي، وصندوق فرنسا للتعاون، وصناديق أخرى أو حسابات خاصة.
- بموجب اتفاق مع اللجنة الأوروبية للطيران المدني، المكونة من عدد من الدول الأعضاء في الايكاو، تقدم الايكاو بعض الخدمات السكرتارية. وتمول المدفوعات في البداية من إيرادات اللجنة الأوروبية للطيران المدني التي تجمعها الايكاو وعند الضرورة من الصندوق العام لصناديق البرنامج العادي، المسددة للايكاو. ويرد صافي

المبلغ مستحق القبض أو مستحق الدفع لجميع المعاملات التي تجري بالنيابة عن اللجنة الأوروبية للطيران المدني في الحساب المستحق من الهيئات الإقليمية أو المدفوع لها .

٣٧- قطاع أنشطة مشاريع التعاون الفني تتكون من صناديق مشاريع التعاون الفني. التي أنشأها الأمين العام بموجب القاعدة ٩-١ من النظام المالي لتسيير شؤون برامج التعاون الفني. ويتكون أهم مصادر التمويل من وتشكل اشتراكات اتفاقات المشاريع.

٣٨- وتشمل مشاريع تكنولوجيا المعلومات ترتيبات ومشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التي ادار في إطار اتفاقات الصناديق الائتمانية، واتفاقات الخدمات الإدارية واتفاقات خدمات مشتريات الطيران المدني. وتمثل المعاملات المالية المتعلقة بترتيبات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتعليمات كل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والايكاو. وتُصمم الصناديق الائتمانية واتفاقات الخدمات الإدارية لتغطية نطاق واسع من خدمات التعاون الفني واتفاقات خدمات مشتريات الطيران المدني لتقديم خدمات المشتريات. وقد أبرمت الايكاو أيضا اتفاقات التعاون الفني المشار إليها بالعقود بالمبالغ الإجمالية مع الدول المتعاقدة. وتختلف هذه العقود عن اتفاقات الخدمات الإدارية واتفاقات الصناديق الائتمانية بحيث أنها مخصصة لفترة زمنية قصيرة وبمبلغ محدد. ويسجل التفريط أو الإفراط في استرداد النفقات الفعلية في صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية.

الملاحظة ٢: الأصول والالتزامات

الملاحظة ٢-١: النقدية ومعادلات النقدية

٣٩- وتودع الأموال في البنوك على أساس الاستثمار الجماعي أما الأموال غير اللازمة للاحتياجات الفورية فتُستمر في الودائع لأجل. وتتكون الأرصدة مما يلي:

٢٠١٠	٢٠١١	
بآلاف الدولارات الكندية		
٨٧ ٨٠٢	٩٨ ٦٤٩	الأموال المودعة نقدا في البنوك
١٢٣ ١١٣	٩٤ ٧٤٤	الودائع لأجل
٢١٠ ٩١٥	١٩٣ ٣٩٣	مجموع النقدية ومعادلات النقدية

٤٠- وفي ٣١/١٢/٢٠١١، بلغ متوسط سعر الفائدة للودائع لأجل نسبة ٠,٣ في المائة (نسبة ٠,٢٧ في المائة في ٣١/١٢/٢٠١٠) ومتوسط أجل الاستحقاق لمدة ١٠٧ يوما (٧٠يوما في عام ٢٠١٠). وتشمل السيولة النقدية في البنوك في نهاية السنة مبلغ ٢ ٣٦٧ ألف من الدولارات الكندية مودعة بالنيابة عن اللجنة الأوروبية للطيران المدني.

الملاحظة ٢-٢: الاشتراكات المقررة والمستحقة على الدول الاعضاء

٤١- ويتكون صافي أرصدة الاشتراكات المقررة في ٣١ كانون الثاني:

٢٠١٠	٢٠١١	
بآلاف الدولارات الكندية		
٦ ٦٩٣	٥ ٧٦١	الجارية
٣ ٨٦٣	٥ ٥٨١	غير الجارية المخصصة
١٠ ٥٥٦	١١ ٣٤٢	مجموع صافي الاشتراكات المستحقة

٤٢- إن الاشتراكات المستحقة القبض الجارية هي الاشتراكات المستحقة خلال إثني عشر شهرا بينما الاشتراكات المستحقة القبض غير الجارية هي تلك المستحقة أو المتوخى سدادها بعد مرور ١٢ شهرا اعتبارا من تاريخ البيانات المالية

III - 13

على النحو المبين في السياسات المحاسبية للمبالغ المستحقة والإيرادات. وفيما يلي إجمالي وصافي حسابات الاشتراكات المستحقة:

٢٠١٠	٢٠١١	
بآلاف الدولارات الكندية		
١٢ ٦١٤	١٣ ٧٨٤	الاشتراكات المقررة - البرنامج العادي
٧٩	١٨	الاشتراكات المقررة - اتفاقات التمويل المشترك
١٢ ٦٩٣	١٣ ٨٠٢	مجموع الاشتراكات قبل المخصصات والاستهلاك
		ناقص:
(٥٠١)	(٥٠١)	مخصصات الحسابات المشكوك فيها
(١ ٦٣٦)	(١ ٩٥٩)	الخصم على المستحقات طويلة الأجل
١٠ ٥٥٦	١١ ٣٤٢	مجموع صافي الاشتراكات المستحقة

٤٣- ويبين الجدول التالي تشكيلة أنصبة الاشتراكات مستحقة القبض للبرنامج العادي.

٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠١١	
□	□	بآلاف الدولارات الكندية	بآلاف الدولارات الكندية	سنة الاشتراك ٢٠١١
-	-	٣٤,٧	٤ ٧٧٣	٢٠١٠
٢٨,٩	٣ ٦٣٩	١١,٣	١ ٥٦١	٢٠٠٩
٩,٧	١ ٢٢٧	٦,٢	٨٥٥	٢٠٠٨
٧,٣	٩٢٠	٥,٠	٦٩٤	٢٠٠٧ وما قبل
٥٤,١	٦ ٨٢٨	٤٢,٨	٥ ٩٠١	المجموع
١٠٠,٠	١٢ ٦١٤	١٠٠,٠	١٣ ٧٨٤	

٤٤- ولم تشهد سنة ٢٠١١ أي حركات لمخصصات الحسابات المشكوك فيها .

٢٠١١	الزيادة/ (النقصان)	الاستخدام	٢٠١٠	
بآلاف الدولارات الكندية				
٥٠١	-	-	٥٠١	مجموع مخصصات الحسابات المشكوك فيها

ويمثل مبلغ ٥٠١ ألف من الدولارات الكندية المبلغ الكامل المستحق للايكوا من قبل جمهورية يوغوسلافيا الاتحادية الاشتراكية السابقة، حيث لا تزال مسألة سداده قيد مناقشة فعالة في الجمعية العامة للأمم المتحدة حيث من المتوقع أن الدول الخلف ستعطي هذا الدين.

٤٥- ولم يكن هناك أي شطب للاشتراكات المستحقة القبض خلال سنة ٢٠١١. ويمثل حدوث زيادة أو تراجع في البديل الخاص بالحسابات المشكوك فيها نفقة بالنسبة لهذه الفترة ويبلغ عنه في بيان الأداء المالي.

٤٦- ولم يوجد أي رصيد في البديل الخاص بالتخفيضات في الاشتراكات رصيد في خلال سنة ٢٠١١.

٤٧- وفيما يلي حركات الاشتراكات المستحقة القبض طويلة الأجل المخصومة خلال سنة ٢٠١١:

٢٠١٠	الاستخدام	الزيادة/ (النقصان)	٢٠١١	
بآلاف الدولارات الكندية				
٣٨٦٣	٢٠٤١	(٣٢٣)	٥٥٨١	الاشتراكات المستحقة طويلة الأجل المخصومة

٤٨- ويمثل الخصم على الاشتراكات مستحقة القبض على الأجل الطويل المبلغ اللازم لتسوية الرصيد مستحق القبض بالقيمة العادلة بعد التدوين الأولي. ومادامت النسب غير الجارية التي لا يتوقع تجميعها لأكثر من سنة، فيجري خصمها بمعدل فائدة معين. ويسجل هذا المبلغ كخفض للرصيد مستحق القبض على الأجل الطويل. ومن ثم يُدون هذا الفرق تدريجياً كإيرادات على مدى عمر المبالغ المستحقة. ويجري احتساب الخصم من خلال تطبيق معدل ٤,٣ في المائة على مدفوعات الأقساط المقررة في المستقبل لأغلبية دول المجموعة ألف و ٢,٥٪ من خمسة دول أعضاء من المجموعة باء.

٤٩- وترتبط الاشتراكات المخصصة طويلة الأجل بالاشتراكات المستحقة من دول المجموعة باء التي أبرمت اتفاقات مع المجلس لتصفية متأخراتها خلال فترة لا تتجاوز عشرين سنة، دون فائدة وجول المجموعة باء التي لم تبرم اتفاقات ولديها اشتراكات مستحقة السداد تتجاوز خمس سنوات. ويشمل استخدام مبلغ ٢٠٤١ ألفاً من الدولارات الكندية إعادة تصنيف المبالغ إلى متأخرات طويلة الأجل والمدفوعات المتلقاة خلال السنة من الدول التي أبرمت اتفاقات مع الايكاو. ويعتبر نقصان مبلغ ٣٢٣ ألف من الدولارات الكندية خصم رصيد الحسابات مستحقة القبض طويلة الأجل التي جرى تدوينها كتخفيض في الإيرادات للفترة المنتهية في ٢٠١١/١٢/٣١. وأبرم اتفاق واحد خلال فترة السنة.

الملاحظة ٢-٣: المبالغ المستحقة والسلف وغيرها من الأصول

٥٠- المبالغ المستحقة والسلف:

٢٠١٠	٢٠١١	
بآلاف الدولارات الكندية		
١٣٦١	١٢٥٥	السلف المقدمة إلى الموظفين
١٩٠٦	٣٣٢٣	المستحقات من وكالات الأمم المتحدة
٩٣١٢	٦٤٧٥	الأخرى
١٢٥٧٩	١١٠٥٣	المجموع

- ٥١- وتقدم السلف إلى الموظفين لأغراض منح التعليم، وإعانات الإيجار، والأسفار وغيرها من استحقاقات الموظفين.
- ٥٢- وترتبط المبالغ المستحقة من وكالات الأمم المتحدة بالمنظمات الدولية الأخرى، لاسيما منظمات الأمم المتحدة.
- ٥٣- وتشمل المبالغ المستحقة الأخرى المبالغ المستحقة من أنشطة ادرار الإيرادات مثل مبيعات المطبوعات وإيجار صالات المؤتمرات ومباني إلى الوفود.
- ٥٤- وتتكون النسبة غير الجارية للمبالغ المستحقة من مبلغ مستحق القبض من اللجنة الإفريقية للطيران المدني، وهي هيئة إقليمية. ويأتي هذا المبلغ من المفاوضات والمناقشات بين الايكاو وهذه اللجنة لسداد المبالغ المستحقة من اللجنة المذكورة للمنظمة. واعتباراً من ٢٠٠٧/١/١، اضطلعت اللجنة بالمسؤولية الكاملة عن المعاملات والعمليات المالية التي قامت بها الايكاو سابقاً بالنيابة عنها. وتصل المبالغ المستحقة غير المخصصة إلى مبلغ ٧٤٨ ألف من الدولارات الكندية في ٢٠١١/١٢/٣١. ويصل مجموع المبلغ المخصص المستحق من اللجنة الإفريقية للطيران المدني إلى مبلغ ٥٧٧ ألف من الدولارات الكندية، حيث يمثل منها مبلغ ٤٩٦ ألف من الدولارات الكندية النسبة غير الجارية للمبالغ المستحقة (مبلغ ٥٢١ ألف من الدولارات الكندية في ٢٠١١/١٢/٣١).

٥٥- وتتكون الفوائد الحالية الأخرى مما يلي:

٢٠١٠	٢٠١١	
بآلاف الدولارات الكندية		
١٦٦٧	٤٦٥	ضريبة المبيعات القابلة للاسترداد على صعيد المقاطعات
٧٣٨	٢٩٦	ضريبة المبيعات القابلة للاسترداد على الصعيد الفيدرالي
٣٢٩	٧١٦	النفقات المدفوعة مقدّم
١٦٣	٤٢٢	ضريبة الدخل في الولايات المتحدة القابلة للاسترداد
٥٧	٣٧	ضريبة المبيعات الفرنسية القابلة للاسترداد
٦	-	الأخرى
٢٩٦٠	١٩٣٦	المجموع

الملاحظة ٢-٤: المخزونات

- ٥٦- تشمل مخزونات الايكاو مخزون الوثائق المنشورة المطبوعة داخليا بغرض بيعها إلى أوساط الطيران المدني في جميع أنحاء العالم ومخزون البنود المعفاة من الرسوم الجمركية الموجودة في متجر السوق الحرة الخاص بالأشخاص من ذوي المراكز الدبلوماسية.
- ٥٧- ويبين الجدول أدناه مجموع قيمة المخزونات في ٣١ ديسمبر.

٢٠١٠	٢٠١١	
بآلاف الدولارات الكندية		
٦٥٢	٧٠٠	المطبوعات المتاحة - البضائع المكتملة
١٣٥	١٢٣	المواد الخام والعمل الجاري
٧٨٧	٨٢٣	مجموع المطبوعات
٢٠٠	١٢٩	مجموع بنود متجر السوق الحرة
٩٨٧	٩٥٢	مجموع المخزونات

- ٥٨- وفيما يلي مزيد من التفاصيل عن مطابقة مخزونات المطبوعات ومتجر السوق الحرة لإبراز الرصيد الافتتاحي والإضافات خلال الفترة ناقص قيمة المخزونات الموجهة للبيع ومخصصات الأعطاب التي وقعت خلال السنة.

٢٠١٠	٢٠١١	
بآلاف الدولارات الكندية		مطابقة المطبوعات:
٧٥٩	٧٨٧	الرصيد الافتتاحي
٨٠٧	٦٣٩	المواد المباشرة
١ ٦٨٢	١٤٤٤	العمل المباشر
١٨٣	٢٣٩	التكاليف غير المباشرة
٤ ٤٣١	٣١٠٩	مجموع المخزونات المشتراة والمُعدة
(٢ ٥٨١)	(٢٢١٨)	ناقص: تكلفة بيع المطبوعات
(63)	(٦٨)	ناقص: الأعطاب
٧٨٧	٨٢٣	الرصيد الختامي

٢٠١٠	٢٠١١	
بآلاف الدولارات الكندية		مطابقة بنود متجر السوق الحرة:
٢٣١	٢٠٠	الرصيد الافتتاحي
٤٤٣	٣٧٣	المخزونات المشتراة
٦٧٤	٥٧٣	مجموع المخزونات المشتراة
(٤٧٤)	(٤٣٧)	ناقص: تكلفة بيع البنود
-	(٧)	ناقص: شطب المخزونات المعطوية بسبب الفيضان
٢٠٠	١٢٩	الرصيد الختامي

٥٩- ويجري التأكد من المطبوعات وبنود متجر السوق الحرة والكميات المأخوذة من نظم الايكاو لتعقب المخزونات وذلك بالحصص المادي للمخزونات.

٦٠- وتحدد قيمة المخزونات باعتبارها صافية بعد اقتطاع أي أعطاب محددة. وخلال سنة ٢٠١١، تم تحديد مخزونات المطبوعات التي تعرضت لأعطاب بقيمة ٦٨ ألف من الدولارات الكندية وأزيلت من سجلات المخزونات. وبشكل الشطب نفقة للفترة ويُدْرَج في بند "الإمدادات، والمواد الاستهلاكية وغيرها" في بيان الكفاءة المالية. وقد تمّ التحقق من سلع متجر السوق الحرة التي تعرضت لضرر نتيجة الفيضان الذي حصل سنة ٢٠١١ ونقلها من سجلات مخزونات متجر السوق الحرة. ويعتبر شطب قيمة الموجودات كمستحقات من شركات التأمين.

الملاحظة ٢-٥: الممتلكات والمنشآت والمعدات

٦١- وتشمل تكلفة الممتلكات والمنشآت والمعدات البنود المحفوظ بها في المقر الرئيسي للايكاو في مونتريال وكذلك تلك المحفوظ بها في المكاتب الإقليمية السبعة. وتحقق هذه البنود منافع أو تتطوي على إمكانيات للخدمات بالنسبة للمنظمة التي تمارس المراقبة الكاملة على اكتسابها وتحديد موقعها المادي واستخدامها وتصريفها.

٦٢- وكما جاء في الملاحظة ١ وحسبما هو مسموح به في الاعتماد الأولي للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، تُطبق الأحكام الانتقالية على التدوين الأولي للممتلكات والمنشآت والمعدات. وهكذا، فإن الجدول التالي يقدم الممتلكات والمنشآت والمعدات المكتسبة في ٢٠١٠/١/١ والتي تم رسملتها في الحسابات وفقا للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

الرصيد الافتتاحي في ٢٠١١/١/١	المقتنيات خلال السنة	الإهلاك المتراكم	الرصيد الختامي في ٢٠١١/١٢/٣١	
بآلاف الدولارات الكندية				
٢٥	٥٢	٧	٧٠	الأثاث والتراكيبات
٤٢٦	١٩٠١	٣٨٥	١٩٤٢	معدات تكنولوجيا المعلومات
١١٢	١٨١	٣٤	٢٥٩	المعدات المكتبية
١٤٢	٩٢	٥٢	١٨٢	المركبات الآلية
٧٥	٤٨٨	٥٣	٥١٠	تحسين العقارات المستأجرة
-	٩١	٨	٨٣	الآلات
٧٨٠	٢٨٠٥	٥٣٩	٣٠٤٦	المجموع

١ قبل الإهلاك المتراكم

٦٣- لم تشهد سنة ٢٠١١ حدوث أي أعطاب في الممتلكات والمنشآت والمعدات.

٦٤- وقبل تاريخ ٢٠١٠/١/١، كانت الممتلكات المعمرة التي تشمل الاثاث، والمركبات، وأجهزة الكمبيوتر وغيرها من المعدات تقيد في النفقات في السنة التي طلبت هذه البنود، وفقا للفقرة ٤٣ من المعايير المحاسبية لمنظومة الأمم المتحدة. ولم يجري رسملة هذه الاصول وغيرها من الممتلكات والمنشآت والمعدات، بموجب عقود الإيجار المالية، المكتسبة قبل تاريخ ٢٠١٠/١/١ وسترد في بيان الوضع المالي خلال الفترة الانتقالية (٢٠١٥-٢٠١٢) حسبما هو وارد في المعيار المحاسبي ١٧. وترد الالتزامات المتعلقة بعقود الإيجار في الملاحظة ٦.

٦٥- وقد أنشئ مبنى المقر الرئيسي La maison de l'OACI في عام ١٩٩٥ وتملكه مؤسسة تابعة للقطاع الخاص. وتستأجر حكومة كندا هذا العقار لمدة ٢٠ سنة، إلى غاية ٢٠١٦. وبموجب اتفاق تكميلي بين حكومة كندا والايكاو، فإن الايكاو تستخدم هذا العقار بالكامل، وتسدّد ٢٥ في المائة من تكاليف الإيجار والتشغيل إلى حكومة كندا. وتتحمّل حكومة كندا نسبة ٧٥ في المائة من تكاليف الإيجار والتشغيل، ونسبة ١٠٠ في المائة من الضرائب العقارية ويمكنها شراء المبنى عند نهاية عقد الإيجار بسعر موات ويجب عليها، في حالة قبول الايكاو، أن تحول نسبة ٢٥ في المائة من الملكية على أساس أن الايكاو ستسدّد نسبة ٢٥ في المائة من تكلفة خيار الشراء. وإذا لم تمارس حكومة كندا الخيار، يحق للايكاو أن تطلب منها ممارسة الخيار بالنيابة عنها وتحويل ملكية المبنى. ويقتضي هذا السيناريو أن تسدّد الايكاو نسبة ١٠٠ في المائة من تكلفة خيار الشراء وأي تكاليف ذات صلة بالمعاملة نفسها وأن تستخدم المبنى خلال فترة عشرين (٢٠) سنة على الأقل. وتقدر تكلفة هذا العقار بمبلغ ١١٦ مليون من الدولارات الكندية ويبلغ خيار الشراء الذي يضمن ممارسته في سنة ٢٠١٦ ٢٣,٤٥ مليون من الدولارات الكندية. وحسبما هو مسموح به في المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، تُقيد نسبة تكاليف الإيجار التي تتحملها الايكاو في النفقات وتمثل النسبة التي تمولها حكومة كندا الاشتراكات المتعلقة بالخدمات العينية على النحو المبين في الملاحظة ٣-١.

٦٦- وتمتلك الايكاو أيضا ٤٧٪ من عقار مكتب أوروبا وشمال الأطلسي في باريس بتكلفة أصلية قدرها ١١٤٥ ألف من الدولارات الكندية أما المبلغ المتبقي بنسبة ٥٣ في المائة من العقار فيخضع لعقد إيجار مالي إسمي، يمثل الاشتراكات المتعلقة بالخدمات العينية على النحو المبين في الملاحظة ٣-١. وكما جاء في الفقرة ٦٣، سيجري رسملة الاصول المحققة قبل تاريخ ٢٠١٠/١/١ خلال الفترة الانتقالية (٢٠١٢-٢٠١٥). وتخضع المباني الأخرى التابعة للايكاو لعقود إيجار تشغيلية أو عقود إيجار إسمية.

٦٧- وتُسجّل الممتلكات والمنشآت والمعدات غير المرسملة بالتكلفة مطروحا منها الاستهلاك المتراكم كما لو انخفضت قيمتها منذ تاريخ اكتسابها. ويقدم الجدول التالي الممتلكات والمنشآت والمعدات بما في ذلك عقود الإيجار المالية المحققة قبل تاريخ ٢٠١٠/١/١، غير المرسملة في الحسابات، مادامت الايكاو تطبق الأحكام الانتقالية للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام على النحو المبين أعلاه وفي الملاحظة ١.

الرصيد الافتتاحي في ٢٠١١/١٢/٣١	الإهلاك المتراكم	الرصيد الافتتاحي في ٢٠١١/١/١	
بآلاف الدولارات الكندية			
-	١ ١٤٥	١ ١٤٥	المباني
٣٥	٥٩	٩٤	الأثاث والتركيبات
٩٨	٢٠٤٢	٢ ٥٠٠	تكنولوجيا المعلومات والمعدات المكتبية
٩٠	٤٠٣	٤٩٣	المركبات الآلية
٢٤٥	٢١٦	٤٦١	المعدات بموجب عقود الإيجار المالية
٤٦٨	٤ ٢٢٥	٤ ٦٩٣	المجموع

٦٨- وتبلغ المدفوعات السنوية الدنيا المقبلة من سنة ٢٠١٢ إلى سنة ٢٠١٤ بموجب التزامات عقود الإيجار المالية فيما يخص المعدات ١٠٨ و ١٠٢ و ٣٣ ألف من الدولارات الكندية على التوالي مقابل مبلغ أدنى إجمالي قدره ٢٤٣ ألف من الدولارات الكندية، مطروحا منه الفائدة بمبلغ ١٦ ألف من الدولارات الكندية فيما يخص الالتزام المتعلق برأس المال بمبلغ ٢٢٧ ألف من الدولارات الكندية. وترد الالتزامات بموجب عقد إيجار المقر الرئيسي للايكاو في الملاحظة ٦.

الملاحظة ٢-٦: الأصول غير المادية

٦٩- يظهر الجدول التالي الاصول غير المادية المدونة في الحسابات منذ ٢٠١٠/١/١.

الرصيد الختامي في 31/12/2011	خلال المقتنيات		الرصيد الافتتاحي في 1/1/2011 ^١	
	المتراكم الاستهلاك	السنة		
بآلاف الدولارات الكندية				
812	127	838	101	المشترأة البرمجيات
146	-	146	-	الصنع قيد برمجيات
958	127	984	101	المجموع

^١ قبل الاستهلاك المتراكم

٧٠- وبعد استعراض الأصول غير المادية لتحديد أي أعطاب في القيمة، تبين أنه لم تتعرض أي أصول غير ملموسة لأي أعطاب خلال السنة.

الملاحظة ٧-٢: الأدوات المالية

١٧-٢-١ الأصول والخصوم المالية

٧١- وترد السياسات المحاسبية بشأن الأدوات المالية في الملاحظة ١. وتصنف الأصول المالية للايكاو بوصفها قروضا ومستحقات (لا توجد أي استثمارات مشتقة أو أصول مالية قابلة للبيع) وتتكون الارصدة في ٣١ ديسمبر مما يلي:

٢٠١٠	٢٠١١	
بآلاف الدولارات الكندية		
		التشكيلة:
٦ ٦٩٣	٥ ٧٦١	الاشتراكات المقررة مستحقة القبض (الجارية)
٣ ٨٦٣	٥ ٥٨١	الاشتراكات المقررة مستحقة القبض (غير الجارية)
١٢ ٥٧٩	١١ ٥٥٣	المستحقات والسلف (الجارية)
٥٢١	٤٩٦	المستحقات والسلف (غير الجارية)
٢ ٩٦٠	١٩٣٦	الأصول الأخرى
٢٦ ٦١٦	٢٤ ٨٢٧	مجموع الأصول المالية

تتمثل جميع الخصوم المالية المادية في الأدوات المالية المحددة بالتكلفة المستهلكة.

٧٢- وتتعرض الايكاو لمخاطر مالية ترد بإيجاز في الفقرات التالية.

٢-٧-٢ المخاطر الائتمانية

٧٣- المخاطر الائتمانية لدى الايكاو موزعة على نطاق واسع وسياسات الايكاو لإدارة المخاطر تحد مبلغ التعرض الائتماني لأي طرف مقابل وتتضمن مبادئ توجيهية للنوعية الائتمانية الدنيا.

٧٤- يجرى تخفيض مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة المتصلة بالنقدية ومعادلات النقدية إلى الحد الأدنى من خلال التأكد من إيداع هذه الأصول المالية في أموال أسواق نقدية مشبعة بالسيولة ومتنوعة لدى المؤسسات المالية الرئيسية التي تحظى بدرجات عالية من قبل وكالات التقييم الائتماني و/أو لدى نظراء آخرين يتمتعون بالأهلية الائتمانية.

٧٥- وتشمل الاشتراكات المستحقة في المقام الأول الحسابات المستحقة من الدول ذات السيادة. وترد تفاصيل الاشتراكات المستحقة في الملاحظة ٢-٢. وكما جاء في الملاحظتين ١ و ٢-٢، تُسجل الاشتراكات طويلة الأجل بالتكلفة المخصومة باستخدام طريقة الفائدة الفعالة. ومادامت هذه المبالغ المستحقة لا تحمل فائدة، فإن سعر الفائدة المستخدم لاحتساب التكلفة المخصومة هو السعر المعمول به في السندات الحكومية الكندية طويلة الأجل.

٢-٧-٣ مخاطر أسعار الفائدة

٧٦- الايكاو معرض لمخاطر أسعار الفائدة بواسطة الودائع لأجل. وبالنسبة لسنة ٢٠١١، يرد متوسط أسعار الفائدة وأجل الاستحقاق في الملاحظة ٢-١. ونظرا لانخفاض سعر الفائدة في الوقت الرحالي، يعتبر مستوى الخطر ضئيلا.

٢-٧-٤ مخاطر العملات الأجنبية

٧٧- في ٣١/١٢/٢٠١١، كانت النقدية، ومعادلات النقدية والاستثمارات مقومة بالدولار الكندي (٧ في المائة) وبالدولار الأمريكي (٨٧ في المائة) اللتين تشكلان عمليتي الأساس التي تستخدمهما المنظمة (عملتا الأساس بنسبة ١٢ في المائة بالدولار الكندي و في المائة بالدولار الأمريكي في ٣١/١٢/٢٠١٠). أما الموجودات بغير الدولار الكندي أو الأمريكي فهدفها الأول يتمثل في دعم الأنشطة التشغيلية. بالإضافة إلى ذلك، تقوم نسبة ٤٣ في المائة من الاشتراكات المستحقة بعملتي الأساس وهما الدولار الكندي (٤٣ في المائة) والدولار الأمريكي (٥٧ في المائة) (كانت بنسبة ٣٢ في المائة بالدولار الكندي و ٦٨ في المائة بالدولار الأمريكي في ٣١/١٢/٢٠١٠).

٧٨- واعتبارا من سنة ٢٠١٠، ولقيلص تعرض الدولار الأمريكي للتقلبات إلى الحد الأدنى، انتقلت المنظمة إلى تطبيق نظام العملتين حيث يُحدد جزء من أنصبة الدول الأعضاء بالدولار الأمريكي والجزء الآخر بالدولار الكندي على أساس الاحتياجات المتوخاة من العملتين. ومع اعتماد نظام العملتين، تعتقد الإدارة أنه لا يوجد ما يدعو لإبرام عقود الصرف الأجلة لشراء الدولار الأمريكي.

٧٩- وفي أحيان كثيرة يجري تقويم أوامر الشراء المتعلقة بمشاريع التعاون الفني بعملات غير الدولار الأمريكي أو الدولار الكندي. وسعيا إلى الحد من مخاطر تقلبات العملة، اعتمدت سياسات للتحوط، حيث تُشتري الأموال بالعملة التي التزم بها وقت إصدار أوامر الشراء، وذلك في الحالات التي يمكن أن تخلف فيها تقلبات العملة أثارا مادية على الوضع المالي للمشروع. ويعتبر المكسب أو الخسارة في سعر الصرف معادلا للفرق بين سعر الصرف المعمول به في الأمم المتحدة والسعر المتوقع في تاريخ شراء تلك الأموال.

٢-٧-٥ مخاطر السيولة

٨٠- أنشأت الجمعية العمومية صندوق راس المال العامل بمبلغ ٦ ملايين من الدولارات الكندية بغرض تقديم السلف عند الضرورة إلى الصندوق العام لتمويل الاعتمادات المدرجة في الميزانية إلى حين تسلم الاشتراكات من الدول المتعاقدة وغيرها من الصناديق في الحالات الخاصة. كما تودع الأموال في البنوك على أساس الاستثمار المشترك أما الأموال غير اللازمة لتلبية الاحتياجات الفورية فتُستمر في الودائع لأجل.

الملاحظة ٢-٨: المقبوضات المسبقة

٨١- تشمل المقبوضات المسبقة ما يلي:

٢٠١١	٢٠١٠	
١٤٤ ٩٤١	١٥٦ ٧٦٩	التبرعات المقدمة لمشاريع التعاون الفني
٥٤٩	١ ٧٨٤	الاشتراكات المقررة
٣ ٩٠١	٤ ٨٠٣	السلف الأخرى
١٤٩ ٣٩١	١٦٣ ٣٥٦	المجموع

٨٢- وتشمل المقبوضات المسبقة التبرعات لمشاريع التعاون الفني التي من أجلها ورد التمويل مسبقا. ولا تسجل الإيرادات إلا عند تسليم البضائع أو تقديم الخدمات من جانب الايكاو وفقا لشروط الاتفاقات الموقع عليها بين الايكاو والمساهمين. ويشمل هذا الالتزام أيضا أي رصيد للاشتراكات المستخدمة التي ينبغي تحويلها إلى المساهمين.

- ٨٣- وتمثل الاشتراكات المقررة المدفوعات المتلقاة من الدول قبل السنة التي ترتبط بها.
- ٨٤- وتشمل السلف الأخرى سلفة بقيمة ٩٥٧ ألف من الدولارات الكندية من دولة عضو (فرنسا)، ومبلغ ١٠١٩ ألف من الدولارات الكندية من مبيعات النشر و مبلغ ٧١٦ ألف من الدولارات الكندية من شركة تابعة للقطاع الخاص و ٥٧٦ ألف من الدولارات الكندية من الدول الأعضاء لنشاطات صندوق دليل المفاتيح العامة وغيرها من السلف.

الملاحظة ٢-٩: الحسابات مستحقة الدفع والخصوم المتراكمة

- ٨٥- تتكون الحسابات مستحقة الدفع والخصوم المتراكمة مما يلي:

٢٠١٠	٢٠١١	
بآلاف الدولارات الكندية		
١٦ ٩٢٣	١١ ٠٢١	مدفوعات الإمدادات
٥ ٣٦٦	٨ ٣٣٣	المستحقات وغيرها من المدفوعات
٢٢ ٢٨٩	١٩ ٣٥٤	المجموع

- ٨٦- وترتبط الحسابات مستحقة الدفع إلى الموردين بالمبالغ المستحقة للبضائع والخدمات التي وردت بشأنها فواتير. أما المستحقات فهي خصوم عن البضائع التي تم استلامها والخدمات التي تم تقديمها للايكو خلال الفترة والتي لم ترد عنها فواتير.
- ٨٧- وفي ظل شروط معينة، تسدد الامم المتحدة قسماً من الأقساط المدرسية التي يدفعها الموظفون الدوليون. وتتضمن المستحقات وغيرها من المدفوعات مبلغاً قيمته ٢١٨ ألف من الدولارات الكندية عن التكاليف المدرسية المستحقة الدفع إلى الموظفين والتي لم يتم بعد المطالبة بها في نهاية السنة.
- ٨٨- ويمكن لموظفي المنظمة والمتقاعدين الاشتراك في الخطة الشاملة لاستحقاقات الرعاية الصحية. ويتقاسم المشتركون والايكو كلفة الخطة. ولقد اصبح معمولاً بها بدءاً من نيسان ٢٠١١. وتعاقدت المنظمة مع شركة تأمين للقيام بالإجراءات اللازمة لمعالجة المطالبات وتأمين خدمة الزبائن بموجب الخطة في السنوات الماضية، تم التعاقد مع شركة تأمين اخرى حافظت هي ايضاً على الاحتياطات اللازمة لدفع التكاليف اللاحقة. وخلال فترة الانتقال قبل التعاقد مع الشركة الجديدة، استلمت الايكو ادارة الاحتياط كاجراء مؤقت. وفي ٢٠١١/١٢/٣١، تم اضافة مبلغ صافي بقيمة ١,٣ مليون من الدولارات الكندية إلى الاستحقاقات والحسابات المستحقة الدفع لتغطية كل المطالبات في ذلك التاريخ بموجب الخطتين السابقة والجديدة وعلى اساس افضل التقديرات الادارية، كما أن المبالغ المسجلة في الحسابات كافية لتغطية الخصوم المتأتية بموجب الخطط. ومن المتوقع، فتح حساب احتياطي وفقاً للنتائج الفعلية للخطط ووفقاً لمراجعة تستخدم بيانات متعلقة بالمعلومات الاكتوارية والتأمينية.
- ٨٩- وتقدم الايكو بعض الخدمات السكرتارية للجنة الأوروبية للطيران المدني. ويرد صافي الحسابات مستحقة الدفع بالنسبة لجميع المعاملات التي جرت بالنيابة عن هذه اللجنة خلال السنة في المستحقات وغيرها من المبالغ المستحقة. وقد تم تلخيص تحركات هذا الحساب كالتالي:

٢٠١٠	٢٠١١	
بآلاف الدولارات الكندية		
٣ ٧٣٧	١ ٩٦٦	الرصيد الافتتاحي في ١ يناير
٨ ٥٠١	٣ ٤٠٣	المقبوضات خلال السنة
١٢ ٢٣٨	٥ ٣٦٩	المجموع الفرعي
١٠ ٢٧٢	٣ ٠٠٢	ناقص المدفوعات خلال السنة
١ ٩٦٦	٢ ٣٦٧	الرصيد الختامي في ٣١ ديسمبر

الملاحظة ٢-١٠: استحقاقات

٩٠- تشمل التزامات استحقاقات الموظفين استحقاقات التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة، واستحقاقات نهاية الخدمة فيما يتعلق بالإجازة السنوية، والاستحقاقات المدفوعة المتعلقة بالعودة إلى الوطن وغيرها من الحسابات قصيرة الأجل.

٢٠١٠	٢٠١١
بآلاف الدولارات الكندية	
٤ ٦١٢	٤ ٠٦٠
٧٦ ٩٠٠	٧٨ ٨١٧
٨١ ٥١٢	٨٢ ٨٧٧

التشكيلة:

الجارية

غير الجارية

المجموع

٢-١٠-١ إثبات صحة التزامات استحقاقات الموظفين

٩١- يقوم بتحديد التزامات استحقاقات الموظفين اكتواريون متخصصون أو تقوم باحتسابها الايكاو على أساس بيانات شخصية والتجربة السابقة للمدفوعات.

٢-١٠-٢ تقييمات استحقاقات بعد نهاية الخدمة وما بعد الخدمة

٩٢- يقوم بتحديد استحقاقات انتهاء الخدمة، واستحقاقات الإجازة السنوية والعودة إلى الوطن، واستحقاقات ما بعد انتهاء الخدمة اكتواريون استشاريون مستقلون. وتتحد هذه الاستحقاقات المتعلقة بالموظفين بالنسبة لموظفي المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية الذين يخضعون للنظام الإداري لموظفي الايكاو.

٩٣- وبموجب المعيار المحاسبي ٢٥، يمكن تدوين المكاسب أو الخسائر الاكتوارية للاستحقاقات ما بعد انتهاء الخدمة بمرور الوقت باتباع نهج الاحتياطات. وفي إطار نهج الاحتياطات، ترد المكاسب/الخسائر الاكتوارية تحت صافي الأصول ولا تسجل بوصفها إيرادات أو نفقات كي يتسنى النظر في الإمكانية المعقولة لمراجعة المكاسب/الخسائر بمرور الوقت. وبالنسبة للاستحقاقات الأخرى المتعلقة بانتهاء الخدمة مثل الإجازة السنوية ومستحقات العودة إلى الوطن، تسجل المكاسب والخسائر الاكتوارية بطريقة مباشرة وترد في بيان الأداء المالي.

٩٤- وتشمل الاستحقاقات الأخرى للموظفين الاستحقاقات التقديرية للعودة إلى الوطن والإجازة السنوية لموظفي مشاريع التعاون الفني فيما يتعلق بإنهاء الخدمة. وهذه الاستحقاقات المتعلقة بموظفي مشاريع التعاون الفني لا يغطيها النظامين الأساسي والإداري للأمم المتحدة، بل الشروط المحددة في إطار مشاريع التعاون الفني.

٩٥- وفيما يلي حركة خصوم استحقاقات الموظفين خلال سنة ٢٠١١:

الرصيد الافتتاحي في ٢٠١١/١/١	الاستخدام	الزيادة/(النقصان)	الخسائر/(المكاسب) الاكتوارية	الرصيد النهائي في ٢٠١١/١٢/٣١	
٦٥ ٨٣٧	(١ ١٢٩)	٥ ١٢٧	(٧ ٠٩١)	٦٢ ٧٤٤	خطة ما بعد التقاعد (التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة)
٥ ٢٧٦	(٨١٦)	٦٧٩	٢ ٨٢٠	٧ ٩٥٩	انتهاء الخدمة - الإجازة السنوية
٨ ٨٣٦	(٦٦٢)	٩٨٣	١ ٦٩٦	١٠ ٨٥٣	استحقاقات انتهاء الخدمة - العودة إلى الوطن
١ ٥٦٣	(١ ٥٠٩)	١ ٢٦٧	-	١ ٣٢١	باقي استحقاقات الموظفين بالنسبة للخبراء الدوليين
٨١ ٥١٢	٤ ١١٦	٨ ٠٥٦	(٢ ٥٧٥)	٨٢ ٨٧٧	مجموع التزامات استحقاقات الموظفين

٩٦- يمثل عمود الاستخدام المدفوعات التي جرت خلال السنة. وتظهر الزيادة (النقصان) للتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة وتلك المتعلقة بالاجازة السنوية و باستحقاقات العودة إلى الوطن وباستحقاقات الموظفين الاخرى التابعة للخبراء الدوليين كالتالي:

مجموع ٢٠١٠	مجموع ٢٠١١	تكاليف الفوائد	التكاليف الجارية للخدمات	
بآلاف الدولارات الكندية				
٤ ٧٨٨	٥ ١٢٧	٢ ٣٨١	٢ ٧٤٦	استحقاقات التأمين بعد انتهاء الخدمة
٥٦٠	٦٧٩	١٨٨	٤٩١	الاجازة السنوية
٩٩٩	٩٨٣	٣٢١	٦٦٢	مستحقات العودة إلى الوطن
٥٣٣	١ ٢٦٧	-	١ ٢٦٧	استحقاقات الموظفين الاخرى
٦ ٨٨٠	٨ ٠٥٦	٢ ٨٩٠	٥ ١٦٦	المجموع

بغية المقارنة جاءت المكاسب والخسائر الاكتوارية كالتالي:

٢٠١٠	٢٠١١	
بآلاف الدولارات الكندية		
٥ ٨٨١	٧ ٠٩١	استحقاقات التأمين بعد انتهاء الخدمة
٦٦٥	٢ ٨٢٠	الاجازة السنوية
(١٧)	١ ٦٩٦	مستحقات العودة إلى الوطن
٦ ٥٢٩	(٢ ٥٧٥)	المجموع

٩٧- تبلغ القيمة الاجمالية للخسائر الاكتوارية الناتجة عن الاجازة السنوية واستحقاقات العودة إلى الوطن بالاضافة إلى تكاليف الخدمات الجارية وتكلفة الفائدة التي تشمل استحقاقات التأمين بعد انتهاء الخدمة ٣٠٥, ١١ ألف من الدولارات الكندية في ٢٠١١ (٦ ٩٩٥ ألف من الدولارات الكندية في سنة ٢٠١٠) وتدرج في بند الصندوق المتجدد.

٢-١٠-٣ أثر الزيادة (النقصان) في نقطة مئوية في فرضية الاتجاهات

٩٨- تنص المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام على الإبلاغ عن نقطة مئوية في فرضية الاتجاهات في البيانات المالية:

تكاليف الخدمات الجارية	ناقص نقطة مئوية واحدة: نقصان بمبلغ ٩٤٤ ألف من الدولارات الكندية.
	زائد نقطة مئوية واحدة: زيادة بمبلغ ٢٣٠ ألف من الدولارات الكندية
التزام الاستحقاقات المتجمعة	ناقص نقطة مئوية واحدة: نقصان بمبلغ ٩ ٦١٦ ألف من الدولارات الكندية.
	زائد نقطة مئوية واحدة: زيادة بمبلغ ١٢ ٦٣٨ ألف من الدولارات الكندية .

٢-١٠-٤ الافتراضات والأساليب الاكتوارية

٩٩- تقوم الايكاو في كل سنة باستعراض واختيار الافتراضات والأساليب التي سيستخدمها الخبراء الاكتواريون في تقييم نهاية السنة لتحديد متطلبات النفقات والاشتراكات لخطط الايكاو فيما يخص استحقاقات ما بعد الخدمة (استحقاقات ما بعد انتهاء الخدمة. والاستحقاقات الأخرى المتعلقة بانتهاء الخدمة. ويجب الكشف عن الافتراضات الاكتوارية في البيانات المالية وفقاً للمعيار المحاسبي ٢٥. بالاضافة إلى ذلك، يجب الكشف عن كل افتراض اكتواري بالقيمة المطلقة. وتم استخدام الافتراضات والأساليب الرئيسية لتحديد قيمة استحقاقات ما بعد انتهاء الخدمة والتزامات استحقاقات الموظفين المتعلقة بانتهاء الخدمة الخاصة بالايكاو في ٢٠١١/١٢/٣١.

١٠٠- وتستخدم الايكاو معدل السندات الحكومية الكندية لخفض الخصوم المتعلقة باستحقاقات الموظفين. وفي بعض الولايات القضائية، لا يوجد سوق شديد النشاط بالنسبة للسندات الحكومية أو أن السندات الحكومية تشكل خطورة

أكثر من سندات الشركات ذات الجودة اعالية. وفي هذه الحالات، يكون استخدام معدل سند الشركات أكثر ملاءمة، لأنه أقرب من المعدل الخالي من المخاطر. وقد نظر الخبراء الاكثوريون التابعون للايكاو في هذه المسألة وتبين أنه في حالة الايكاو يعتبر استخدام معدل السند الحكومي أكثر ملاءمة مقارنة بمعدل سند الشركات وذلك لاسباب الواردة في الفقرة ٩٤ من المعيار المحاسبي ٢٥ ونظرا لوجود سوق شديد النشاط فيما يخص السندات الحكومية في كندا. وبناء عليه، لم تتوقف الايكاو عن استخدام معدل السندات الحكومية لخفض الخصوم.

الافتراضات المستخدمة في إطار خطة التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة

التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة:	الطريقة الاكتوارية
٢,٥ في المائة من المحاسبية والتمويل (٣,٥ في المائة في التقييم الذي جرى في ٢٠١٠/١٢/٣١).	سعر الخصم
تراجع معدل الأدوية وغيرها من الرعاية الصحية من ١٠ في المائة إلى ٤ في المائة خلال فترة ٢٠ سنة، وتراجع طب الأسنان ٤ في المائة خلال ٢٠ سنة.	معدلات اتجاهات التكاليف الطبية والمتعلقة بطب الأسنان
لا تطبق لأنه يجري تناول الخطط على أنها غير ممولة.	العائدات المتوقعة للأصول
١,٠٠ دولار أمريكي مقابل ١,٠٢٤ من الدولارات الكندية (١,٠٠ بالنسبة للتقييم السابق).	سعر الصرف المستخدم
متوسط التكاليف السنوية للشخص الواحد في سن ٦٠ تبلغ ٤٥٦ ألف من الدولارات الكندية (٩٧١٧ ألف من الدولارات الكندية في سنة ٢٠١٠) بالنسبة لتكاليف الأدوية و طب الأسنان و التكاليف الصحية الأخرى.	تكاليف المطالبات الطبية والمتعلقة بطب الأسنان
بالنسبة للأدوية الموجودة في كندا، من ٥,٨ في المائة في سن ٤٠ إلى ٠ في المائة في سن ٨٥ وما فوق. بالنسبة للرعاية الصحية في كندا، من ٢,٠ في المائة لغاية سن ٥٩ إلى ٠,٧٥ في المائة في سن ٨٥ فما فوق. أما الرعاية الصحية خارج كندا فمن ٢,٧ في المائة في سن ٤٠ إلى ٠ في المائة في سن ٩٠ فما فوق. فيما يخص الرعاية الصحية للأسنان ناقص ٠,٥ في المائة في السنة. خفض تكاليف الأدوية في سن ٦٥ بالنسبة للأشخاص الذين تشملهم خطة عامة في كندا، ٧٨ في المائة في مقاطعة كيبيك (٥٠ في المائة في ٢٠١٠) و ٧٨ في المائة (٦٥ في المائة في سنة ٢٠١٠) في المقاطعات الأخرى.	تغير التكاليف الطبية وتكاليف طب الأسنان حسب السن
مدرجة في سنوية للشخص الواحد.	التكاليف الإدارية السنوية
إلى غاية ٩٤ في المائة وفقاً للأجيال .	جدول معدل الوفيات
من سن ٢٠ إلى سن ٥٥ فما فوق: ١٥ في المائة إلى ٠ في المائة.	معدلات انتهاء الخدمة
بالنسبة للموظفين الذين عينوا قبل ١/١/١٩٩٠ عند بلوغهم ٦٠ عاماً؛ وبالنسبة للموظفين الذين عينوا في ذلك التاريخ أو بعده عند بلوغ ٦٢ عاماً.	سن التقاعد
٦٠ في المائة (٧٠ في المائة في سنة ٢٠١٠). يُفترض أن تكون الزوجات أصغر سناً من أزواجهن بخمس سنوات. دون الأطفال في الأسرة الواحدة في سن التقاعد.	تغطية المعالين عند التقاعد

الافتراضات المستخدمة في استحقاقات الإجازة السنوية والعودة إلى الوطن:

الإجازة السنوية ومنحة العودة إلى الوطن: تمثل الطريقة الاكتوارية قيمة المستحقات المقبلة مع توقعات الرواتب.	الطريقة الاكتوارية
٢,٥٠ في المائة في السنة (٣,٥٠ في المائة في التقييم السابق).	معدل الخصم
٣,٢٥ في المائة سنوياً.	زيادة الرواتب
من ٨ أيام خلال السنة الأولى إلى ٠ يوم للسنوات البالغة ٣٥ سنة من الخدمة وأكثر، إلى ٩٠ يوماً كحد أقصى.	صافي الاستحقاق في رصيد الإجازة السنوية
١٠ في المائة.	نهاية الخدمة بسبب المغادرة الطوعية
١٥ ألف من الدولارات الكندية للموظف مع زيادة سنوية بنسبة ٣,٢٥ في المائة للسنة.	إزالة الآثار على العودة إلى الوطن
٦,٨ ألف من الدولارات الكندية للموظف مع زيادة سنوية بنسبة ٣,٢٥ في المائة للسنة.	تكاليف السفر

١٠-٢-٥ الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة

١٠١- الايكاو منظمة عضو مشارك في الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة، الذي أنشأته الجمعية العمومية للأمم المتحدة لتقديم استحقاقات التقاعد والوفاة والإصابة بالإعاقة وما يتصل بذلك من استحقاقات. وصندوق المعاشات هو خطة استحقاقات محددة وممولة من أرباب عمل عديدين. وعلى النحو الوارد في المادة الثالثة (ب) من لوائح الصندوق، تُفتح العضوية في الصندوق في وجه الوكالات المتخصصة وأي منظمة غير حكومية دولية تشارك في النظام المشترك للرواتب، والمخصصات وغيرها من شروط الخدمة للأمم المتحدة والوكالات المتخصصة.

١٠٢- والطريقة الاكتوارية المعتمدة لدى الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة هي طريقة حاصل المجموعة المفتوحة لتحديد ما إذا كانت الأصول التقديرية الراهنة والمستقبلية للصندوق ستكفي للاستجابة للخصوم التقديرية الراهنة والمستقبلية، باستخدام مجموعات متنوعة من الافتراضات فيما يتعلق بالتطورات الاقتصادية والديمغرافية المستقبلية. وتجري الدراسة الاكتوارية مرة في كل ثلاث سنوات على الأقل؛ ويفيد استعراض للتقرير السنوي لسنة ٢٠٠٩ للصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة أنه تقييم اكتواري جرى مرة كل سنتين اعتباراً من أواخر سنة ١٩٩٧. ويجري مجلس الأمم المتحدة لمراجعي الحسابات مراجعة سنوية للصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة والتقارير المقدمة إلى مجلس الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة بشأن المراجعة مرة كل سنتين. وكان أحدث تقييم اكتواري وقت إعداد هذه الحسابات هو التقييم الذي جرى في ٢٠٠٩/١٢/٣١ وأفاد أن وجود عجز اكتواري بنسبة ٠,٣٨ في المائة من الأجر الداخل في حساب المعاش التقاعدي، وهو العجز الأول منذ تاريخ ١٩٩٥/١٢/٣١ ويعزى بشكل كبير إلى أداء الاستثمار في السنوات الأخيرة. وفي إطار الدائرة الاسمية للتقييم الاكتواري، خلال سنة ٢٠١١، راجع مجلس المعاشات تحليل الافتراضات والأساليب الاكتوارية التي ينبغي استخدامها في التقييم الاكتواري المقبل في ٢٠١١/١٢/٣١. كما شهدت سنة ٢٠١١ إنجاز دراسة خاصة تسمى دراسة إدارة التزامات الأصول إنجاز. وتقدم هذه الدراسة تحليلاً إحصائياً متطوراً للالتزامات الخطة المتوقعة مقارنة بأصول الخطة خلال السنتين سنة القادمة.

١٠٣- وفي ٢٠٠٩/١٢/٣١، كانت نسبة التمويل، دون تسوية المعاشات التقاعدية، تبلغ ١٤٠ في المائة (١٤٧ في المائة قبل سنتين) بينما نسبة التمويل التي تأخذ في الاعتبار معدل تسوية المعاشات التقاعدية، وتستند إلى سعر فائدة حقيقي (أي صافي افتراض الفائدة الاسمية والمعدل المفترض لتسوية المعاشات التقاعدية) بنسبة ٣,٥ في المائة فلم تتجاوز نسبة ١٠٠ في المائة.

١٠٤- ويتألف الالتزام المالي للايكاو تجاه الصندوق من المساهمة المكلفة بها بمعدل تحدده الجمعية العامة للأمم المتحدة، ويتمثل في الوقت الحالي في نسبة ٧,٩ في المائة للمشاركين و ١٥,٨ في المائة للمنظمات الأعضاء، على التوالي، من الأجر المعقول المعمول به، إلى جانب حصتها من مدفوعات العجز الاكتواري بموجب القاعدة ٢٦ من النظام الأساسي للصندوق.

١٠٥- ولا تسدد مدفوعات العجز الاكتواري هذه إلا في حال تطبيق الجمعية العامة للأمم المتحدة للمادة ٢٦، وذلك بعد أن تقرر وجود حاجة لمدفوعات العجز الاكتواري استناداً إلى تقدير للكفاية الاكتوارية للصندوق بتاريخ التقييم. ويجب على كل منظمة عضو أن تساهم في تغطية العجز ببلغ يتناسب مع مجموع اشتراكات كل منها خلال فترة الثلاث سنوات التي تسبق تاريخ التقييم. وحتى تاريخ إعداد هذا التقرير، لم تقرر الجمعية العامة تطبيق هذا الحكم.

١٠٦- وتعرض الخطة التقاعدية هذه المنظمات المشاركة إلى مخاطر اكتوارية تتعلق بموظفي المنظمات الأخرى الحاليين والسابقين، مما يؤدي إلى عدم وجود أساس موثوق لتخصيص الالتزام، أو تخطيط الأصول للمنظمات المشاركة الأخرى في الخطة. ولا توجد الايكاو، إلى جانب المنظمات المشاركة الأخرى، في موقع يمكنها من تحديد حصتها في وضع الصندوق وأدائه المالي بقدر كاف من الثقة للأغراض المحاسبية، ولذا فقد حددت هذه الخطة محاسبياً كأنها خطة اشتراكات محددة تمثيلاً مع المعيار المحاسبي ٢٥، استحقاقات الموظفين.

١٠٧- وخلال سنة ٢٠١١، بلغت الاشتراكات المدفوعة للصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة مبلغ ١٨,١ مليون من الدولارات الأمريكية (ما يعادل ١٨,٠ مليون من الدولارات الكندية) و١٧,٧ مليون من الدولارات الأمريكية في سنة ٢٠١٠ (أي ما يعادل ١٨,٣ مليون من الدولارات الكندية). ويتشكل ثلثا هذه المبالغ من حصة المنظمة في الاشتراكات.

٢-١٠-٦ ترتيبات الضمان الاجتماعي للموظفين بموجب عقود الخدمات

١٠٨- يحقّ لموظفي الايكاو والخاضعين لعقود الخدمة على أساس الشروط والأعراف المحلية التمتع بالضمان الاجتماعي. غير أن الايكاو لم تضع أية ترتيبات عالمية للضمان الاجتماعي بموجب عقود الخدمة. ويمكن الحصول على ترتيبات التأمين الاجتماعي إما عن طريق النظام الوطني للضمان الاجتماعي أو المخططات المحلية الخاصة أو كتعويض نقدي لمخطط يتبعه الموظف نفسه. ويعتبر توفير ضمان اجتماعي مناسب بما يتماشى مع تشريعات العمل المحلية شرطاً أساسياً من شروط عقد الخدمة. ولا يُعتبر موظفو العقود الخاصة من موظفي الايكاو ولا يحق لهم التمتع بالاستحقاقات الاسمية للموظفين.

الملاحظة ٢-١١: مستحقات الحكومات المتعاقدة والحكومات مقدمة الخدمات

١٠٩- تشمل المستحقات مبالغ مستحقة من الحكومات المتعاقدة وتقوم الايكاو بتحويلها بالنيابة عن الحكومات مقدمة الخدمات بموجب اتفاق التمويل المشترك بين الدنمارك وأيسلندا، والتي ينبغي تحويلها إلى الحكومات المتعاقدة والحكومات مقدمة الخدمات. ويشمل الالتزام أيضاً رسوم الاستخدام التي تجمعها الايكاو بالنيابة عن الحكومات مقدمة الخدمات بموجب التمويل المشترك لنظام رصد العلو فوق شمال الأطلنتي. وبلغت الاستحقاقات ١,٤ مليون من الدولارات الكندية في ٢٠١١/١٢/٣١ (١,٥ مليون من الدولارات الكندية في ٢٠١٠/١٢/٣١).

الملاحظة ٢-١٢: الإيرادات المرحلة

١١٠- ستسجل الإيرادات المؤجلة بمبلغ إجمالي قدره ١٦٨ ألف من الدولارات الكندية (مبلغ ٣٤٣ ألف من الدولارات الكندية في ٢٠١٠/١٢/٣١) بموجب ترتيب تأمين المسؤولية المهنية بعد إنجاز الجزء الأساسي لمشاريع التعاون الفني ذات الصلة.

الملاحظة ٢-١٣: صافي الأصول (صافي العجز التراكمي)

١١١- إن صافي الأصول يتضمن العجز التراكمي واحتياطات المنظمة في آخر السنة. الأرصدة الختامية هي الفائدة المتبقية في الأصول العائدة إلى الايكاو بعد اقتطاع جميع خصومها. ومادامت الخصوم تتجاوز الأصول، فمن المتوقع أن يغطي التمويل العجز المتراكم في المستقبل. وتظهر التغييرات في العجز التراكمي والاحتياطات في البيان الثالث.

١١٢- تتألف احتياطات النشاطات العادية من:

٢٠١٠	٢٠١١	
بآلاف الدولارات الكندية		
١١ ٤٥١	١٠ ١٩٥	الاعتمادات المرحلة (البيان الخامس)
(٥ ٨٨١)	١ ٢١٠	المكاسب والخسائر الاكتوارية المتعلقة باستحقاقات التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة
٢٣٩	٢ ٢٥٠	المبالغ المدخرة في صندوق الحوافز
٥ ٨٠٩	١٣ ٦٥٥	المجموع

١١٣- وتتضمن المبالغ المدخرة في صندوق الحوافز مبلغاً قدره ٢,٠ مليون من الدولارات الكندية كتمويل اضافي لنشاطات البرنامج العادي خلال سنة ٢٠١٢ وسنة ٢٠١٣ (انظر قرار الجمعية ٣٦-٢٩)

١١٤- وتتضمن احتياطات أنشطة مشاريع التعاون الفني تسوية الترجمة من الدولار الأمريكي إلى الدولار الكندي لإبراز أنشطة مشاريع التعاون الفني في عملة الإبلاغ. ويمثل الرصيد وقدره ٧ آلاف من الدولارات الكندية (١١٢ ألف من

الدولارات الكندية في ٢٠١٠/١٢/٣١) تسوية الترجمة لبيود الميزانية العامة بالسعر المحدد في ٢٠١٠/١٢/٣١ وبيود الإيرادات/النفقات بمتوسط السعر.

الملاحظة ٣: الإيرادات والنفقات

الملاحظة: ٣-١: التبرعات - الخدمات العينية

١١٥- وبموجب اتفاقات منفصلة بين حكومات كندا، ومصر، وفرنسا، وبيرون والسنغال، وتايلند والمكسيك وبين المنظمة، تتعهد هذه الحكومات بتحمل جميع أو جزء من تكاليف إيجار المباني الواقعة في بلدانها. وتتحمل حكومة كندا الحيز الهام من تكاليف التشغيل والصيانة المقر الرئيسي. ولا تسجل الاشتراكات العينية في الحسابات، غير أنها ترد في لغرض الإعلام في الملاحظات أدناه.

١١٦- وفيما يلي القيمة العادلة التقديرية للاشتراكات العينية المقدمة للأنشطة العادية على أساس عقود الإيجار أو حسب القيمة السوقية التقديرية عندما لا يكون هناك أي عقد للإيجار:

٢٠١٠	٢٠١١	
بآلاف الدولارات الكندية		
٢٠ ٨٨٤	٢٠ ٠٣٣	كندا
١٥٧	١٤٦	مصر
٧١٦	٧٦٦	فرنسا
٤١١	٢٩٦	بيرو
٤٠	٨٦	السنغال
١ ١٣٠	١٣٠٠	تايلند
٢٣ ٣٣٨	٢٢ ٦٢٧	المجموع

١١٧- وتتضمن المساهمة النقدية المقدمة من كندا الواردة أعلاه مبلغا يعادل ١٩٢٨ ألف من الدولارات الكندية (مبلغ ١٩٢٩ ألف من الدولارات الكندية في سنة ٢٠١٠) من حكومة كيبيك لتوفير المباني في مكتب برج بيل في مونتريال والمقدم للإدارة التعاون الفني.

١١٨- وتقدم خدمات الموظفين والسفر أيضا بالمجان من قبل الدول للأنشطة العادية. وتُحدد قيمة هذه الاشتراكات على أساس التكاليف بالنسبة للدول المانحة لكل نشطة من الأنشطة التالية:

٢٠١٠	٢٠١١	
بآلاف الدولارات الكندية		
٩٥٢	١ ٠٩٢	أمن الطيران
١ ١٤٢	١ ٣١٦	سلامة الطيران

١١٩- كما قدمت حكومة المكسيك مساهمة نقدية لإيجار المكتب الإقليمي في مدينة مكسيكو. وقُدّرت المساهمة في سنة ٢٠١١ بمبلغ ١٣٣ ألف من الدولارات الكندية (مبلغ ١٠٧ ألف من الدولارات الكندية في سنة ٢٠١٠) وهي متضمنة في الإيرادات.

الملاحظة ٣-٢: الإيرادات الأخرى

١٢٠- فيما يلي تفاصيل الأنشطة الأخرى لإدارة الإيرادات:

٢٠١٠	٢٠١١	
بآلاف الدولارات الكندية		
٤ ٨٤٥	٥ ٠١١	مبيعات المطبوعات وخدمات الطباعة
٢ ٤٢٣	٢ ٠٧٣	خدمات الوفود
١ ٢٢٧	١ ٣٨٠	الأحداث والمنتديات
٨٥٤	٦٥٥	إتاوات المطبوعات
٧٢٦	٧٩٥	رسوم تراخيص البضائع الخطرة
٨٣٩	٧٥٥	الدوريات
٦١٧	٥٨٠	مبيعات السوق الحرة
٤٠٧	٤٣٦	المواقع على الإنترنت
٤١٣	٣٩٤	اتفاقات التراخيص والشراكات في الإحصائيات
٤٠٧	٦٠٥	التدريب/الدورات
٤١٥	٧١٧	الأخرى
١٣ ١٧٣	١٣ ٤٠١	المجموع

١٢١- وتشمل الإيرادات الأخرى ما يلي:

٢٠١٠	٢٠١١	
بآلاف الدولارات الكندية		
٤٨٠	٥٥٦	رسوم الخدمات
٣٩٩	٣٤٣	رسوم تأمين المسؤولية المهنية
٣٣٤	٤٧	رسوم وكلاء الأسفار
١ ٣٦٠	١ ٢٨٣	إيرادات الفائدة ومكاسب أسعار الصرف
٩١١	٨٩٣	الأخرى
٣ ٧٩٨	٣ ١٢٢	المجموع

الملاحظة ٣-٣: النفقات

٣-٣-١: رواتب واستحقاقات الموظفين

١٢٢- تتضمن الرواتب الأجر التي حصل عليها موظفو المنظمة خلال السنة فضلاً عن الخبراء الميدانيين والخبراء العاملين في إطار اتفاقات المساعدة التشغيلية لتنفيذ مشاريع التعاون الفني كما تتضمن مستحقات الموظفين مثل التأمين الصحي والإجازة السنوية والعودة إلى الوطن والتعليم ومنح التكليف للقيام بمهام واستحقاقات نهاية الخدمة واشتراكات الايكاو في الصندوق المشترك للمعاشات التعاقدية.

٣-٣-٢: الامدادات والمواد الاستهلاكية وغيرها :

١٢٣- تتضمن هذه النفقات المشتريات والخدمات المتعلقة بالصناديق الائتمانية واتفاقات الخدمات الادارية وخدمات مشتريات الطيران المدني ومشاريع برنامج الامم المتحدة الانمائي في اطار نشاطات مشاريع التعاون الفني.

٣-٣-٣: نفقات التشغيل العامة

١٢٤- تتضمن نفقات التشغيل العامة بشكل رئيسي الايجار، وصيانة وتشغيل المباني، وتكنولوجيا المعلومات، ونفقات الطباعة والقرطاسية والتجهيزات المكتبية، والبريد العادي والبريد السريع ونفقات التشغيل الأخرى. كما تتضمن استهلاك الممتلكات والمنشآت والمعدات بقيمة ٤٥٧ الف من الدولارات الكندية واستهلاك الاصول غير المادية بقيمة ١١٨ الف من الدولارات الكندية (٨١ الف من الدولارات الكندية و٩ آلاف من الدولارات الامريكية في سنة ٢٠١٠).

٣-٣-٤: السفر

١٢٥- إن نفقات السفر تشمل السفر لتأدية مهمات وهي تتضمن أجرة الطيران ومخصصات بدل المعيشة اليومي وبدل المطار.

الملاحظة ٤: بيان المقارنة بين حسابات الميزانية والحسابات الفعلية

١٢٦- لا تعرض البيانات المالية للايكاو وميزانية البرنامج العادي المعتمدة على الاساس نفسه. ففي بيان الأداء المالي، تغطي النفقات جميع صناديق المنظمة وتصنف على أساس طبيعتها. وتصنف النفقات في بيان المقارنة بين حسابات الميزانية والحسابات الفعلية حسب الهدف الاستراتيجي واستراتيجية دعم التنفيذ لميزانية و لنشاطات الصندوق العام للبرنامج العادي. وترتبط الميزانية المعتمدة الأخرى التي يمكن أن يطلع عليها الجمهور بصندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية لبرنامج التعاون.

١٢٧- وتسمح الجمعية العمومية، بشكل منفصل في سنة من فترة الثلاث سنوات، بوجود نفقات بالدولارات الكندية للبرنامج العادي وتوافق على مجموع تقديرات الميزانية الإرشادية لصندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية. ويجوز للمجلس أن يعدل في وقت لاحق الميزانيات أو بواسطة ممارسة السلطة المفوضة.

١٢٨- حسبما هو منصوص عليه في المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، ترد أدناه مطابقة بين الحسابات الفعلية على اساس مقارنة بين حسابات الميزانية والحسابات الفعلية (البيان المالي الخامس) والحسابات الفعلية في بيان التدفقات النقدية (البيان المالي الرابع) للفترة المنتهية في ٣١/١٢/٢٠١١.

التشغيل	الاستثمار	التمويل	المجموع
بآلاف الدولارات الكندية			
(٩٠ ٤٧)	-	-	(٩٠ ٤٧١)
١ ٠٥٥	-	-	١ ٠٥٥
٨٢ ٤٠٧	٨٦	-	٨٢ ٤٩٣
(٧ ٥٦٥)	(٣ ١٧٨)	١٤٤	(١٠ ٥٩٩)
(١٤ ٥٧٤)	(٣ ٠٩٢)	١٤٤	(١٧ ٥٢٢)

١٢٩- وتطرأ الفروق الأساسية عندما تعد الميزانية المعتمدة على أساس مختلف عن الأساس المحاسبي المستخدم لإعداد البيانات المالية. وفي حالة الايكاو، قد يطرأ فرق ملحوظ عندما يختلف سعر الصرف المستخدم لإعداد الميزانية بالدولار الكندي عن أسعار الصرف الشهرية المعمول بها في الأمم المتحدة. وتقدم حالة الاعتمادات، بالصيغة الواردة في بيان المقارنة بين حسابات الميزانية والحسابات الفعلية (البيان المالي الخامس) المطابقة بين الاعتمادات الموافق عليها لميزانية البرنامج العادي والنفقات الموازية التي يتحملها الصندوق العام للبرنامج العادي بسعر الصرف المعمول به في الأمم المتحدة وسعر الصرف المستخدم في الميزانية.

١٣٠- وتطرأ فروق التوقيت عندما تختلف فترة الميزانية عن فترة الإبلاغ المدونة في الكشوف المالية. ولا يوجد في حالة الايكاو فروق في التوقيت لأغراض المقارنة بين حسابات الميزانية والحسابات الفعلية.

١٣١- وتعود فروق العرض للفروق في الشكل ومخططات التصنيف المعتمدة لعرض بيانات التدفقات النقدية وبيان المقارنة بين حسابات الميزانية والحسابات الفعلية. ويعكس بيان التدفقات النقدية صافي أثر المقبوضات والمدفوعات وبيان المقارنة بين حسابات الميزانية والحسابات الفعلية التي تمثل النفقات الفعلية المسموح بها بواسطة الاعتمادات.

- ١٣٢- وتطرأ فروق الكيانات عندما تسقط الميزانية برامج أو كيانات تشكل جزءاً من الكيان الذي تعدّ البيانات المالية عنه. وتمثل فروق الكيانات التدفقات النقدية لتلك الصناديق التي أُبلغ عنها في البيانات المالية، وتشكل جزءاً من أنشطة الايكاو، وتمول من الموارد من خارج الميزانية، غير أنها تُستبعد من عملية إعداد ميزانية البرامج العادي. وتتعلق بالأنشطة العادية الأخرى وأنشطة مشاريع التعاون الفني.
- ١٣٣- وفيما يخص صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية، لا تمثل الأرقام الواردة في الميزانية سوى تقديرات الميزانية الإرشادية. ويقارن مجموع تقديرات الميزانية الإرشادية فيما يخص صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية بالمبلغ الإجمالي الوارد في عرض الأمين العام حول البيانات المالية. ويشمل العرض أيضاً توضيحات عن الفروق المالية بين الميزانية الاصلية والميزانية النهائية، والحسابات الفعلية.

الملاحظة ٥: الإبلاغ عن القطاعات

١-٥: بيان الوضع المالي والأداء المالي حسب القطاع

- ١٣٤- تنص المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام على الإبلاغ عن القطاعات ويرد في الملاحظة ١. وتقدم الجداول التالية الوضع المالي حسب القطاع ثم بيان الأداء المالي حسب القطاع. وتؤدي بعض الأنشطة بين القطاعين إلى المعاملات المحاسبية التي تنشئ أرصدة الإيرادات والنفقات فيما بين القطاعات في البيانات المالية. وترد المعاملات فيما بين القطاعين في الجداول الواردة أعلاه لتقديم وصف دقيق عن هذه المعاملات المحاسبية ومن ثم حُذفت للمطابقة مع البيانين الماليين الأول والثاني.
- ١٣٥- ويشمل قطاع النشاطات العادية إيرادات الرسوم الإدارية التي تبلغ قيمتها ٦,١ مليون من الدولارات الكندية (٧,٢ مليون من الدولارات الكندية في سنة ٢٠١٠) التي فرضها صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية على مشاريع التعاون الفني. كما تضمن النفقات العامة الإدارية مبلغاً مماثلاً يندرج في قطاع مشاريع التعاون الفني. وكانت قيمة المبلغ المستحق لمشاريع التعاون الفني من قبل قطاع النشاطات العادية في ٢٠١١/١٢/٣١ قد بلغت ١٤٤٧ ألف من الدولارات الكندية (٣٠٦٠ ألف من الدولارات الكندية في ٢٠١٠/١٢/٣١). ولقد حذفت هذه المبالغ تيسيراً للعرض.

منظمة الطيران المدني الدولي

الوضع المالي حسب القطاع

في ٣١/١٢/٢٠١١

(بآلاف الدولارات الكندية)

المجموع		الحذف		أنشطة مشاريع التعاون الفني		الأنشطة العادية			
٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠١١		
									الأصول
									الأصول الجارية
210 915	193 393			159 229	150 143	51 686	43 250	2.1	النقدية ومعادلات النقدية
6 693	5 761					6 693	5 761	2.2	الإشتراكات المقررة المستحقة على الدول الأعضاء
		(3 060)	(1 447)	3 032		28	1 447		الأرصدة المنقولة بين القطاعات
12 579	11 053			6 817	4 869	5 762	6 184	2.3	المستحقات والسلف
987	952					987	952	2.4	قوائم الجرد
2 960	1 936			228	351	2 732	1 585	2.3	الأخرى
234 134	213 095	(3 060)	(1 447)	169 306	155 363	67 888	59 179		
									الأصول غير الجارية
3 863	5 581					3 863	5 581	2.2	الاستثمارات
521	496					521	496	2.3	الإشتراكات المقررة المستحقة على الدول الأعضاء
699	3 046					699	3 046	2.5	المستحقات والسلف
92	958					92	958	2.6	المتنكات والمباني والمعدات
									الأصول غير المادية
5 175	10 081					5 175	10 081		
239 309	223 176	(3 060)	(1 447)	169 306	155 363	73 063	69 260		مجموع الأصول
									الخصوم
									الخصوم الجارية
163 356	149 391			156 692	144 941	6 664	4 450	2.8	المقبوضات المسبقة
22 289	19 354			11 235	8 032	11 054	11 322	2.9	الحسابات مستحقة الدفع والخصوم المترتبة
4 612	4 060			1 491	1 289	3 121	2 771	2.10	استحقاقات الموظفين
		(3 060)	(1 447)		1 108	3 060	339		الأرصدة المنقولة بين القطاعات
1 528	1 397					1 528	1 397	2.11	مستحقات الحكومات المتعاقدة والحكومات مقدمة الخدمات
343	168					343	168	2.12	الإيرادات الموجلة
192 128	174 370	(3 060)	(1 447)	169 418	155 370	25 770	20 447		
									الخصوم غير الجارية
76 900	78 817					76 900	78 817	2.10	استحقاقات الموظفين
76 900	78 817					76 900	78 817		
269 028	253 187	(3 060)	(1 447)	169 418	155 370	102 670	99 264		مجموع الخصوم
									الأصول الصافية
(35 416)	(43 659)					(35 416)	(43 659)	2.13	العجز المتراكم
5 697	13 648			(112)	(7)	5 809	13 655	2.13	الاحتياطيات
(29 719)	(30 011)			(112)	(7)	(29 607)	(30 004)		مجموع الأصول الصافية (العجز المتراكم الصافي)
239 309	223 176	(3 060)	(1 447)	169 306	155 363	73 063	69 260		مجموع الخصوم والأصول الصافية

التفاصيل قد لا تضيف الى المجاميع بسبب الجبر

منظمة الطيران المدني الدولي

الملاحظة ٣-٥

الأداء المالي حسب القطاع

عن الفترة المنتهية في ٣١/١٢/٢٠١١

(بالآلاف الدولارات الكندية)

المجموع		الحذف		تنشئة مشاريع التعاون الفني		الانشطة العادية		ملاحظة	
٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠١١		
									الإيرادات
122 847	104 776	(567)		123 136	104 770	278	5		المساهمات لاتفاق المشاريع
77 483	80 679					77 483	80679	3.2	الاشتراكات المقررة
13 173	13 401					13 173	13401		الأنشطة الأخرى المدرة للإيرادات
5 976	8 339					5 976	8339		المساهمات الطوعية الأخرى
	16	(7 216)	(6 087)			7 216	6103		ايرادات الرسوم الادارية
3 798	3 122			1 338	18	2 460	3104	3.2	الايرادات الأخرى
223 277	210 333	(7 783)	(6 087)	124 474	104 788	106 586	111632		
									التنفقات
137 359	126 016			43 942	30 715	93 417	95301	3.3	رواتب واستحقاقات الموظفين
67 796	63 133			67 352	61 806	444	1327	3.3	الإمدادات والمواد الاستهلاكية وغيرها
17 098	16 989			1 717	1 407	15 381	15582	3.3	نفقات التشغيل العامة
7 940	8 442			2 516	2 865	5 424	5577	3.3	السفر
2 128	865					2 128	865		الاجتماعات
1 173	1 020			1 173	1 020				التدريب
440		(567)				1 007			المنح والتحويلات الأخرى
		(7 247)	(5 938)	7 247	5 938				الرسوم الادارية العامة
762	1 204			191	640	571	565		التنفقات الأخرى
393	294	31	(149)	336	397	26	46		فرق سعر الصرف
235 089	217 963	(7 783)	(6 087)	124 474	104 788	118 398	119262		
	(7 630)						-7630		عجز السنة
(11 812)						(11 812)			

التفاصيل قد لا تضيف الى المجاميع بسبب الجبر

الملاحظة ٦: الالتزامات والمبالغ الاحتياطية

الملاحظة ٦-١: الالتزامات

١٣٦- تتعلق التزامات الإيجار في المقام الأول بمباني المقر الرئيسي للايكاف والمعدات المكتنية.

٢٠١٠	٢٠١١	
بآلاف الدولارات الكندية		
		الالتزامات الدنيا لعقود إيجار المقر الرئيسي
١٣ ٩٤٥	١٣ ٨٣٩	٥-١ سنوات
٢ ٣٢٤	-	بعد ٥ سنوات
١٦ ٢٦٩	١٣ ٨٣٩	مجموع التزامات عقود إيجار الملكية

١٣٧- وينتهي عقد إيجار المقر الرئيسي في ٢٠١٦/١١/٣٠ ويشمل خيار الشراء في ذلك التاريخ. وتسدد الحكومات المضيفة تكاليف إيجار المباني بمعدل ٧٥ في المائة بالنسبة لمبى المقر الرئيسي و ١٠٠ في المائة بالنسبة لبرج بيل الذي يشكل أيضا جزءا من المقر الرئيسي. وهكذا تُطبق التزامات عقود إيجار العقار على ٢٥ في المائة من نسبة عقد الإيجار التي تسدده الايكاف للحكومة المضيفة. ولا يوجد أي التزام مالي مدرج في الجدول أعلاه بالنسبة لمكتب باريس، لأن، كما هو مبين في الملاحظة ٢-٥، جزء من مكتب باريس تملكه الايكاف والجزء المتبقي تمتلكه فرنسا ومؤجر للايكاف بالقيمة الاسمية.

١٣٨- وتبلغ التزامات السنوات المقبلة المتعلقة بعقود الإيجار غير العقارية (بما في ذلك عقود الإيجار المالية) ٢٥٧ ألف من الدولارات الكندية (٣٨١ ألف من الدولارات الكندية في ٢٠١٠/١٢/٣١). وتمثل عقود الإيجار غير العقارية أساسا استئجار آلات النسخ ومعدات الطباعة، كما جاء في الملاحظة ٢-٥.

١٣٩- وتبلغ الإيرادات الدنيا المقبلة المتعلقة بعقود الإيجار التشغيلية التي لا يمكن فسخها ما مجموعه ١,٦ مليون من الدولارات الكندية لسنة ٢٠١٢. وتشمل إيرادات عقود الإيجار هذه تأجير المكاتب إلى الوفود.

الملاحظة ٦-٢: الالتزامات القانونية أو الطارئة والأصول الطارئة

١٤٠- ليس هناك من خصوم طارئة تنشأ عن إجراءات أو شكاوى قانونية يمكن أن تؤدي إلى التزامات كبيرة تقع على عاتق الايكاف.

١٤١- رفع ضد المنظمة عدد من الإجراءات والشكاوى القانونية فيما يتعلق بمشاريع التعاون الفني في أمريكا الجنوبية. وهناك في الأساس شكاوى رفعها أشخاص يطالبون الحصول على مبالغ إضافية بموجب قوانين العمل المحلية فضلا عن المبالغ المنصوص عليها في عقود العمل لديهم. ويبلغ مجموع هذه الشكاوى ٢,٤ مليون من الدولارات الامريكية (مبلغ ١,١ مليون دولار كندي في ٢٠١٠/١٢/٣١). ومن المقدر أنه لا يرجح أن تتحمل الايكاف الخصوم المالية لأن الحكومات المعنية التزمت في اتفاقات المشاريع الأساسية باستيعاب أي خصم مالي قد ينشئ عن هذه المطالبات.

١٤٢- وهناك أيضا قضية عالقة معروضة على محكمة الاستئناف التابعة للأمم المتحدة وعشر قضايا أخرى معروضة على المجلس الاستشاري المشترك للطعون، وهي لا تمثل خصوما في هذا الوقت. ورأت الإدارة أن النتيجة النهائية لهذه الشكاوى لا يمكن القطع بها، ومن ثم، لا تسجل هذه البنود في حساباتها. وستسجل التسويات، إن وُجدت، الناجمة عن البت في هذه المطالبات في حسابات السنة التي سيقدر فيها هذا الالتزام.

الملاحظة ٧: الإفصاح عن الإدارة العليا والأطراف ذات الصلة

الملاحظة ٧-١: موظفو الإدارة الرئيسيون

عدد الأفراد (فرد/سنة)	التعويضات وتسوية مقر العمل	الاستحقاقات	خطتا التقاعد والتأمين الصحي	مجموع الأجور	السلف المعلقة على الاستحقاقات	القروض المعلقة
بآلاف الدولارات الكندية						
موظفو الإدارة الرئيسيون ٢٠١١	١٣	٢٤٠٨	٣١٥	٦٢٨	٣٣٥١	٥٣
-	-	-	-	-	-	-

١٤٣- موظفو الإدارة الرئيسيون هم أعضاء فريق كبار الإداريين للأمانة العامة، بما يشمل الأمين العام، والمديرين والرؤساء الذين يرفعون تقاريرهم مباشرة إلى الأمين العام. ويتمتع كبار المديرين بسلطة تخطيط وتوجيه ومراقبة أنشطة الايكاو ويتحملون المسؤولية عن ذلك. ويضم موظفو الإدارة الرئيسيون أيضاً رئيس المجلس والرؤساء وموظفين رئيسيين آخرين و يمكنهم أن يؤثروا على قرارات الإدارة العليا. ويضم المجلس التنفيذي ٣٦ دولة عضواً دون تحديد أشخاص بعينهم.

١٤٤- ويشمل مجمل الأجور المدفوعة لموظفي الإدارة الرئيسيين ما يلي: صافي المرتبات، وتسوية مقر العمل، والبدلات مثل بدل التمثيل واستحقاقات العودة إلى الوطن ومنحة التعليم، وإعانة السكن، واشتراكات أرباب العمل في المعاشات التقاعدية وفي التأمين الصحي الجاري. وتشمل الاستحقاقات ومجموع الأجور السلف المعلقة على الاستحقاقات، التي تتكون من سلف منح التعليم.

١٤٥- كما يحق لموظفي الإدارة الرئيسيين الحصول على استحقاقات ما بعد انتهاء الخدمة (الملاحظة ٢-١٠) على نفس مستوى باقي الموظفين. وهي استحقاقات لا يمكن تحديدها كمياً بدقة على أساس فردي، وبالتالي فهي غير مدرجة في الجدول أعلاه.

١٤٦- كما أن موظفي الإدارة الرئيسيين يشاركون كأعضاء عاديين في الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة باستثناء الموظفين من ذوي الرتبة د-٢ وما فوقها الذين لا يشاركون في الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة. أما المبالغ التي تدفعها الايكاو عوضاً عن الاشتراكات المقدمة إلى الخطة، التي تمثل ١٥,٨ في المائة من الأجر الداخل في حساب المعاش التقاعدي، فتُدرج في مجموع الأجور.

الملاحظة ٧-٢: معاملات الأطراف المترابطة

١٤٧- ومالم تكن هناك إشارة إلى خلاف ذلك في هذه البيانات المالية الخاصة بالإيرادات من المعاملات غير التبادلية بما في ذلك الاشتراكات العينية، فإن جميع المعاملات التي تجري مع أطراف ثالثة، بما في ذلك منظمات الأمم المتحدة تتم بالقيمة العادلة ضمن علاقة عادية للمورد أو العميل بموجب شروط وأحكام تحقيق الاستقلالية المعقولة.

الملاحظة ٨: الأحداث بعد تاريخ الإبلاغ

١٤٨- تاريخ الإبلاغ لدى الايكاو هو ٢٠١١/١٢/٣١. ولم تحدث يوم توقيع الأمين العام على هذه البيانات المالية أي وقائع مادية إيجابية أو سلبية مستحقة بين تاريخ بيان الميزانية العامة وتاريخ الإذن بإصدار البيانات المالية بما يؤثر على هذه البيانات.

الجزء الرابع : الجداول

(غير مدققة)

الجدول ألف

منظمة الطيران المدني الدولي

الأنشطة العادية حسب الصندوق
الأصول والخصوم وصافي الأصول في ٢٠١١/١٢/٣١
والإيرادات والنفقات والفاصل (العجز) لعام ٢٠١١
(بالآلاف الدولارات الكندية)

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	الحواجز لتسديد حساب المتأخرات	أنشطة أمن الطيران*	الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات	صندوق خطة إقليم إفريقيا والمحيط الهندي	صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية	الصندوق المتجدد	صندوق رأس المال	الميزانية العادية	
1 691	3 563	7 114	6 492	491	52	1 400		15 259	الأصول الأصول الجارية
									النقدية ومعادلات النقدية
									الإشتراكات المقررة المستحقة
								5 743	على الدول المتعاقدة
					812			635	الأرصدة المنقولة بين الصناديق
		127	2 098 823	43	1 182			2 018	المستحقات والسلف
			7					1 578	قوائم الجرد
									الأصول الجارية الأخرى
1 691	3 563	7 242	9 420	534	2 046	1 400		25 232	
									الأصول غير الجارية
									الإشتراكات المقررة المستحقة
								5 581	على الدول المتعاقدة
								496	المستحقات والسلف
110			71 179		19		2 805 751		الممتلكات والمنشآت والمعدات
									الأصول غير المادية
110			250		19		3 556	6 077	
1 801	3 563	7 242	9 670	534	2 065	1 400	3 556	31 309	مجموع الأصول
									الخصوم
									الخصوم الجارية
									المقرضات المسبقة
40	5	27	1 173 452	61	783 186			938 10 040	الحسابات مستحقة الدفع والخصوم المتراكمة
					32	2 739			استحقاقات الموظفين
			339						الأرصدة المنقولة بين الصناديق
									مستحقات الحكومات المتعاقدة والحكومات مقدمة الخدمات
									الإيرادات المؤجلة
40	5	27	1 964	61	1 169	2 739		10 978	
									مجموع الخصوم غير الجارية
									استحقاقات الموظفين
40	5	27	1 964	61	1 169	81 556		10 978	مجموع الخصوم
									صافي الأصول
1 761	1 308 2 250	7 214	7 706	473	896	(81 366) 1 210	3 556	10 136 10 195	القروض (العجز) المتراكمة
									الاحتياطيات
1 761	3 558	7 214	7 706	473	896	(80 156)	3 556	20 331	صافي الأصول (العجز المتراكم الصافي)
1 801	3 563	7 242	9 670	534	2 065	1 400	3 556	31 309	مجموع الخصوم وصافي الأصول
									الإيرادات
						5			الإشتراكات في اتفاقات المشاريع
								80 679	الإشتراكات المقررة
			14 598						الأنشطة الأخرى المدرة للإيرادات
		2 366		184					الإشتراكات الطوعية الأخرى
39	61	285	83	9	6 103 1 762	2 607	3 411	6 350	إيرادات الرسوم الإدارية
									الإيرادات الأخرى
39	61	2 651	14 681	193	7 871	2 607	3 411	87 029	مجموع الإيرادات
									النفقات
319		891	5 609 232	602	8 509 9	11 305		68 608 134	رواتب واستحقاقات الموظفين
									الإمدادات والمواد الاستهلاكية وغيرها
92	5	79	7 820	115	183		494	15 731	النفقات التشغيلية العامة
15		390	317	327	129			3 909	السفر
		3	2	37				773	الاجتماعات
									المنح والتحويلات الأخرى
		199		5					الرسوم الإدارية العامة
		2	261	3	2			260	النفقات الأخرى
			5		11				فرق سعر الصرف
426	5	1 564	14 246	1 089	8 842	11 305	494	89 416	مجموع النفقات
(387)	56	1 087	434	(895)	(971)	(8 698)	2 917	(2 387)	صافي الفائض (العجز) للفترة

* إشارة إلى الجدول باء

التفاصيل قد لا تضيف إلى المجاميع بسبب الجبر.

منظمة الطيران المدني الدولي

الأنشطة العادية حسب الصندوق
الأصول والخصوم وصافي الأصول في ٢٠١١/١٢/٣١
والإيرادات والنفقات والفائض (العجز) لعام ٢٠١١
(بالآلاف الدولارات الكندية)

٢٠١٠	٢٠١١	الحذف	المجموع	الصناديق الأخرى	صندوق رواتب الموظفين الموقنين	خطة عمل امن الطيران	دليل المفاتيح العامة	صندوق التمويل المشترك	
الأصول									
الأصول الجارية									
51 686	43 250		43 250	2 237	560	2 151	679	1 561	النقدية ومعادلات النقدية
									الاشتراكات المقررة المستحقة
6 693	5 761		5 761					18	على الدول الأعضاء
28	1 447		1 447						الأرصدة المنقولة بين الصناديق
5 762	6 184		6 184	513	27	11	8	157	المستحقات والسلف
987	952		952	129					المخزونات
2 732	1 585		1 585						الأصول الأخرى
67 886	59 179		59 179	2 880	587	2 161	688	1 736	
الأصول غير الجارية									
الاشتراكات المقررة المستحقة									
3 863	5 581		5 581						على الدول المتعاقدة
521	496		496						المستحقات والسلف
699	3 046		3 046	41					الممتلكات والمنشآت والمعدات
92	958		958	28					الأصول غير المادية
5 175	10 081		10 081	69					
73 062	69 260		69 260	2 948	587	2 161	688	1 736	
مجموع الأصول									
الخصوم									
الخصوم الجارية									
6 664	4 450		4 450	961			576	18	المقبوضات المسبقة
11 054	11 322		11 322	64	14	1	111	320	الحسابات مستحقة الدفع والخصوم المستحقة
3 121	2 771		2 771						استحقاقات الموظفين
3 060	339		339						الأرصدة المنقولة بين الصناديق
1 528	1 397		1 397					1 397	مستحقات الحكومات المتعاقدة والحكومات مقدمة الخدمات
343	168		168						الإيرادات المؤجلة
25 769	20 447		20 447	1 025	14	1	688	1 736	
76 900	78 817		78 817						الخصوم غير الجارية
76 900	78 817		78 817						استحقاقات الموظفين
102 669	99 264		99 264	1 025	14	1	688	1 736	مجموع الخصوم
الأصول الصافية									
(35 416)	(43 659)		(43 659)	1 923	573	2 160			الفوائض (العجز) المتراكمة
5 809	13 655		13 655						الاحتياطيات
(29 607)	(30 004)		(30 004)	1 923	573				صافي الأصول (العجز المتراكم الصافي)
73 062	69 260		69 260	2 948	587	2 161	688	1 736	مجموع الخصوم وصافي الأصول
الإيرادات									
278	5		5						الاشتراكات في اتفاقات المشاريع
77 483	80 679		80 679						الاشتراكات المقررة
13 173	13 401	(1 779)	15 180	582					الانشطة الأخرى المدرة للإيرادات
5 976	8 339		8 339	1 950		2 654	1 184		الاشتراكات الطوعية الأخرى
7 216	6 103		6 103						إيرادات الرسوم الإدارية
2 460	3 104	(12 763)	15 866	1 102	9	79	37	32	الإيرادات الأخرى
106 586	111 632	(14 542)	126 173	3 635	9	2 733	1 221	32	مجموع الإيرادات
النفقات									
93 417	95 301	(4 253)	99 554	2 058	433	61	1 156	3	رواتب واستحقاقات الموظفين
444	1 327		1 327	12		939			الإمدادات والمواد الاستهلاكية وغيرها
15 381	15 582	(9 751)	25 333	700	33	42	39		النفقات التشغيلية العامة
5 424	5 577		5 577	216		133	26	114	السفر
2 128	865		865	51					الاجتماعات
1 007						94			المنح والتحويلات الأخرى
		(538)	538	240		19			الرسوم الإدارية العامة
571	565		565	15				2	النفقات الأخرى
26	46		46	26				3	فرق سعر الصرف
118 398	119 262	(14 542)	133 803	3 318	467	1 288	1 221	122	مجموع النفقات
(11 811)	(7 630)		(7 630)	317	(457)	1 445		(90)	صافي الفائض (العجز) للفترة

منظمة الطيران المدني الدولي

الجدول باء

الأنشطة العادية
الصناديق الاستثمارية لأمن الطيران
الأصول والخصوم وصافي الأصول في ٢٠١١/١٢/٣١
والإيرادات والنفقات والفائض (العجز) لعام ٢٠١١
(بالآلاف الدولارات الكندية)

٢٠١٠	٢٠١١	برامج التدريب الموحدة	المشاريع الوطنية	برامج التدريب للتوعية	الولايات المتحدة	المملكة المتحدة	الالية المعززة	برامج التدريب المخصصة	
									الأصول
									الأصول الحالية
6 053	7 144	356	238	613	19	16	4 854	1 018	التقديرة ومعادلات التقديرة
96	127			2	123		2		المستحقات والسلف
7									الأصول الأخرى
6 156	7 242	356	238	615	143	16	4 856	1 018	
6 156	7 242	356	238	615	143	16	4 856	1 018	مجموع الأصول
									الخصوم
									الخصوم الجارية
28	27			(6)	1		33		الحسابات مستحقة الدفع والخصوم المستحقة
28	27			(6)	1		33		
28	27			(6)	1		33		مجموع الخصوم
									الأصول الصافية
6 128	7 214	356	238	621	142	16	4 824	1 018	الفوائض (العجز) المتراكمة
6 128	7 214	356	238	621	142	16	4 824	1 018	صافي الأصول (العجز المتراكم الصافي)
6 156	7 242	356	238	615	143	16	4 856	1 018	مجموع الخصوم وصافي الأصول
									الإيرادات
									الأنشطة الأخرى المدرة للإيرادات
2 399	2 366			458	380		1 319	210	الإشتراكات الطوعية الأخرى
150	285	8	6	3	8		237	22	الإيرادات الأخرى
2 550	2 651	8	6	460	388		1 556	232	مجموع الإيرادات
									النفقات
1 171	891	6			379		506		رواتب واستحقاقات الموظفين
1									الإمدادات والمواد الاستهلاكية وغيرها
62	79						79		النفقات التشغيلية العامة
306	390	22		265			103		السفر
2	3			3					الاجتماعات
	199			92			92	15	النفقات العامة الإدارية
2	2						2		النفقات الأخرى
238									فرق سعر الصرف
1 782	1 564	27		360	379		782	15	مجموع النفقات
768	1 087	(19)	6	100	8		774	217	صافي الفائض (العجز) للفترة

التفاصيل قد لا تصيف الى المجاميع بسبب الجبر .

منظمة الطيران المدني الدولي

البرنامج العادي
الاشتراكات المستحقة على الدول المتعاقدة
الاشتراكات المدفوعة مسبقا
في ٢٠١١/١٢/٣١
(بالآلاف الدولارات الكندية)

الاشتراكات المدفوعة مسبقا		مجموع الأرصدة المستحقة		رصيد الاشتراكات المستحقة عن السنوات السابقة		رصيد الاشتراكات المستحقة عن ٢٠١١		الاشتراكات المقررة لسنة ٢٠١١		الدول المتعاقدة	
الاشتراكات المدفوعة مسبقا	مجموع الأرصدة المستحقة	رصيد الاشتراكات المستحقة عن السنوات السابقة	رصيد الاشتراكات المستحقة عن ٢٠١١	الاشتراكات المقررة لسنة ٢٠١١	رصيد الاشتراكات المستحقة عن ٢٠١١	رصيد الاشتراكات المستحقة عن ٢٠١١	الاشتراكات المقررة لسنة ٢٠١١	سنة ٢٠١١	٢٧-٢٧	قرارات الجمعية العمومية ٢٧-٢٧ و ٢٦-٢٧	الدول المتعاقدة
	172		124	49			49	0.06			أفغانستان
	45			45			4	0.06			ألبانيا
							89	0.11			الجزائر
	60		12	49			49	0.06			اندورا
	32			32			17	0.06			أنغولا
	719	1	670	49			49	0.06			أنتيغا وبربودا
							202	0.25			الأرجنتين
							49	0.06			أرومبيا
							1393	1.72			استراليا
							526	0.65			النمسا
							49	0.06			أذربيجان
	66		18	49			49	0.60			جزر البهاما
	109		4	105			105	0.13			البحرين
	31			31			17	0.06			بنغلاديش
	60		12	49			49	0.06			بربادوس
							49	0.06			بيلاروس
							664	0.82			بلجيكا
							49	0.06			بليز
							49	0.06			بنين
	67		18	49			49	0.06			بوتان
	92		44	49			49	0.06			بوليفيا
	110		61	49			49	0.06			البوسنة والهرسك
							49	0.06			بوتسوانا
	22			22			1054	1.33			البرازيل
	49			49			49	0.06			بروني دار السلام
	66		17	49			49	0.06			بلغاريا
							49	0.06			بوركينافاسو
	67		19	49			49	0.06			بوروندي
	196		147	49			49	0.06			كمبوديا
				49			49	0.06			الكامرون
							2065	2.55			كندا
							49	0.06			الرأس الأخضر
							49	0.06			جمهورية أفريقيا الوسطى
9							49	0.06			تشاد
	37			37			190	0.28			شيلي
							3287	4.06			الصين
	179	1		178			178	0.22			كولومبيا
							49	0.06			جزر القمر
							49	0.06			الكونغو
	61		61				49	0.06			جزر كوك
1							49	0.06			كوستاريكا
							49	0.06			كوت ديفوار
	31			31			25	0.07			كرواتيا
							57	0.07			كوبا
							49	0.06			قبرص
							219	0.27			الجمهورية التشيكية
	67		18	49			49	0.06			جمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية
	564		516	49			49	0.06			جمهورية الكونغو الديمقراطية (*)
							453	0.56			الدنمارك
	735		687	49			49	0.06			جيبوتي
							49	0.06			الجمهورية الدومينيكية
							49	0.06			إكوادور
7							138	0.17			مصر
							49	0.06			السلفادور
							49	0.06			غينيا الاستوائية
	60		12	49			49	0.06			إريتريا
1							49	0.06			استونيا
	43			43			22	0.08			إثيوبيا
							49	0.06			فيجي
							405	0.50			فنلندا
							3984	4.92			فرنسا
							49	0.06			غابون
	368		319	49			49	0.06			غامبيا (*)
	261		261				49	0.06			جورجيا
							5312	6.56			ألمانيا

منظمة الطيران المدني الدولي

البرنامج العادي

الاشتراكات المستحقة على الدول المتعاقدة

الاشتراكات المدفوعة مسبقاً

في ٢٠١١/١٢/٣١

(بالآلاف الدولارات الكندية)

الدول المتعاقدة		الصندوق العام				جدول		الدول المتعاقدة
قرارا الجمعية العمومية ٢٦٦-٣٧١ و ٢٧٧-٢٧٧	سنة ٢٠١١	الاشتراكات المقررة لسنة ٢٠١١	الاشتراكات الواردة عن ٢٠١١	رصيد الاشتراكات المستحقة عن ٢٠١١	رصيد الاشتراكات المستحقة عن السنوات السابقة	مجموع الأرصدة المستحقة **	الاشتراكات المدفوعة مسبقاً	قرارا الجمعية العمومية ٢٦٦-٣٧١ و ٢٧٧-٢٧٧
		لصندوق رأس						
								غانا
			49			407	2	اليونان
			49	405		375		غرينادا (*)
			49	49	327			غواتيمالا
			48			2		غينيا
			49	1	137			غينيا - بيساو
			49					غيانا
			49	49		49		هايتي
			49	49		49		هندوراس
			178					هنغاريا
			49	49				ايسلندا
			49	48		48		الهند
			543	543				اندونيسيا
			211	211		206		جمهورية ايران الاسلامية
			162	162	44	960		العراق (*)
			49	49	912			ايرلندا
			526	526		326		اسرائيل
			316	316				ايطاليا
			2850	2850				جامايكا
			49	49				اليابان
			7352	7352				الأردن
			49	49		22		كازاخستان
			26	26		79		كينيا
			49	49	30			كوريئاتي
			49	49	135			الكويت
			186	186	36	2		قيرغيزستان
			49	49	93			جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
			49	49	2			لاتفيا
			49	49				لبنان
			49	49	2			ليسوتو
			48	1	188			ليبيريا
			33	73	1	2		الجمهورية العربية الليبية
			251	15				ليتوانيا
			49					لكسمبورج
			49					مدغشقر
			49	49	371		419	مالاي (*)
			381	381				ماليزيا
			49	49	1		50	ملديف
			49	49				مالي
			49	49	34		83	مالطة
			49	49	240		288	جزر مارشال
			49	49				موريتانيا
			49	49				موريشيوس
			1393	1393				المكسيك
			49	49	110		158	ولايات ميكرونيزيا الموحدة
			49	49				موناكو
			49	49	2		51	منغوليا
			49	49	65		114	الجيل الأسود
			81	81				المغرب
			49	49	15		64	موزامبيق
			49	49				ميانمار
			49	49	18		67	ناميبيا
			49	49	530		578	نارو
			49	49	50		98	نيدال
			1498	1498			0	هولندا
			243	243				نيوزيلندا
			49	49				نيكاراغوا
			49	49				النيجر
			49	49				نيجيريا
			494	494				النرويج
			57	57				عمان
			121	121	50		171	باكستان
			49	49	266		314	بالاو
			49	49	2		50	بنما
			49	49	46		95	بابوا غينيا الجديدة

منظمة الطيران المدني الدولي

البرنامج العادي
الاشتراكات المستحقة على الدول المتعاقدة
الاشتراكات المدفوعة مسبقاً
في ٢٠١١/١٢/٣١
(بآلاف الدولارات الكندية)

الاشتراكات المدفوعة مسبقاً		مجموع الأرصدة المستحقة **		رصيد السلف		رصيد الاشتراكات المستحقة عن السنوات السابقة		رصيد الاشتراكات المستحقة عن ٢٠١١		رصيد الاشتراكات الواردة عن ٢٠١١		الاشتراكات المقررة لسنة ٢٠١١		الدول المتعاقدة	
مميقة	مميقة	رصيد السلف	رصيد السلف	رصيد الاشتراكات المستحقة عن السنوات السابقة	رصيد الاشتراكات المستحقة عن ٢٠١١	رصيد الاشتراكات المستحقة عن ٢٠١١	رصيد الاشتراكات المستحقة عن ٢٠١١	الاشتراكات المقررة لسنة ٢٠١١	الاشتراكات المقررة لسنة ٢٠١١	الاشتراكات المقررة لسنة ٢٠١١	الاشتراكات المقررة لسنة ٢٠١١	الاشتراكات المقررة لسنة ٢٠١١	الاشتراكات المقررة لسنة ٢٠١١	قرارات الجمعية العمومية ٢٦-٣٧ و ٢٧-٣٧	
														باراغواي	
														بيرو	
														الفلبين	
														بولندا	
														البرتغال	
														قطر	
														جمهورية كوريا	
														جمهورية مولدوفا	
														رومانيا	
														الاتحاد الروسي	
														رواندا (*)	
														سانت كيتس ونيفيس	
														سانت لوسيا	
														سانت فنسنت وجرينادين	
														ساموا	
														سان مارينو	
														ساو تومي وبرنسيبي (*)	
														المملكة العربية السعودية	
														السنغال	
														صربيا	
														سيشيل	
														سيراليون	
														سنغافورة	
														سلوفاكيا	
														سلوفينيا	
														جزر سليمان (*)	
														الصومال	
														جنوب أفريقيا	
														اسبانيا	
														سري لانكا	
														السودان	
														سورينام (*)	
														سوازيلند	
														السويد	
														سويسرا	
														الجمهورية العربية السورية	
														طاجيكستان	
														تاييلند	
														جمهورية يوغوسلافيا الاتحادية الاشتراكية السابقة (١)	
														جمهورية مقدونيا اليوغوسلافية السابقة	
														تيمور - ليشتي	
														توغو	
														تونغا	
														ترينيداد وتوباغو	
														تونس	
														تركيا	
														تركمانستان	
														أوغندا	
														أوكرانيا	
														الامارات العربية المتحدة	
														المملكة المتحدة	
														جمهورية تنزانيا المتحدة	
														الولايات المتحدة الأمريكية	
														أوروغواي	
														أوزبكستان	
														فانواتو	
														فنزويلا	
														فيتنام	
														اليمن	
														زامبيا	
														زيمبابوي	
														جمهورية السودان: التجميع (**)	
														(** *) المجموع	
														U.D.U	
														549 13784 12 9010 4763 76213 80976 100.06	

ملاحظة ١: المبلغ المستحق على جمهورية يوغوسلافيا الاتحادية الاشتراكية السابقة مازال قيد التأكيد.

* الدول التي لم تدفع في ٢٠١١/١٢/٣١ بالتزاماتها المنصوص عليها في اتفاقها

** أصبحت جمهورية السودان الجنوبية دولة عضوة في ١٠ تشرين الثاني ٢٠١١

منظمة الطيران المدني الدولي

الجدول دال

أنشطة مشاريع التعاون الفني حسب مجموعة الصناديق

الأصول والخصوم والأصول الصافية في ٢٠١١/١٢/٣١ و

الإيرادات والنفقات بالفائض (العجز) لسنة ٢٠١١

للسنة المنتهية في ٢٠١١/١٢/٣١

(بالآلاف الدولارات الكندية)

المجموع ٢٠١٠	المجموع ٢٠١١	صناديق خدمة مشتريات الطيران المدني	الصناديق الاستثنائية واتفاقيات الخدمات الإدارية	برنامج الأمم المتحدة الاتمائي	
					الأصول
					الأصول الجارية
159 229	150 143	12 891	136 329	924	النقدية ومعادلات النقدية
3 032					الأرصدة المنقولة بين الصناديق
6 817	4 869	107	2 913	1 849	المستحقات والسلف
228	351		306	44	المتنوعات
169 306	155 363	12 998	139 548	2 817	مجموع الأصول
					الخصوم
					الخصوم الجارية
156 692	144 941	12 610	132 273	58	المقبوضات المسبقة
11 235	8 032	388	6 135	1 509	الحسابات مستحقة الدفع والخصوم المستحقة
1 491	1 289		1 139	149	استحقاقات الموظفين
	1 108			1 108	الأرصدة المجموعه بين الصناديق
169 418	155 370	12 998	139 548	2 824	مجموع الخصوم
					الأصول الصافية
(112)	(7)			(7)	الاحتياطيات
(112)	(7)			(7)	الأصول الصافية (العجز المتراكم الصافي)
169 306	155 363	12 998	139 548	2 817	مجموع الخصوم وصافي الأصول
					الإيرادات
123 136	104 770	7 943	89 117	7 710	الاشتراكات في اتفاقات المشاريع
1 338	18	11		6	الإيرادات الأخرى
124 474	104 788	7 955	89 117	7 717	مجموع الإيرادات
					النفقات
43 942	30 715	174	27 711	2 830	رواتب واستحقاقات الموظفين
67 352	61 806	7 073	50 858	3 875	الإمدادات والمواد الاستهلاكية وغيرها
1 717	1 407	40	991	375	النفقات التشغيلية العامة
2 516	2 865	40	2 602	223	السفر
1 173	1 020		967	359	التدريب
7 247	5 938	503	5 077	2	الرسوم الإدارية العامة
191	640	2	635		النفقات الأخرى
336	397	123	274	(3)	فرق سعر الصرف
124 474	104 788	7 955	89 117	7 717	مجموع النفقات
					صافي الفائض (العجز) للفترة

التفاصيل قد لا تضيف الى المجاميع بسبب الجبر .

منظمة الطيران المدني الدولي

الجدول هاء

أنشطة مشاريع التعاون الفني
الصناديق الاستثمارية واتفاقات الخدمات الإدارية
المقبوضات والنفقات ورصيد المقبوضات المسبقة
عن الفترة المنتهية في ٢٠١١/١٢/٣١
(بالآلاف الدولارات الأمريكية)

الرصيد في ٢٠١١/١٢/٣١	كسب/خسارة غير محققة في سعر الصرف	رد المساهمات	التحويلات بين الصناديق	النفقات		المقبوضات		الرصيد في 01/01/2011	نوع الصندوق	الصندوق
				النفقات العامة الإدارية	تكاليف المشروع	التحويلات والإيرادات الأخرى	المساهمات ^(١)			
2 102	32			54	1 311	(46)		3 481	MSA	أفغانستان
199	1			18	175		363		MSA	أندورا
15 738	(246)		(170)	1 083	14 354	256	22 124	9 210	MSA	أنغولا
10				7	75		93		MSA	الأرجنتين
16				3					TF	جزر البهاما
46									TF	جزر البهاما
									TF	بنغلاديش
									TF	بربادوس
1 032			(445)	2					MSA	بوتان
12			323	259	3 003		3 475	1 264	MSA	بوليفيا
								(311)	TF	بوليفيا
									TF	اليوسنة والهرسك
68				8	73			150	TF	بوتسوانا
2 740	(506)		(172)	8	276	578		3 124	MSA	البرازيل
1									MSA	كمبوديا
		(79)							MSA	الكاميرون
131				21	170			79	MSA	الرأس الأخضر
44								322	MSA	تشاد
26								(73)	MSA	الصين
37									MSA	الصين
15	(6)			5	90	(1)	95	37	TF	كولومبيا
9								22	MSA	جزر القمر
20 355		(545)		222	797	2	20 554	9	MSA	كوستا ريكا
4								1 363	MSA	كوستا ريكا
								4	TF	كوبا
15									TF	قبرص
35								15	MSA	الجمهورية التشيكية
(7)								35	MSA	كوت ديفوار
				2	25		20		MSA	كوت ديفوار
				3					TF	جمهورية الكونغو الديمقراطية
44					20		84	3	TF	دانمارك
1					52	(1)	58	(18)	MSA	جيبوتي
291							26		MSA	الجمهورية الدومينيكية
192	(6)			1	15	1	9	265	MSA	تيمور الشرقية
								206	TF	أكوادور
1 990				40	50		2 080		MSA	أكوادور
				1				1	TF	مصر
106				1				106	MSA	السلفادور
									TF	غينيا الاستوائية
533	1			78	781	1		1 391	MSA	أثيوبيا
738				19	2		758		MSA	فيجي
26								26	MSA	فيجي
									TF	فنلندا
				3				3	MSA	الغابون
(17)	13			17	169			156	MSA	غانا
				1				1	MSA	اليونان
27				34	305		310	56	MSA	غواتيمالا
918	1			19	401	1		1 336	MSA	غيانا
7								7	TF	هايتي
(1)								(1)	MSA	هايتي
55								55	TF	ما بين الأقاليم
124			(145)	3	9		7	275	TF	إيسلندا
3								2	MSA	الهند
1 932	1			75	828	(1)	461	2 375	MSA	اندونيسيا
3 964	4			139	1 383	2	518	4 961	MSA	العراق
43								43	MSA	العراق
39								39	TF	جاميكا
6								6	TF	الأردن
				1				1	TF	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
(2)	8							(2)	MSA	لاتفيا
8								8	TF	لبنان
1 029				4	40	1		1 072	MSA	ليسوتو
129								130	TF	ليبيريا
16				2	19		29	8	MSA	الجمهورية العربية الليبية
9				2	20			31	MSA	الجمهورية العربية الليبية
				1				1	TF	ليتوانيا
									TF	منطقة ماكاو الإدارية الخاصة التابعة للصين
8				4	38			50	MSA	

(١) على أساس نقدي

منظمة الطيران المدني الدولي

أنشطة مشاريع التعاون الفني
الصناديق الاستثنائية واتفاقات الخدمات الإدارية
المقبوضات والنفقات ورصيد المقبوضات المسبقة
عن الفترة المنتهية في ٢٠١١/١٢/٣١
(بالآلاف الدولارات الأمريكية)

الجدول هاء
(تابع)

الرصيد في ٠١/٠١/٢٠١١	كسب/خسارة غير محققة في سعر الصرف	رد المساهمات	المحول بين الصناديق	النفقات		الإيرادات		التسوية	الرصيد في 01/01/2011	نوع الصندوق	الصندوق
				النفقات العامة الإدارية	تكاليف المشروع	الفوائد والإيرادات الأخرى	المساهمات ^(١)				
6									6	MSA	موريشيوس
14		(8)		4	73		63		36	MSA	المكسيك
59				5					79	TF	المكسيك
70									70	TF	المغرب
765							702		63	MSA	موزمبيق
1 868	3			226	2 257		1 140		3 208	MSA	ناميبيا
(3)									(3)	TF	نارو
27		(21)		14	105		21		146	MSA	نيبال
20				2	18		29		11	MSA	نيكاراغوا
433				7		1			440	MSA	نيجيريا
9									9	TF	نيجيريا
15									15	MSA	عمان
431				32	333		360		435	TF	عمان
53									55	MSA	باكستان
2 299				129	2 185	2	1 073		3 537	MSA	بنما
21 617	2		(50)	551	24 594	26	9 325		37 459	TF	بنما
				2	31		28		5	MSA	باراغواي
13 482	12			248	11 245	16	1 886		23 061	MSA	بيرو
39									39	MSA	الفلبين
2 870	1			144	1 057	(3)	2 500		1 573	TF	الفلبين
(1)									(1)	TF	البرتغال
38					4				42	MSA	قطر
3 146	(11)			275	2 917	(13)	2 925		3 437	MSA	الصندوق الاقليمي لأفريقيا
71							71			OTH	الصندوق الاقليمي لأفريقيا
				1					1	TF	الصندوق الاقليمي لأفريقيا
549	13		(143)	15	373	2	365		701	MSA	الصندوق الاقليمي لآسيا
1 593	(17)		193	231	1 738	(2)	1 704		1 684	TF	الصندوق الاقليمي لآسيا
35				7					94	MSA	الصندوق الاقليمي لأوروبا
32				3	31		50		16	TF	الصندوق الاقليمي لأوروبا
988				43	435	(1)	761		706	MSA	الصندوق الاقليمي لأوروبا والشرق الأوسط
169			3	11	313		397		93	MSA	الصندوق الاقليمي لأمريكا اللاتينية
2 074	37		134	152	1 884	6	2 382		1 551	TF	الصندوق الاقليمي لأمريكا اللاتينية
91							23		68	MSA	جمهورية كوريا
11		(13)		1	10				35	MSA	رومانيا
1					1				2	MSA	الاتحاد الروسي
183				3	33		200		19	MSA	رواندا
1 442	1		320	400	7 703	13	5 227		3 985	MSA	المملكة العربية السعودية
56				2	19				78	MSA	سنغال
232				2	23		133		124	MSA	سنغافورة
(4)				11	108				115	TF	سنغافورة
7 592		(8 832)				8	6 064		10 352	TF	الصومال
205				2					206	MSA	جنوب أفريقيا
198				3					201	MSA	سري لانكا
9									9	TF	سري لانكا
1 634				50	495	1	1 649		528	MSA	السودان
157					1				158	MSA	الجمهورية العربية السورية
266				5	359	1	23		606	MSA	تاييلند
30				1					31	TF	تاييلند
8									8	TF	ترينيداد وتوباغو
				3					3	MSA	ادارة الأمم المتحدة لحفظ السلام
										MSA	بعثة الأمم المتحدة في كوسوفو
48					3				51	MSA	أوغندا
(5)									(5)	MSA	جمهورية تنزانيا المتحدة
9 819	1		(80)	299	1 417	4	3 000		8 609	MSA	أوروغواي
				5					5	TF	أوروغواي
(212)				48			25		(189)	MSA	فنزويلا (جمهورية بوليفيا)
				7					7	MSA	فيتنام
14									14	TF	فيتنام
8		(24)							32	MSA	اليمن
						-51			51		الأخرى
280	2	(15)	165	32	298		160		298	LS	عقد المبالغ الإجمالية
129 680	(666)	(9 536)	(68)	5 128	84 613	808	93 490		139 393		المجموع
132 273	(659)	(9 727)	(69)	5 077	83 767	814	95 358		135 400		ما يعادله بالدولار الكندي

^(١) على أساس تقديري التفاصيل قد لا تضيق إلى المجموع بسبب الجبر

منظمة الطيران المدني الدولي

الجدول واو

أنشطة مشاريع التعاون الفني
صندوق خدمة مشتريات الطيران المدني
جدول الإيرادات والنفقات والسلف
عن الفترة المنتهية في ٣١/١٢/٢٠١١
(بالآلاف الدولارات الأمريكية)



الرصيد في ٣١/١٢/٢٠١١	كسب/خسارة غير محققة في سعر الصرف	رد الاشتراكات	المحزّل بين الصناديق	النفقات		الإيرادات		الرصيد في ٣١/١٢/٢٠١١	الصندوق
				النفقات العامة الإدارية	تكاليف المشروع	القوائد والإيرادات الأخرى	الإشتراكات ^(١)		
930	(1)			2	242	1		1 175	افغانستان
(16)								(16)	الجيريا
(76)				84	6		24	(10)	أنغولا
228				2	17			247	باهاماس
5								5	بنغلاديش
38								38	بوليفيا
30								31	البرازيل
2 803	51		13	147	4 308	(140)	7	7 340	كندا
17					(1)			3	الراس الاخضر
6								6	كوستا ريكا
(2)								(2)	كوبا
1 262				25	279	1		1 564	جمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية
1				33			5	29	مصر
43								43	اثيوبيا
23								23	فيجي
3 330				3	572	3		3 902	غينيا
40				3	30			73	الهند
62				1				62	لبنان
(4)								(4)	ليسوتو
(12)			(50)	6	92			86	الجمهورية العربية الليبية
20								20	ليتوانيا
521								570	منطقة ماكاو الادارية الخاصة التابعة للصين
74								74	موزامبيق
720					2	1		721	ميانمار
(56)				167	35		111	35	نيجيريا
741				4	1 750	1		2 493	عمان
52				2				2	باكستان
								33	بابوا غينيا الجديدة
(69)	(11)			3			20	3	الفلبين
98								(58)	جمهورية مولدوفا
6								98	الاتحاد الروسي
723	(15)				70	12		6	رواندا
165	(4)							6	سيشل
642								796	السودان
17								169	سورينام
								796	الجمهورية العربية السورية
								169	ترينيداد وتوباغو
								7	بعثة الأمم المتحدة في كوسوفو
				23	2		660	17	اوروغواي
									اليمن
12 363	20	13	(37)	508	7 403	(119)	827	19 583	المجموع
12 610	61	13	(51)	503	7 329	(117)	844	19 733	ما يعادله بالدولار الكندي

¹ على اساس تقدي

التفاصيل قد لا تضيف الى المجاميع بسبب الجبر

منظمة الطيران المدني الدولي

الجزء الخامس: تقرير مراجع الحسابات الخارجي إلى الجمعية العمومية عن عملية مراجعة البيانات المالية لمنظمة الطيران المدني الدولي للفترة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١

	<p>External auditor of the International Civil Aviation Organisation</p>	
---	--	---

**التقرير السنوي لمراجع الحسابات
الخارجي - السنة المالية ٢٠١١**

جدول المحتويات

الصفحة

٥	١- مقدمة
٥	١-١ عمليات التدقيق التي اضطلع بها مراجع الحسابات الخارجي
٥	٢-١ موجز الملاحظات الرئيسية
١٤	٢- المصادقة على الحسابات — الميزانية والوضع المالي للايكوا
١٤	١-٢ رأي مراجع الحسابات الخارجي في البيانات المالية لعام ٢٠١١
١٦	٢-٢ الوضع المالي للايكوا
١٩	٣-٢ وضع ميزانية الايكوا
١٩	١-٣-٢ النمو النظري والفعلي لميزانية الفترة الثلاثية
٢٠	٢-٣-٢ الحصيلة الاجمالية لتنفيذ ميزانية عام ٢٠١١
٢١	٣-٣-٢ إدارة تنفيذ الميزانية
٢٤	٣-٣-٢ ملامح الفترة الثلاثية
٢٥	(المصدر: الايكوا)
٢٥	٣-٣-٢ مؤشرات الأداء
٢٦	٣- الموارد البشرية
٢٦	١-٣ حجم تكاليف الموظفين بالنسبة لنفقات الايكوا
٢٧	٢-٣ الوظائف الممولة من الميزانية
٢٨	٣-٣ عدد الموظفين
٣٠	٤-٣ عدد الموظفين: الجوانب النوعية
٣٢	٥-٣ قسم الموارد البشرية
٣٣	٤- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
٣٣	١-٤ تكاليف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الايكوا
٣٧	٢-٤ تنظيم قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
٣٨	٣-٤ الاستراتيجية
٣٩	٥- عمليات المراجعة في إدارة الملاحة الجوية (ANB) وإدارة الحركة الجوية (ATB)

40 التنظيم الإداري.	١-٥
40 إدارة الملاحة الجوية (ANB).	١-١-٥
41 إدارة الحركة الجوية (ATB).	٢-١-٥
41 عرض الميزانية.	٢-٥
41 التخلي عن مؤشرات الأداء.	١-٢-٥
42 بنية غير واضحة فيما يخص البرامج/المشروعات.	٢-٢-٥
51 التمويل الخارج عن الميزانية لإدارة الملاحة الجوية وإدارة الحركة الجوية.	٣-٥
58 تدقيق الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF).	-٦
58 اللبس في النصوص المتعلقة بتحديد أنشطة الصندوق.	١-٦
60 وضع الأنشطة المدرة للإيرادات (RGA) فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية للايكافو.	٢-٦
61 الأنشطة المتوقعة والمنجزات.	٣-٦
63 المرونة المحدودة في مجال التوظيف.	٤-٦
65 المسائل المتعلقة باتفاق المقر.	٥-٦
66 التوقعات المالية.	٦-٦
68 مكتب ليما الإقليمي.	-٧
68 لجنة أمريكا اللاتينية للطيران المدني (LACAC).	١-٧
69 المجموعة الإقليمية للتخطيط والتنفيذ للكاربيبي وأمريكا الجنوبية (GREPECAS).	٢-٧
70 هيئات التشاور المعنية بمشاريع التعاون الفني الإقليمي التي يشارك فيها مكتب ليما الإقليمي.	٣-٧
71 مشاريع التعاون الفني في أمريكا الجنوبية.	-٨
71 البرامج الثلاثة للتعاون الإقليمي الفني بإدارة مكتب أمريكا الجنوبية (SAM).	١-٨
72 تطبيق مذكرة ٢٩ يناير/كانون الثاني ٢٠١٠.	٢-٨
73 مشاريع التعاون الفني الإقليمية.	١-٢-٨
73 مشاريع التعاون الفني الثنائية.	٢-٢-٨
74 النتائج الحالية لتطبيق مذكرة ٢٩ كانون الثاني/يناير ٢٠١٠.	٣-٢-٨
76 تدقيق مشروعين من المشاريع الثنائية للتعاون الفني مع بيرو.	٣-٨
76 المشروع PER 07/801.	١-٣-٨
77 المشروع PER 08/802.	٢-٣-٨

84 مشكلة عدم الامتثال للوائح: مخالفة "النظام الأساسي للموظفين الميدانيين في الايكوا".....	٣-٣-٨
85 ميزات هذا النوع من المشاريع بالنسبة إلى الدولة المشترية.....	٤-٣-٨
86 حالة "الخبراء المستقلين".....	٥-٣-٨
87 متابعة ملاحظات مراجع الحسابات الخارجي السابق.....	٩-
88 الملحق ١ - رأي المدقق الخارجي للحسابات.....	
91 الملحق ٢ - متابعة للتوصيات.....	

١- يقدم هذا التقرير السنوي كشفاً يتناول مختلف عمليات التدقيق التي تم الاضطلاع بها من قبل مراجع الحسابات الخارجي لأنشطة وحسابات وإدارة الايكاو في أثناء السنة المالية ٢٠١١.

١- مقدمة

١-١ عمليات التدقيق التي اضطلع بها مراجع الحسابات الخارجي

- ٢- منذ وقت تقديم تقريره السنوي الأخير عن عام ٢٠١٠، قام مراجع الحسابات الخارجي بخمس عمليات تدقيق في الموقع في المقر والمكاتب الإقليمية، وتم بنتيجتها تقديم خمسة كتب إدارية إلى الأمين العام، وهذا التقرير السنوي أُعد للمجلس.
- ٣- ويتضمن هذا التقرير المعلومات اللازمة عن عمليات التدقيق السبع. ويتناول في الحالات اللازمة الكتب الإدارية الموجهة إلى الأمين العام:

الجدول رقم ١: الأعمال التي قام بها مراجع الحسابات الخارجي للسنة المالية ٢٠١١

الكتب الإدارية الموجهة إلى الأمين العام		تواريخ المراقبة	الموضوع
نهائي	مشروع		
قيد الإعداد	١٢ أبريل ٢٠١٢	٢٠١١/٥/٢٨-١٥ و-١٠/٢٣ ٢٠١١/١١/٢٤	مراجعة الشؤون الإدارية في إدارة الملاحة الجوية (ANB) ^١ وإدارة النقل الجوي (ATB) ^٢
قيد الإعداد	٢٠ مارس ٢٠١٢	٢٠١١/٥/٢٨-١٥	مراجعة الشؤون الإدارية للصندوق الفرعي لإدارات الإيرادات (ARGF) ^٣
١٩ أبريل ٢٠١٢	٢٠ أكتوبر ٢٠١١	٢٠١١/٦/٢٥-١٥	المكتب ليما الإقليمي
-	(لا يوجد كتاب)		التعاون الفني: المشاريع في أمريكا الجنوبية
قيد الإعداد	١٦ أبريل ٢٠١٢	-١٠/٢٣ ٢٠١١/١١/٤ و-١٨ ٢٠١٢/٣/٣٠	المراجعة الإلزامية للبيانات المالية لسنة ٢٠١١
قيد الإعداد	١٦ أبريل ٢٠١٢	٢٠١٢/٣/٣٠-١٨	تنفيذ الميزانية في سنة ٢٠١١
			إدارة شؤون الموارد البشرية في سنة ٢٠١١
			إدارة شؤون تكنولوجيا المعلومات (المصدر: الايكاو)

(المصدر الايكاو)

٢-١ موجز الملاحظات الرئيسية

- ٤- أعطى المراجع الخارجي للحسابات رأياً بدون تحفظ بشأن البيانات المالية لسنة ٢٠١١. وفيما يتعلق بمراجعة الشؤون الإدارية، كانت ملاحظاته وتوصياته الرئيسية على النحو التالي:

^١ إدارة الملاحة الجوية

^٢ إدارة النقل الجوي

^٣ الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات

الوضع المالي

٥- الملاحظة رقم ١: على الرغم من أن الخسارة الصافية لعمليات الايكاف في عام ٢٠١٢، وبالبالغة ٧,٦ مليون دولار كندي، يمكن أن تُعزى إلى نفقات إضافية نتيجة اعتماد المعايير المحاسبية للقطاع العام والتي تتضمن بنود غير متكررة تتعلق بصفة أساسية بالالتزامات الطويلة الأجل تجاه الموظفين، إلا أن مجال المناورة المالية المتوفر لدى الايكاف لتدارك هذه الخسارة يتسم بالضعف نظراً إلى أن الموارد المتوفرة على المدى القصير لا تفوق إلا بدرجة ضئيلة الديون القصيرة الأجل، ولاسيما على مستوى صندوق الميزانية العادية. هذا علاوة على أن الخسارة التي تكبدها صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية والبالغة مليون دولار كندي أدت إلى استهلاك نصف الفائض النقدي التراكمي لهذا الصندوق. ولم يبق من هذا الفائض سوى ٠,٨ مليون دولار كندي^٤ في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١ وهو مبلغ قد لا يكفي لتغطية الخسائر المقبلة في حال استمرت على ما هي عليه التوجهات التي اعترت سياسة هذا الصندوق منذ عدة سنوات.

٦- التوصية رقم ١: بالنظر إلى أهمية ديون الايكاف، وعدم ثباتها النسبي، والناجمة عن تطور منافع الموظفين (التأمين الصحي بعد التقاعد ومنحة العودة إلى الوطن والإجازة السنوية)، وعلى الرغم من أن المستويات الحالية لا تطرح للمساءلة نهج "ادفع وأنت ماض في عملك"، ينبغي للايكاف أن تقوم بإعداد توقعات للأرصدة النقدية على مدى ثلاث سنوات من أجل التحوط على نحو أفضل لمواجهة الاحتياجات المالية المحتملة. كما ينبغي إيلاء عناية خاصة بمتابعة أداء صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية خلال عام ٢٠١٢، من أجل استباق الخسائر الجديدة المحتملة وتلمس إمكانية وقوعها والتهيؤ لسد ثغراتها.

تطبيق ميزانية ٢٠١١

٧- الملاحظة رقم ٢: إن هدف النمو الحقيقي الصرفي الذي وضعه المجلس في عام ٢٠٠٩ فيما يتعلق بإعداد ميزانية الفترة الثلاثية ٢٠١١-٢٠١٣ يبدو مضطرباً في سياقه، إذ لم يشمل الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء (التي زادت بنحو ٥٪ بالقيمة الحقيقية) ولا إجمالي المبالغ التي أقرتها الجمعية العمومية (التي زادت بحوالي ٧٪ بالقيمة الحقيقية) وإنما طبق فقط على محيط من الانفاقات والموارد يختلف عما كان عليه الحال في الفترة الثلاثية السابقة.

٨- التوصية رقم ٢: ينبغي اعتماد نهج أكثر دقة وشفافية عند إعداد ميزانية الثلاث سنوات ٢٠١٤-٢٠١٦. ويتمثل ذلك فيما يلي:

- القيام أولاً برسم صورة شاملة لمحيط الأنشطة التي تغطيها الميزانية وتحديد الموارد المتاحة الأخرى إلى جانب الاشتراكات المقررة؛

- عدم وضع أي معيار يقيد النمو الحقيقي لتقديرات الميزانية إلا بعد انجاز المرحلة الأولى، وعدم تطبيق هذا المعيار إلا على الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء باعتبار أن الموارد الأخرى متغيرة بطبيعتها.

٩- الملاحظة رقم ٣: إن إدارة الميزانية إدارة حكيمة يمكن الايكاف من الحفاظ على حيز آمن ينأى بها عن الإسراف في الإنفاق وتجاوز الميزانيات الثلاثية التي أقرتها الجمعية العمومية. غير أن تقسيم الميزانية إلى عدد كبير من البرامج والمشاريع مع عدم وجود مؤشرات، لا سيما فيما يخص الانتاجية وإجمالي تكاليف الأنشطة، يجعل من الصعب جداً تقييم كفاءة الايكاف وقياس الخدمات التي تقدمها المنظمة مقارنة بالموارد المتاحة لها. إن الجمع بين عنصرين يعوزهما التكامل (أي من جانب، قدرة المنظمة على تكيف إنفاقها ضمن حدود الميزانية المقررة، وعدم وجود آلية لقياس وتقييم نتائج هذا الإنفاق، من جانب آخر) يجرّد عملية الميزنة القائمة على النتائج من مقصودها ويفرغها من

^٤ دولارات كندية

معناها. وواقع الحال يقول إن ميزانية الايكاو ميزانية قائمة على الموارد وليس على النتائج، مثلما بينت ميزانية النمو الحقيقي الصفري لفترة الثلاث سنوات ٢٠١١-٢٠١٣.

١٠- التوصية رقم ٣: إعداد ميزانية الفترة الثلاثية القادمة على أسس أكثر وضوحاً، ولاسيما من خلال تقليص عدد البرامج وجعلها أكثر التصاقاً بواقع المكاتب وأنشطتها (أنظر أدناه بسط الكلام عن أنشطة مكاتب إدارة الملاحه الجوية (ANB) وإدارة الحركة الجوية (ATB)، والذي يبين الهوة الفاصلة بين النظرية والواقع في ميزانية المنظمة). ومن شأن هذا الأمر أن يجعل من الممكن تحديد مؤشرات أداء بسيطة ومجدية وقابلة للقياس، وإلا ستبقى بدونها الميزانية القائمة على النتائج (RBB)^٥ مجرد ممارسة شكلية.

الموارد البشرية

١١- الملاحظة رقم ٤: إن عدد الموظفين الذين يعملون فعلا تحت مظلة الايكاو أكبر بكثير من عدد الموظفين الممولين من الميزانية العادية. ويُلاحظ على وجه الخصوص تزايد عدد الموظفين المعارين من قبل دولهم والاستعانة المطردة بخدمات الخبراء الاستشاريين. وهناك ربما وجه صلة بين تناقص عدد الموظفين الدائمين (على خلفية تجميد عدد الوظائف عند رقم ٥١٥ كحد أقصى) وتزايد عدد الوظائف الشاغرة وعدد الخبراء الاستشاريين بصورة منتظمة. فالأمور تتجه وجه كما لو أن الخبراء الاستشاريين باتوا يحلون محل الموظفين الدائمين، وإن لا يتجلى الأمر بوظيفة تلو الأخرى. وهذا ما يفسر، مع بقاء عدد الوظائف بدون تغيير، تزايد عدد الوظائف الشاغرة مقروناً بتزايد عدد الخبراء الاستشاريين. وقد ذكرت إدارة الشؤون الإدارية والخدمات (ADB)^٦ أن هذه الزيادة في عدد الخبراء الاستشاريين في عام ٢٠١٢ ترتبط ارتباطاً مباشراً بمتطلبات البرنامج واحتياجات الأنشطة التنفيذية، هذا بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل قيود الميزانية وتجميد عدد الموظفين.

١٢- التوصية رقم ٤: على الرغم من أنه تم مؤخراً وضع سياسة بشأن الخبراء الاستشاريين والمتعاقدين الأفراد تحدد الشروط التي يتعين بموجبها الاستعانة بخدماتهم، ينبغي على الايكاو أن تضمن التزام المسؤولين الإداريين التزاماً تاماً بهذه الشروط والمبادئ التوجيهية.

١٣- الملاحظة رقم ٥: بغض النظر عن العوامل الاستثنائية (إجازة مرضية طويلة لمسؤول إداري كبير)، يرى مراجع الحسابات الخارجي أن قسم الموارد البشرية في الايكاو يعاني ربما من نقص في الموظفين بالنظر إلى أن نسبة العاملين في هذا الجهاز المتبعة عموماً تتراوح بين ٣ إلى ٤٪ من مجموع العاملين (أي موظف واحد في الموارد البشرية يدير عدد يتراوح بين ٢٥ و ٣٣ موظفاً) وهو ما نراه في المنظمات المشابهة للايكاو في الحجم (النسبة الحالية في المنظمة هي نحو ٢,٦٪). كما يرى أن الوضع الحالي حيث تجتمع تحت مسؤولية موظف إداري واحد أقسام عديدة ومتنوعة مثل الموارد البشرية والمعلومات والاتصالات وما يرتبط بالمؤتمرات من خدمات مختلفة والسجلات وما إلى ذلك، أمر لا بد وأن يؤثر سلباً على إدارة الموارد البشرية التي تجسد النشاط الرئيسي للمنظمة.

١٤- التوصية رقم ٥: بغية النهوض بمهام قسم الموارد البشرية، ينبغي اتخاذ تدابير لزيادة عدد العاملين في هذا القسم حتى تصل نسبتهم إلى ما يتراوح بين ٣ و ٤٪ أسوة بالمنظمات الأخرى المماثلة للايكاو من حيث الحجم واختيار مسؤول إداري كبير ليتولى حصراً مسؤولية الموارد البشرية ويكون مسؤولاً أمام مديرة الشؤون الإدارية والخدمات. وفي حالة الموافقة على هذه التوصية، ينبغي النظر في إعادة تنظيم مجمل الإدارة العليا لمكتب الشؤون الإدارية والخدمات،

^٥ الميزانية القائمة على النتائج

^٦ إدارة الشؤون الإدارية والخدمات

ولاسيما من أجل إدارة الأنشطة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، واللغات، والمؤتمرات، وأمانة الجمعية العمومية والمجلس، وما إلى ذلك.

تكنولوجيا المعلومات

١٥- الملاحظة رقم ٦: إن من الصعب تقدير التكاليف التي تتكبدها الايكاو في مجال تكنولوجيا المعلومات (ICT)^٧ والاتصالات تقديراً مستقصى ومستوفى بسبب انتشار وظائف هذه التكنولوجيا بين مختلف هياكل المنظمة. ويبلغ المجموع السنوي للنفقات التي يديرها قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ٧,٨ مليون دولار كندي، أي بزيادة ٢ مليون دولار كندي عن السنة السابقة مع حيز أضيق للإنفاق.

١٦- وعلى الرغم من أن النهج الجديد لعرض الميزانية لا يسمح بالتوصل إلى صورة شاملة وواضحة للكلفة الكلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على صعيد المنظمة ككل، ولكن يمكن القول إن مراجع الحسابات الخارجي لم يجد نفقات كبيرة خارج دائرة قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصال باستثناء تكاليف الموظفين ومشروع شبكة الايكاو لتقاسم المعلومات IKS^٨ (بكلفة تزيد على ١٢٢ ألف دولار كندي) ومشروع الشراكة اللذين تنفذهما إدارة الحركة الجوية (٢٠٠ ألف دولار كندي). أما فيما يتعلق بتكاليف الموظفين العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللذين لا تظلمهم مظلة القسم فإن مجموع رواتبهم يقدر بنحو ٢,١ مليون دولار كندي.

١٧- التوصية رقم ٦: بالنظر إلى الثقل الذي باتت تمثله النفقات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال في إطار الميزانية العادية للمنظمة إذ بلغت نسبتها فيها نحو ١١,٥٪، ينبغي للمنظمة أن تعد العدة للفترة الثلاثية القادمة من خلال اعتماد تدابير على صعيد الميزانية والنظام المحاسبي بحيث تصبح عملية رصد وتتبع تكاليف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر دقة وموثوقية وذلك بغض النظر عن الهيكل التنظيمي الذي ترتبط به ويقوم بإنفاقها (مثل قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الملاحة الجوية وإدارة الحركة الجوية وفرع الشؤون المالية^٩ FIN^٩ والمكاتب الإقليمية وغيرهم).

١٨- الملاحظة رقم ٧: لقد تضاعفت نفقات الاستعانة بالمصادر الخارجية لتوفير خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بين عامي ٢٠١٠ و ٢٠١١. ويات الاستشاريون يمثلون نسبة كبيرة من العاملين تحت مظلة قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصال (أكثر من ٣/٢ من القسم في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١) واستخدم البعض منهم لأداء مهام طويلة الأجل تعتبر إدامتها وحسن التحكم فيها مسألة أساسية بالنسبة للايكاو. ويمكن أن يفضي التوتر بشأن الموارد، ولاسيما فيما يتعلق بالموظفين الدائمين، إلى ارتقاء قبضة التحكم بجزء من نظام المعلومات.

١٩- التوصية رقم ٧: في إطار الإعداد لميزانية الفترة الثلاثية القادمة، ينبغي إعادة النظر في نسبة موظفي الايكاو الدائمين العاملين في قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى الاستشاريين وتعديل الكفة على نحو يضمن استدامة مهام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتحكم فيها على أكمل وجه، وما تبقى من المهام يمكن إنجازها عن طريق الاستعانة بالمصادر الخارجية وبخدمات المستشارين.

٢٠- الملاحظة رقم ٨: إن عملية تعزيز المسؤولية عن ميزانية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وجعلها أكثر مركزية اعتباراً من عام ٢٠١١، لم تصحبها مسؤولية تنفيذية بشأن مجمل مشاريع المنظمة. فالعديد من المشاريع الهيكلية لا تقع ضمن المسؤولية الصريحة لقسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما لم يتم تحديدها ووضعها بالاشتراك مع هذا القسم.

٢١- التوصية رقم ٨: إن الطريقة الوحيدة لضمان سيطرة أفضل على جميع وظائف ومهام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة وتوفير قدر أكبر من الأمن لها هي التخطيط الجيد للاحتياجات ونقل موارد الميزانية

^٧ مجال تكنولوجيا المعلومات

^٨ شبكة الايكاو لتقاسم المعلومات

^٩ وفرع الشؤون المالية

المخصصة للمشروعات الكبيرة إلى قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبهذا يتم وضع مشاريع نظام المعلومات ضمن الإطار المعد خصيصاً لإدارتها.

٢٢- الملاحظة رقم ٩: يلاحظ مراجع الحسابات الخارجي أنه طبقاً لتوصياته السابقة، شرعت الايكاو بإعداد خطة رئيسية تغطي كافة جوانب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة. وهنا يجدر التساؤل بشأن من الذي سيسهر على تطبيق هذه الخطة ورصدها نظراً إلى أن سلطات وصلاحيات قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محدودة.

٢٣- التوصية رقم ٩: ما أن يتم إنجاز الخطة الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، سيتعين على مكتب الأمين العام أن يطلب المصادقة عليها من قبل المجلس. وبالنظر إلى الوضع التنظيمي الحالي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة، حيث لا يتمتع قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سوى بسلطة محدودة في التعامل مع المكاتب المركزية والإقليمية فيما يخص مشروعات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي إطار إعادة تنظيم مجمل الإدارة العليا لمكتب الشؤون الإدارية والخدمات كما ورد في التوصية رقم ٥ أعلاه، ينبغي لقسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن يرتبط بمدير يتمتع بدرجة وظيفية ملائمة.

إدارة الملاحاة الجوية وإدارة النقل الجوي

٢٤- الملاحظة رقم ١٠: إن اعتماد مفهوم "النتائج المتوقعة" في وثيقة الميزانية للفترة الثلاثية ٢٠١١-٢٠١٣ يشكل خطوة إلى الأمام مقارنة بالمفهوم السابق القائم فقط على متابعة ورصد الأنشطة، بيد أن هذا التغيير لم يأت بما يحسن القياس الموضوعي للتقدم الفعلي في تحقيق المهام الواردة في الميزانية المعتمدة.

٢٥- التوصية رقم ١٠: إن التطبيق العام لأداة موحدة مثل شبكة الايكاو لتشاطر المعارف (IKSN) التي يجري حالياً إعدادها، أمر من شأنه تزويد الايكاو بأداة توفر متابعة حقيقية وصورة واقعية لجزء من أنشطة المنظمة على صعيد الخدمات (ولاسيما فيما يتعلق بإعداد الوثائق أو تطوير النظم المعلوماتية). فهذه الأداة، إذا نجحت المنظمة في تطبيقها، يمكن أن تجيب على الأسئلة التي يطرحها المجلس بشأن سير الأنشطة المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية، أي لتحل بالتالي محل مؤشرات الأداء الرئيسية، وتسمح برصد "النتائج المتوقعة".

٢٦- الملاحظة رقم ١١: إن بنية الميزانية المكونة من برامج ومشاريع للفترة الثلاثية ٢٠١١-٢٠١٣ مكتظة بتفاصيل لا طائل منها و لا داعي لها. فالبرامج كثيرة جداً وحجمها يتباين أشد التباين، وكل واحد منها لا يمثل في المتوسط سوى ١٪ من القيمة الكلية للميزانية. أما المشاريع، فعددها بلا شك كبير بإفراط ولاسيما في إدارة الحركة الجوية (وبالأخص في إدارة الحركة الجوية/فرع شؤون البيئة).

٢٧- التوصية رقم ١١: ينبغي تخفيف بنية الميزانية المثقلة بالبرامج والمشاريع تخفيفاً كبيراً، وتقليص عدد هذه البرامج والمشاريع إلى الحد الأدنى بما يتفق مع النظام المالي (المادة الرابعة) كما ينبغي، قدر الإمكان، تجنب تقسيم نفس البرنامج بين عدة أقسام. أم المشاريع، فبالنظر إلى أنها تفيد بشكل أساسي في التسيير اليومي للبرامج وإدارتها وأنها يجب أن تتحلى من ثم بقدر من المرونة، فينبغي ألا تذكر في وثيقة الميزانية وأن تقتصر هذه على تقديم قائمة بالنتائج والمخرجات فيما يخص كل برنامج خلال الفترة الثلاثية.

٢٨- الملاحظة رقم ١٢: بعد دراسة الأنشطة الحالية لإدارة الملاحاة الجوية تبين لنا أن جزءاً كبيراً من هذه الأنشطة إما لم ترد في هيكلية الميزانية الحالية المؤلفة من البرامج والمشاريع أو أنها وردت من باب التلميح وليس التصريح، وينطبق هذا المر عموماً على الأنشطة الرئيسية ولاسيما على إدارة الأزمات.

- ٢٩- التوصية رقم ١٢: في إطار التوصية رقم ١١ أعلاه بشأن تخفيف بنية الميزانية للفترة الثلاثية القادمة، ينبغي لإدارة الملاحة الجوية أن تقلل من عدد البرامج/المشاريع التي تشتمل عليها في نطاق الأهداف الاستراتيجية من أجل تقليص الفجوة بين ما يرد في الميزانية والأنشطة الفعلية.
- ٣٠- الملاحظة رقم ١٣: لكي تقوم إدارة الملاحة الجوية وإدارة الحركة الجوية بمهامهما، يتوفر لديهما كما هو واضح عدد من الموظفين المهنيين يفوق ما هو مقرر ومحسوب في الميزانية. وتبين مراجعة وثائق الميزانية أنه بالرغم من أن أعضاء المجلس يحيطون علماً بهذا الوضع من خلال الوثائق الخاصة بالموارد الخارجة عن الميزانية، إلا أن هذا لا يؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم الاحتياجات الواجب تغطيتها بواسطة الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء.
- ٣١- التوصية رقم ١٣: عند إعداد الميزانية للفترة الثلاثية القادمة، وبالنظر إلى وجود نسبة مهمة من الموظفين المهنيين ليسوا مشمولين بحسابات الميزانية، ينبغي القيام بعملية استشرافية وتقديرية أكثر دقة وشفافية فيما يتعلق بعدد الموظفين المتاحين فعلاً لأداء المهام التي قررتهم المنظمة).
- ٣٢- الملاحظة رقم ١٤: لاحظنا أن أنشطة إدارة الملاحة الجوية وإدارة الحركة الجوية ممولة بنسبة مهمة (٢٠٪ و ٤٢٪ على التوالي) من موارد خارجة عن الميزانية. ويمكن لهذا النوع من التمويل أن يؤدي في حالتين على الأقل (الأنشطة المدرة للإيرادات والفعاليات والمهام والأحداث التي تتكفل بنفقاتها أطراف ثالثة) إلى مشاكل تتعلق بتضارب المصالح (وينطبق هذا الأمر بصفة خاصة في حالة وقوعه على برنامج TRAINAIR التابع لإدارة الملاحة الجوية وبرنامج MRTD التابع لإدارة الحركة الجوية). كما لاحظنا أنه بالنسبة لبعض البرامج التي تعتبر الآن ذات أهمية أولوية (مثل برنامج MRTD) لا يكفل التمويل من خارج الميزانية الاستدامة للبرامج المعنية بالرغم من ضرورتها. ونقول وأخيراً إن عملية إعداد وصياغة الميزانية للفترة الثلاثية لا تأخذ في الاعتبار أهمية هذه الموارد الخارجية على صعيد الأهداف الاستراتيجية والبرامج. وعلى الرغم من أن الأمين العام يعتبر أنه لا يمكن تقدير هذه الموارد بدقة، إلا أن أهميتها النسبية تقتضي أن يتم تقديرها تقديراً معقولاً خلال عملية إعداد الميزانية.
- ٣٣- التوصية رقم ١٤: إن التمويل الخارج عن الميزانية لأنشطة إدارة الملاحة الجوية وإدارة الحركة الجوية يستدعي التوصيات التالية:
- ينبغي إعادة النظر في الأنشطة المدرة للإيرادات وفي المهام والمؤتمرات التي تتكفل أطراف ثالثة بنفقاتها، وذلك من باب تجنب تضارب المصالح (ولاسيما فيما يتعلق بمراكز التدريب ومقدمي خدمات الطيران). ولا شك في أن قرار الأمين العام تعيين موظف في مجال الأخلاقيات سيكون مفيداً في هذا الصدد.
 - بالنظر إلى الأهمية المتزايدة لبرنامج MRTD خلال السنوات الأخيرة، ينبغي إعادة النظر في تمويله من أجل أن تُضمَّن الميزانية العادية للفترة الثلاثية القادمة اعتمادات مخصصة لهذا البرنامج تتناسب مع مستوى الجهد المطلوب للأمانة.
 - وينبغي أخيراً الحرص على أن تتوافق الاشتراكات المقررة مع أنشطة الايكاء ذات الأولوية في إطار ميزانية السنوات الثلاث القادمة، كما ينبغي توجيه الموارد الخارجة عن الميزانية، التي تفتقر بطبيعتها إلى الثبات، صوب أنشطة لا تتطلب حالة ثبات واستقرار طويلة الأجل.

الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات

- ٣٤- الملاحظة رقم ١٥: لا يزال تحديد نطاق الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF) غير واضح، إذ إنه يدرج في نطاق الإيرادات و/أو النفقات الأنشطة القائمة على منطق استرداد التكاليف (مثل متجر السوق الحرة) ولكنه يستثني بعض الأنشطة الأخرى (مثل المساهمات في الحساب ١٢١١)، ويدرج في تكاليف الموظفين بوجه خاص نفقات لا علاقة لها بإدارة الإيرادات من مصادر خارجية.
- ٣٥- التوصية رقم ١٥: يوصى المجلس بأن يعتمد، بناء على اقتراح يدعمه الأمين العام، صياغة للنظام المالي تزيل كل لبس في المعاملات المتعلقة بالصندوق، سواء كانت إيرادات أو نفقات. وبصورة أعم، ينبغي للمجلس أن يطلب من الأمين العام إعداد وثيقة موجزة تحدد بوضوح الأهداف والسياسات والقواعد المتعلقة بأنشطة الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات.
- ٣٦- الملاحظة رقم ١٦: باستثناء مدير مكتب الشؤون الإدارية والخدمات (ADB)، لا يندرج إدار الإيرادات الإضافية في قائمة الأهداف لمديري الأيكاف، على الرغم من أن جزءاً كبيراً من هذه الإيرادات يتأتى من نشاطهم ويساهم فيه في المقابل.
- ٣٧- التوصية رقم ١٦: يجوز للمجلس أن يطلب من الأمين العام تخصيص أهداف الإدارات التنفيذية لتساهم في إدارة الإيرادات الإضافية المتأتية من أنشطتها. ويمكن رصد تنفيذ هذه الأهداف بشكل شهري.
- ٣٨- الملاحظة رقم ١٧: لم تكن التوقعات الخاصة بنشاط الصندوق تستند إلى خطة عمل موحدة. ولقد تبين أن التوقعات العامة للأنشطة كانت صحيحة، إلا أن توزيعها لم يجر كما كان متوقعاً.
- ٣٩- التوصية رقم ١٧: وفقاً لتوصية مراجع الحسابات الداخلي في عام ٢٠٠٩، ينبغي اعتماد خطة عمل واحدة لإدارة الأنشطة المدرة للإيرادات (RGA)^{١٠}، ففعل ذلك يساعد في المستقبل في جعل التوقعات المتعلقة بالميزانية أكثر تفصيلاً وأكثر دقة. فثمة أمر من المفروض أن يسهل هذه العملية، وهو تجميع كل الهيئات المساهمة في نشاط الصندوق (أي وحدة الأنشطة المدرة للإيرادات (RGA) المعنية بالتسويق، ومرفق خدمات الاستتساخ والمبيعات والتوزيع الخارجي (RSED)^{١١}، المعني بالمطبوعات، وقسم المؤتمرات والخدمات المكتبية (COS)، المعني بخدمات المؤتمرات) تحت إدارة واحدة (إدارة الشؤون الإدارية والخدمات (ADB))، بناءً على توصية مراجع الحسابات الخارجي خلال عملية التدقيق التي قام بها، وعلى موافقة الأمين العام التي تمت في ١ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠١.
- ٤٠- الملاحظة رقم ١٨: يتضح، بعد تجربة دامت ثلاث سنوات، أن القيود التي تحدّ من قدرة نظام الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF) على موازنة الأنشطة التي لا تشكل جزءاً من "الأنشطة الأساسية" للمنظمة مع ظروف التوظيف والأجور التي يوفرها السوق.
- ٤١- التوصية رقم ١٨: وفي ضوء هذا الفشل النسبي، ينبغي النظر في الاستعانة بمصادر خارجية لبعض الوظائف التي لا تشكل جزءاً من النشاط الأساسي للإيكاف، وفي إعادة تركيز العاملين لدى الإيكاف، بغض النظر عن وضعهم، في الوظائف التي لا تزال "طبيعية" بالنسبة لمنظمة دولية. وفي هذا السياق، يمكن للمجلس أن يطلب من الأمين العام أن يقترح، على أساس التحليلات الواردة في هذا التقرير والدراسة الفنية التي أجراها مكتب ريمون شابو غرانت ثورنتون (RCGT)^{١٢}، بنية للنشاط التنظيمي والتنفيذي الداخلي أكثر كفاءة، مع مراعاة القيود المفروضة على العقود والمرتببات

^{١٠} الأنشطة المدرة للإيرادات

^{١١} خدمات الاستتساخ والمبيعات والتوزيع الخارجي

^{١٢} ريمون شابو غرانت ثورنتون

التي تقدمها الايكاو. وهذا يعني على الأرجح المبادرة إلى نقل تدريجي لعدد من المهام المختلفة التي يؤديها الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF) في إطاره الداخلي إلى مقدمي الخدمات الخارجيين.

٤٢- الملاحظة رقم ١٩: لا يزال الدخل الذي يجب تقاسمه، والمنصوص عليه في الاتفاق المبرم، منخفضاً جداً، إذ إنه يمثل الدخل الصافي، وليس من الواضح ما إذا كان ينبغي أيضاً أخذ التكاليف غير المباشرة في الحسبان. وعلى أي حال، فإن تبادل المراسلات الأخيرة هذه مع السلطات الكندية يؤكد أن باستطاعة الايكاو تحقيق أرباح من الإيرادات التي تحصل عليها نتيجة تأجير قاعات الاجتماعات عندما لا نستخدمها لحاجاتها الخاصة.

٤٣- التوصية رقم ١٩: لتجنب حالات اللبس القائمة في الوقت الحاضر، من المستحسن أن تتوصل الايكاو إلى تعديل الاتفاق بحيث ينص صراحة على أنه يجوز للايكاو - شريطة البقاء في حدود أنشطتها العادية كمنظمة دولية غير ربحية - أن تستخدم المبنى البحرية، بما يشمل تحصيل إيرادات من تأجير القاعات عندما لا تستخدمها لحاجاتها الخاصة.

٤٤- الملاحظة رقم ٢٠: يتميز تطور الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF) منذ إنشائه بالطبيعة الثابتة لنفقاته، ولا سيما الإنفاق على الموظفين، وذلك خلافاً لما كان مخططاً له في البداية.

٤٥- التوصية رقم ٢٠: إذا ثبت أنه لا يمكن لمنظمة مثل الايكاو أن تبلغ الهدف الأصلي المتمثل في تحقيق بنية التكاليف التنافسية، لا سيما من حيث عدد الموظفين، فينبغي الاستعانة بشكل تدريجي على المدى المتوسط/البعيد بمصادر خارجية لتنفيذ الأنشطة المعنية.

مكتب ليما الإقليمي

٤٦- الملاحظة رقم ٢١: إذا ما أخذنا بعين الاعتبار المتغيرات الثلاثة معاً، ألا وهي: تحوّل لجنة أمريكا اللاتينية للطيران المدني (LACAC)^{١٣} إلى "ايكاو إقليمية مصغرة"، وتنفيذ منهجية جديدة في قلب المجموعة الإقليمية للتخطيط والتنفيذ للكاربيبي وأمريكا الجنوبية (GREPECAS)^{١٤} تقضي بإشراك ممثلي دول الإقليم بشكل أكثر فاعلية، وإقامة إدارة مشتركة بين الايكاو وبعض الدول الإقليمية المعنية بمشاريع التعاون الفني لتوسيع أنشطة الايكاو في مجال سلامة الطيران، نجد أن الدول في الإقليم قد بلغت درجة متقدمة من الاستقلال في مجال سلامة الطيران. أما الفرق بين التطورات الثلاثة المذكورة أعلاه فهو أن التطور الأول يعكس احتمال التنافس إلى حد ما مع المكتب الإقليمي، في حين أن التطورين الآخرين يشكلان تكملة للجهود التي يبذلها المكتب الإقليمي.

٤٧- التوصية رقم ٢١: لا بد للتباين بين التطور الذي طرأ على لجنة أمريكا اللاتينية للطيران المدني (LACAC) من جهة، والمتغيرات التي طرأت على المجموعة الإقليمية للتخطيط والتنفيذ للكاربيبي وأمريكا الجنوبية (GREPECAS)، فضلاً عن البرامج الثلاثة للتعاون الفني الإقليمي من جهة أخرى، أن يشجع مكتب ليما على الاستمرار في نقل المسؤولية إلى الحكومات الوطنية في الإقليم عند تنفيذ أهداف الايكاو.

٤٨- الملاحظة رقم ٢٢: إن تنفيذ مذكرة ٢٩ كانون الثاني/يناير ٢٠١٠، التي تهدف إلى تحسين التكامل بين جهود التعاون الفني التي تبذلها إدارة التعاون الفني (TCB)^{١٥} ومديرو المكاتب الإقليمية، تواجه ثلاث صعوبات وهي:

- اللبس الذي يشوب صياغة المذكرة حول عدة نقاط رئيسية؛

^{١٣} لجنة أمريكا اللاتينية للطيران المدني

^{١٤} المجموعة الإقليمية للتخطيط والتنفيذ للكاربيبي وأمريكا الجنوبية

^{١٥} إدارة التعاون الفني

- التعقيد الذي يمكن أن يسببه تنفيذ المذكرة للموظفين الميدانيين، وهو أمر لم يناقش في هذه المذكرة؛

- احتمال تباين الأولويات بين إدارة التعاون الفني (TCB) ومدير المكتب الإقليمي.

٤٩- التوصية رقم ٢٢: يشير مراجع الحسابات الخارجي إلى وجود ضمنية جديدة للمذكرة ٢٩ كانون الثاني/يناير ٢٠١٠ توضح فيها الأحكام المتعلقة بـ"تنفيذ" مشاريع التعاون الفني، فضلاً عن نطاق التطبيق فيما يتعلق بالتكامل (المشاريع الإقليمية فقط أو المعاملة المماثلة لكافة المشاريع)، من أجل إزالة أي شك حول تفسيرها، وتحديد قواعد بسيطة للتبعية الإدارية للموظفين الميدانيين بالنسبة لإدارة التعاون الفني (TCB) والمدير الإقليمي.

وأخيراً، والأهم من ذلك، يجب أن تضمن المذكرة أنه من الممكن، مع التمسك بالمبدأ الإداري المتمثل في تحقيق التوازن الاقتصادي للتعاون الفني، تكليف إدارة التعاون الفني (TCB) باعتماد نفس الأولويات التي يجري اعتمادها في مكاتب الايكاو الأخرى.

مشروعان للتعاون الفني PER 07-801 and 08-802

٥٠- الملاحظة رقم ٢٣: تظهر الوثائق أن التاريخ الأولي المحدد لاستكمال "Prodoc" (الملحق ١ من اتفاق الخدمات الإدارية للمشروع PER 08-802)، جرى تحديده بعد مرور عدة سنوات من النقاش بين الإدارة البيروفية وخبراء الايكاو المستقلين، في غضون مدة خمس سنوات. أما الجدول الزمني، الذي يرد في الوثيقة التي وقعتها الايكاو والإدارة البيروفية في ٢٠ تموز/يوليو ٢٠٠٩، فقد تم "تخفيض مدته" إلى سنتين اعتباراً من ١١ آب/أغسطس ٢٠٠٩، في وثيقة وقعها الشركاء أنفسهم. وأشار مراجع الحسابات الخارجي إلى أن المنسق الدولي للمشروع اعتبر، في فترة إجراء التدقيق، أن الجدول الزمني لا يطرح أي مشكلة وأنه سيُتبع، مشيراً إلى أنه قد أُحرز تقدم منذ المرحلة الأولى مع تركيب الرادارين في تالارا وأياكوشو الذي كان مدرجاً في خطة المرحلة الثانية. ووفقاً للمنسق فإن النظام بأكمله سيدخل مرحلة التشغيل التام بحلول نهاية عام ٢٠١١.

٥١- التوصية رقم ٢٣: لقد فات أوان تقديم توصية بخصوص هذا المشروع. ومع ذلك، ينبغي للايكاو، لا سيما في الحالات التي يصعب فيها الالتزام بالجدول الزمني، توخي الحذر من متطلبات الإدارات الشريكة التي تتسم بالطابع السياسي أكثر مما تتسم بالطابع التقني.

٥٢- الملاحظة رقم ٢٤: دون إجراء تدقيق شامل للنفقات الإدارية، لاحظ مراجع الحسابات الخارجي فيما يخص المشروع PER 07-802 أن بعض النفقات التي تم صرفها لا علاقة لها بالغرض من المشروع. وعلى غرار ذلك، لاحظ مراجع الحسابات الخارجي أيضاً أن بعض النفقات المتعلقة بعقد المشروع PER 07-801 التي جرت مناقشتها أعلاه لا علاقة لها بالمشروع.

٥٣- التوصية رقم ٢٤: في المستقبل، ينبغي للايكاو أن ترفض، في إطار مشاريع التعاون الفني، تمويل النفقات التي لا علاقة لها بالغرض من المشروع.

٥٤- الملاحظة رقم ٢٥: قام مراجع الحسابات الخارجي بكشف مخالفة لإحدى القواعد الأساسية المنصوص عليها في النظام الأساسي للموظفين الميدانيين في الايكاو الذي يمنع تضارب المصالح وذلك من خلال تأكيد الايكاو أنه يحظر على موظفيها الميدانيين أن يشغلوا في الوقت نفسه وظائف أخرى تخضع لسلطة خارجية.

وكان السيد رامون غامارا، المنسق المحلي للمشروع PER 08-802 التابع لإدارة التعاون الفني (TCB)، يشغل في الوقت نفسه منصب المدير العام للطيران المدني التابع لوزارة النقل والاتصالات في بيرو.

ويعتبر مراجع الحسابات الخارجي مسألة عدم الامتثال هذه خطيرة للغاية بالنسبة لأن السيد غامارا الذي كان وضعه ينطوي بوضوح على تضارب للمصالح، إذ إنه كان من المفترض أن يحمي مصالح الايكاو بوصفه موظفاً في المنظمة الموردة للمشروع PER 08-802، وأن يحمي في الوقت نفسه مصالح بيرو بوصفه ممثلاً للهيئة المراقبة في المؤسسة البيروفية للمطارات والطيران التجاري (CORPAC)، وهي العميل المستفيد من المشروع PER 08-802.

وعلى الرغم من أن مراجع الحسابات الخارجي قد نبّه الإدارة العليا للايكاو إلى هذه المشكلة في تموز/يوليو ٢٠١١، وعلى الرغم من أن السيد غامارا كان في ذلك الوقت لا يزال يشغل منصب المدير العام للطيران المدني في بيرو، فقد قررت الايكاو تجديد تعيين السيد غامارا لشغل منصب المنسق الداخلي التابع لإدارة التعاون الفني (TCB) في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١.

ولم يتلق الشخص المسؤول عن التعيينات في الايكاو التعليمات المناسبة من الإدارة العليا ليتاح له التحقق من الامتثال الأساسي.

٥٥- التوصية رقم ٢٥: إن إجراءات الرصد التي تضمن التطبيق الملائم لقواعد "النظام الأساسي للموظفين الميدانيين في الايكاو" تحتاج إلى مراجعة عميقة على مستوى المقر وعلى المستوى المحلي، وذلك من أجل أن تكون المنظمة في وضع يمكنها في المستقبل من الحيلولة دون حدوث هذا النوع من المخالفات لقواعد النظام الأساسي للموظفين الميدانيين في الايكاو. وفيما يخص القرار الذي يقضي بتجديد تعيين السيد غامارا، ووفقاً للمعلومات التي سبق أن أشار إليها في ذلك الوقت مراجع الحسابات الخارجي، ينبغي أن يبلغ الأمين العام المجلس بهذه القضية، إذ إن " النظام الأساسي للموظفين الميدانيين في الايكاو " الصادر في عام ١٩٩٢ يشتمل على قاعدة تنص على أنه لا يجوز للموظفين الميدانيين أن يشغلوا، في الوقت نفسه، وظيفة خاضعة لسلطة خارجية.

٥٦- الملاحظة رقم ٢٦: تتمثل النقطة المشتركة بين المشروعين PER 07-801 و PER 08-802، في كلتا الحالتين، في أن الايكاو تدخلت لتجعل بالإمكان إنشاء بنى إدارية أو معدات لأمن الطيران لا تسمح للوائح المحلية بتنفيذها، إما في المطلق - إذ إن المشروع PER 07-801 دفع أجوراً لموظفي المديرية العامة للطيران المدني (DGAC) في بيرو تتعارض مع جدول الرواتب العام في بيرو - وإما في غضون فترة زمنية معقولة لسلامة الطيران، كما كان عليه الحال بالنسبة للمشروع PER 08-802. ونظراً للطابع الاستثنائي الذي تنطوي عليه الخدمات التي تقدمها الايكاو بالنسبة إلى القانون المحلي، فمن المهم ألا تشوب هذه الخدمات أية شائبة.

أما حالة المشروع PER 07-801، فلم تعد تدرج في معطيات الزمن الراهن، إذ أنهى القانون في بيرو نظام الاستثناءات الخاص بموظفي المديرية العامة للطيران المدني (DGAC). ومع ذلك، فيما يخص اقتناء معدات الرادارات، حيث يقتصر عدد الموردين المحتملين في جميع أنحاء العالم على حوالي عشرة موردين، وإذا جرى توسيع الملاحظة لتشمل جميع المشاريع التي نفذت في إقليم الكاريبي وأمريكا الجنوبية (CAR/SAM) في الفترة الممتدة من عام ٢٠٠٥ وإلى منتصف عام ٢٠١١، فيمكن لمراجع الحسابات الخارجي أن يلاحظ أن عدداً قليلاً من الموردين منحوا عقوداً (مورد واحد)، وأن عدداً محدوداً من الخبراء المستقلين (أربعة خبراء) استعان بهم إدارة الشؤون الفنية (TCB) على مدى فترة طويلة نسبياً لإعداد هذه العروض والتشاور حولها.

٥٧- التوصية رقم ٢٦: يوصي مراجع الحسابات الخارجي الايكاو بتوسيع دائرة الخبراء المستقلين الذين يمكن أن يحملوا المنظمة بعض المسؤوليات وأن يؤثروا في سمعتها من خلال منح العقود، وتعيين خبراء جدد بانتظام. ويجب أن يخضع الخبراء لعمليات تقييم منتظمة.

٢- المصادقة على الحسابات - الميزانية والوضع المالي للايكاو

٢-١ رأي مراجع الحسابات الخارجي في البيانات المالية لعام ٢٠١١

رأي مدقق الحسابات^{١٦}

لقد استعرضنا البيانات المالية لمنظمة الطيران المدني الدولي (الايكاو) عن فترة الاثني عشر شهرا المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١. وتشمل البيانات المالية بيان الوضع المالي بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١، وبيان الأداء المالي، وبيان السيولة النقدية، وبيان التغييرات في الأصول الصافية، وبيان مقارنة بين الميزانية والمبالغ الفعلية للفترة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١ وملاحظات تشمل ملخص السياسات الحسابية ومعلومات أخرى.

وفي نطاق الإطار العام للمادة ٦١ من اتفاقية شيكاغو وعملا بالمادة ١٢ من النظام المالي للايكاو، فإن الأمين العام للايكاو مسؤول عن إعداد وتقديم البيانات المالية. وتتوافق هذه البيانات مع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وتشمل هذه المسؤولية تصميم، وتنفيذ ورصد إجراءات المراقبة الداخلية لكفالة إعداد البيانات المالية وتقديمها بالشكل الصحيح، خالية من بيانات هامة خاطئة، نتيجة عمليات تزوير أو خطأ. وتشمل هذه المسؤولية أيضا وضع تقديرات حسابية معقولة كافية وفق الظروف.

وتقضي مسؤوليتنا بإبداء رأينا في هذه البيانات المالية بالاستناد إلى عملية التدقيق. وقد أنجزنا تدقيقنا وفقا للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات (ISA). وتتطلب هذه المعايير منا الامتثال للقواعد الأخلاقية وتخطيط عمليات التدقيق وتنفيذها من أجل الحصول على ضمانات معقولة بأن البيانات المالية خالية من الأخطاء المادية.

وتقضي عملية تدقيق الحسابات بتنفيذ إجراءات تدقيق لجمع أدلة تدقيق تتعلق بالمبالغ والمعلومات الواردة في البيانات المالية. ويستند تصميم إجراءات مراجعة الحسابات إلى الرأي المهني لمراجع الحسابات الخارجي، إلى جانب تقييم مخاطر احتواء البيانات المالية على إفادات خاطئة هامة، نتيجة التزوير أو الخطأ. وفي سياق هذا التقييم للمخاطر، يأخذ مراجع الحسابات الخارجي في الاعتبار المراقبة الداخلية القائمة بمجملها، المتعلقة بإعداد وتقديم البيانات المالية، من أجل تصميم إجراءات تدقيق مناسبة وليس لإبداء الرأي في المراقبة الداخلية. وتقضي عملية التدقيق أيضا بتقييم مدى ملاءمة طريقة الحساب المتبعة وصحة البيانات المالية ومعقولية تقدير الحسابات الهامة.

وباعتقادنا أن أدلة عملية المراجعة الحسابية التي تم جمعها كافية ومناسبة لتشكل أساسا معقولا نبني عليه رأينا.

وبالاستناد إلى مراجعتنا الحسابية، تعطي البيانات المالية صورة عادلة عن الوضع المالي للايكاو في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١ فضلا عن الأداء المالي، والسيولة النقدية ومقارنة الميزانية مع المبالغ الفعلية لفترة الاثني عشر شهرا المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١ وفقا للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

(توقيع)

ديدييه ميغو

^{١٦} الملحق الأول: الأصل موقع من جانب مراجع الحسابات الخارجي

٢-٢ الوضع المالي للإيكاو

٥٨- تم إعداد البيانات المالية للفترة المالية ٢٠١٠ و٢٠١١ وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (IPSAS). ويسمح استخدام هذه المعايير بالحصول على صورة أدق عن الوضع المالي الحقيقي للإيكاو، بتوفير جردة أكثر اكتمالاً لأصولها وخصومها وبالتركيز على حقيقة المعاملات الاقتصادية إلى جانب وضعها القانوني. وهكذا، أقرت الإيكاو من ضمن خصومها بالالتزامات طويلة الأجل تجاه موظفيها بالحصول على علاوات نهاية الخدمة، والعودة إلى الوطن والتأمين الصحي خلال فترة التقاعد، التي تبلغ ٨٢,٩ مليون دولار كندي للفترة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١ (مقابل ٨١,٥ مليون دولار كندي للفترة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠).

٥٨- تمثلت النتيجة الخالصة لعمليات الإيكاو لسنة ٢٠١١ وفق المعايير المحاسبية للقطاع العام في خسارة صافية بلغت ٧,٦ مليون دولار كندي جاءت بمجموعها من جانب الأنشطة العادية. ولكن لولا النفقات الإضافية التي جرى تكبدها نتيجة اعتماد المعايير المحاسبية للقطاع العام فيما يخص مخصصات الموظفين التي تشمل العديد من البنود غير المتكررة، فإن النتيجة الصافية كانت ستصبح متوازنة مثلما هو مبين أدناه. وإذا اعتبرت هذه البنود غير متكررة فلأنها تأتي نتيجة لافتراضات اكتوارية استخدمت لحساب الالتزامات الطويلة الأجل في إطار المعايير المحاسبية للقطاع العام، وفي حال تغيرت هذه الافتراضات في المستقبل فإن الأرقام ستختلف اختلافاً بيناً في السنوات القادمة. والغرض هو عزل تأثير المعايير الحسابية للقطاع العام بشأن مخصصات الموظفين عن بيانات الربح والخسارة وإظهار هذا الأمر بدون هذه البنود، عندها ستكون النتيجة متوازنة، وهو أمر متوقع من منظمة تنفذ عمليات قائمة على ميزانية معتمدة:

خسارة صافية (بمعايير IPSAS) - ٧,٦ مليون دولار كندي

بنود غير متكررة تتعلق بالتزام طويل الأمد تجاه الموظفين:	
الخسارة الاكتوارية المتعلقة بتعويضات انتهاء الخدمة	٢,٨- مليون دولار كندي
الخسارة الاكتوارية المتعلقة بتعويضات العودة إلى الوطن	١,٧- مليون دولار كندي
زيادة الالتزامات الطويلة الأمد تجاه الموظفين	٨,٠- مليون دولار كندي
نفقات الميزانية خلال السنة المالية في إطار هذه الالتزامات	٤,٢+ مليون دولار كندي
المجموع	٨,٣- مليون دولار كندي

بنود أخرى غير متكررة:

شطب الديون القديمة	٠,٨+ مليون دولار كندي
شطب المستحقات القديمة	٠,١- مليون دولار كندي
زيادة خصم المستحقات الطويلة الأجل	٠,٣- مليون دولار كندي
المجموع	٠,٤+ مليون دولار كندي

النتيجة الصافية لسنة ٢٠١١ بدون البنود غير المكررة ٠,٣+ مليون دولار كندي

٦٠- انخفض الفائض النقدي التراكمي لصندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية AOSC^{١٧} (الذي يغطي تكاليف برامج التعاون الفني) إلى النصف إذ صار مقداره ٠,٩ مليون دولار كندي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١. وقد جاء هذا الوضع نتيجة لخسارة مليون دولار كندي في سنة ٢٠١١ (وقد سبق وأن تكبد الصندوق خسائر في الأعوام ٢٠٠٨ (٠,٣ مليون دولار كندي) و ٢٠٠٩ (٢,٨ مليون دولار كندي) و ٢٠١٠ (٠,٨ مليون دولار كندي)). وتتجاوز هذه الخسارة قليلاً توقعات الميزانية البالغة ٠,٨ مليون دولار كندي. وإذا استمر هذا التوجه، فإن احتياطات الصندوق قد لا تصبح كافية لتمويل خسائر أخرى في المستقبل، الأمر الذي قد يزيد من أعباء الميزانية العادية إن اضطرت إلى تدارك الأمر.

٦١- في المقابل، زاد الفائض النقدي التراكمي للصندوق الفرعي لإدرار الإيرادات (Ancillary Revenue Generation) Fund المخصص لأنشطة الايكاو في مجال المبيعات) ليصبح ٧,٧ مليون دولار كندي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١. ومرد ذلك إلى الأرباح التي حققها الصندوق في سنة ٢٠١١ والبالغ مجموعها ٥ مليون دولار كندي، منها ٤,٦ مليون دولار كندي تم تحويلها إلى صندوق الميزانية العادية، واستبقى باقي المبلغ، أي ٠,٤ مليون دولار كندي، لتمتية الفائض النقدي التراكمي للصندوق الفرعي لإدرار الإيرادات.

٦٢- وبقيت الأصول الصافية للايكاو مستقرة في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١ مقارنة بالسنة السابقة، إذ لم يتجاوز مجموعها السلبي مبلغ -٣٠ مليون دولار كندي.

صافي الأصول في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠ (بمعايير IPSAS)	-٢٩,٧ مليون دولار كندي
الخسارة في السنة المالية ٢٠١١	-٧,٦ مليون دينار كندي
الربح الاكتواري المتوقع من التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة ^{١٨}	+٧,١ مليون دولار كندي
فروقات أسعار الصرف وغيرها من العمليات	+٠,٢ مليون دولار كندي

صافي الأصول في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١ (بمعايير IPSAS) -٣٠ مليون دولار كندي

٦٣- ولا يتوفر لدى الايكاو سوى هامش ضيق للمناورة في مواجهة هذا الوضع، وهي على أية حال ستكون ملزمة، بقطع النظر عن التدفقات الناتجة عن الأنشطة في فترتي ٢٠١٢ و ٢٠١٣، وبالنسبة لجميع أنشطتها (برنامج الميزانية العادية، والأنشطة الأخرى "ذات الأولوية" والتعاون الفني)، بالوفاء بالالتزامات المالية التالية في أثناء فترة الميزانية الثلاثية الجارية:

• دفع المستحقات الجارية	١٧٤,٣ مليون دولار كندي
• مستحقات العاملين للعام ٢٠١٣ ^{١٩}	٦,٨ مليون دولار كندي
• مستحقات استئجار المكاتب	٥,٦ مليون دولار كندي
مجموع الالتزامات المالية المستحقة قبل نهاية عام ٢٠١٣	١٨٩,٧ مليون دولار كندي

٦٤- وللوفاء بهذه الالتزامات، ويقطع النظر عن المبالغ التي ستنتم تغطيتها في الميزانيتين المعتمدين لفترتي العاميين ٢٠١٢ و ٢٠١٣، تتوفر لدى الايكاو الموارد الاجمالية التالية:

• مبالغ نقدية	١٩٣,٤ مليون دولار كندي
• أصول جارية أخرى	١٩,٧ مليون دولار كندي
مجموع الموارد المالية على المدى القصير في بيان الميزانية	٢١٣,١ مليون دولار كندي

٦٥- ويكون الوضع أقل ملاءمة إذا ما طبقنا هذا التحليل على الميزانية العادية والصندوق المتجدد الذي يخص الالتزامات الطويلة الأجل تجاه الموظفين والبالغة ٦,٨ مليون دولار كندي التي يتعين ٢٠١٣ استناداً إلى تقرير AON (الوارد في المرفق و). وقد قدمنا نفس التحليل في تقرير المراجعة لعام ٢٠١٠.

^{١٧} Administrative and Operational Services Costs Fund

^{١٨} After Service Health Insurance

^{١٩} البيانات مستقاة من تقرير الخبراء الاكتواريين الصادر في ١٤ آذار/مارس ٢٠١٢

٦٦- والغرض من ذلك هو إظهار المبالغ النقدية اللازمة للوفاء بالتزاماتها في ميزانية السنتين المقبلتين دون الأخذ بعين الاعتبار الميزانية المعتمدة لهاتين السنتين.

- دفع المستحقات الجارية
 - مستحقات العاملين لعام ٢٠١٣
 - مستحقات استئجار المكاتب للعامين ٢٠١٢ و ٢٠١٣
 - مجموع الالتزامات المستحقة قبل نهاية عام ٢٠١٣
- ١٣,٧ مليون دولار كندي
٦,٨ مليون دولار كندي
٥,٦ مليون دولار كندي
٢٦,١ مليون دولار كندي

٦٧- وللوفاء بهذه الالتزامات، ويقطع النظر عن المبالغ التي ستنتم تغطيتها في الميزانيتين المعتمدتين لفترتي العامين ٢٠١٢ و ٢٠١٣، تتوفر لدى الميزانية العادية والصندوق المتجدد موارد تفوق بالكاد مبلغ هذه الالتزامات:

- مبالغ نقدية
 - أصول جارية أخرى
 - مجموع الموارد المالية على المدى القصير في بيان الميزانية
- ١٥,٣ مليون دولار كندي
١١,٣ مليون دولار كندي
٢٦,٦ مليون دولار كندي

٦٨- كما أشير في التقرير السنوي للعام الماضي، إن هذا الوضع لا يعني أنه يوجد حالياً أي خطر على المنظمة من نفاذ النقد، والملاحظة الحالية يجب ألا تعتبر بأي حال من الأحوال بمثابة تشكيك في الرصد الحالي لوضع الايكاو النقدي: إنها تعني فقط أن الايكاو تعاني سنة بعد أخرى من عجز مالي في إطار المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بسبب تراكم الالتزامات الطويلة الأمد تجاه الموظفين والتي يتعين دفعها في السنوات القادمة. ويتم حالياً رصد هذا الوضع، مثلما قرر المجلس، على قاعدة "أدفع وأنت ماض في عملك"، والتي تعني أن الموارد اللازمة لتسديد الدين المتراكم ينبغي بالأساس أن تُضمّن في الاعتمادات السنوية التي تحددها الجمعية العمومية في ميزانية الفترة الثلاثية القادمة. وما دامت المدفوعات السنوية المطلوبة تظل مستقرة، فإن هذا الحل هو الأنسب فيما يتعلق بدين طويل الأجل. وتبين الدراسة الاكتوارية السنوية أن الالتزامات فيما يتعلق بنفقات بالتأمين الصحي ومنحة العودة إلى الوطن والإجازة السنوية، حتى على المدى القصير (وفق تحليلنا فإن مستحقات الموظفين الواجب تسديدها في ٢٠١٣ تبلغ ٦ مليون دولار كندي) يمكن أن تشكل، رهنا بمعايير متنوعة، مبالغ ضخمة قد تتطلب في درجة معين تمويلاً إضافياً. لهذا السبب كرر مراجع الحسابات الخارجي توصياته التي قدمها في السنة الماضية.

ملاحظة رقم ١: على الرغم من أن الخسارة الصافية لعمليات الايكاو في عام ٢٠١٢، والبالغة ٧,٦ مليون دولار كندي، يمكن أن تُعزى إلى نفقات إضافية نتيجة اعتماد المعايير المحاسبية للقطاع العام والتي تتضمن بنود غير متكررة تتعلق بصفة أساسية بالالتزامات الطويلة الأجل تجاه الموظفين، إلا أن مجال المناورة المالية المتوفر لدى الايكاو لتدارك هذه الخسارة يتسم بالضعف نظراً إلى أن الموارد المتوفرة على المدى القصير لا تفوق إلا بدرجة ضئيلة الديون القصيرة الأجل، ولاسيما على مستوى صندوق الميزانية العادية. هذا علاوة على أن الخسارة التي تكبدها صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية والبالغة مليون دولار كندي أدت إلى استهلاك نصف الفائض النقدي التراكمي لهذا الصندوق. ولم يبق من هذا الفائض سوى ٠,٨ مليون دولار كندي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١ وهو مبلغ قد لا يكفي لتغطية الخسائر المقبلة في حال استمرت على ما هي عليه التوجهات التي اعترت سياسة هذا الصندوق منذ عدة سنوات.

التوصية رقم ١: بالنظر إلى أهمية ديون الايكاو، وعدم ثباتها النسبي، والناجمة عن تطور منافع الموظفين (التأمين الصحي بعد التقاعد ومنحة العودة إلى الوطن والإجازة السنوية)، وعلى الرغم من أن المستويات الحالية لا تطرح للمساءلة نهج "أدفع وأنت ماض في عملك"، ينبغي للايكاو أن تقوم بإعداد توقعات للأرصدة النقدية على مدى ثلاث سنوات من أجل التحوط على نحو أفضل لمواجهة الاحتياجات المالية المحتملة. كما ينبغي إيلاء عناية خاصة بمتابعة أداء صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية خلال عام ٢٠١٢، من أجل استباق الخسائر الجديدة المحتملة وتلمس إمكانية وقوعها والتهيو لسد ثغراتها.

٣-٢ وضع ميزانية الايكو

١-٣-٢ النمو النظري والفعلي لميزانية الفترة الثلاثية

- ٦٩- كان يفترض وينبغي أن تُعد ميزانية فترة الثلاث سنوات ٢٠١١-٢٠١٣ على أساس النمو الحقيقي الصفري. ويرد هذا الأمر بوضوح في رسالة الميثاق التي وجهها رئيس المجلس إلى الأمين العام بتاريخ ٢٧ آذار/مارس ٢٠٠٩.
- ٧٠- ونلاحظ على ضوء المبالغ التي أقرتها الجمعية العمومية في إطار فترتي الثلاث سنوات ٢٠٠٨-٢٠١٠ و ٢٠١١-٢٠١٣ أن النفقات المرخص بها في إطار ميزانيتي هاتين الفترتين، وفق الشروط الاقتصادية الراهنة، ارتفعت من ٢٤٥ ٥٤٣ مليون دولار كندي (الوثيقة 9895 Doc ص ٦) إلى ٢٨٠ ٦١٦ (الوثيقة 9955 Doc ص ٥ و ٦)، أي زيادة اسمية بنسبة ١٤,٢٨٪ يقابلها نمو حقيقي بحدود ٧٪^{٢١}.
- ٧١- أما على صعيد الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء، فقد ارتفعت من ٤٤٨ ٢٢٧ إلى ٢٥٥ ٠٠٧ مليون دولار كندي، أي بزيادة اسمية بنسبة ١٢,١٢٪ يقابلها نمو حقيقي بحدود ٤,٨٪، باعتماد فرضية التضخم ذاتها (أنظر الهامش أدناه).
- ٧٢- وفي سياق التحقق من الالتزام بمبدأ "النمو الحقيقي الصفري"، قال الأمين العام إنه لا ينبغي الأخذ بالاعتبار الزيادة البالغة ١١ مليون دولار كندي التي دخلت في نطاق دائرة الميزانية العادية نتيجة لإدراج أربعة صناديق في الميزانية العادية للفترة الثلاثية ٢٠١١-٢٠١٣، وهي صناديق مولتها المساهمات الطوعية خلال الفترة الثلاثية ٢٠٠٨-٢٠١٠ (صندوق أمن المطار (AVSEC) وصندوق إقليم أفريقيا والمحيط الهندي (AFI) وصندوق اللغات وصندوق البيئة)، كما لا ينبغي الأخذ بالاعتبار المبالغ التي جرى التفويض بانفاقها على البرنامج العادي المبينة في صفحة ٦ من الوثيقة 9955 Doc وقوامها تسديدات من صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية وتحويل من حساب خطة الحوافز لسداد المتأخرات التي طال أمدها. خلاصة القول إن الميزانية المعتمدة للفترة الثلاثية ٢٠١١-٢٠١٣ هي فقط ٢٨٠,٦-١١-٧,٥ = ٢٦٢,١ مليون دولار كندي، أي بزيادة اسمية قدرها ٦,٧٤٪، ما يمثل انخفاضاً طفيفاً في القيمة الحقيقية بالنظر إلى معدلات التضخم.
- ٧٣- ويلاحظ مراجع الحسابات الخارجي أنه لا معنى وجدوى للنهج المتبع في الفترة الثلاثية ٢٠١١-٢٠١٣ والمتمثل في وضع معيار لإجمالي النمو (النمو الحقيقي الصفري) حتى قبل تحديد نطاق الأنشطة التي ستغطيها الميزانية، ومن ثم تطبيق هذا المعيار على مجمل التمويل المقيد بسقف محدد (الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء) والتمويل المتغير (تحويلات من الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات ARGF وموارد أخرى). كما يرى أن هذا النهج لم يسهم في الواقع في تنوير النقاش بشأن الميزانية (كما تشهد بذلك وثيقة صدرت في نيسان/أبريل ٢٠١٠ حاولت أن تجيب على السؤال التالي للمجلس: "لماذا ارتفعت ميزانية النمو الاسمي الصفري من ٢٤٥ مليون دولار إلى ٢٥٦ مليون دولار؟").
- ٧٤- لذا يوصي مراجع الحسابات الخارجي باعتماد نهج أكثر عقلانية وشفافية عند إعداد ميزانية الثلاث سنوات ٢٠١٤-٢٠١٦.

^{٢١} إن مقارنة ٢٨٠,٦ مليون دولار كندي (٢٠١١/٢٠١٣) مع ٢٤٥,٥ مليون دولار كندي تسفر عن نمو اسمي بنسبة ١٤,٣٪، وإذا خصمنا نسبة التضخم السنوية البالغة ٢,٣٨٪ على مدى ثلاث سنوات، أي ما يمثل ٧,٣٪، سنحصل على نمو حقيقي بنسبة ٧٪ من فترة ثلاثية إلى فترة ثلاثية أخرى.

ملاحظة رقم ٢: إن هدف النمو الحقيقي الصفري الذي وضعه المجلس في عام ٢٠٠٩ فيما يتعلق بإعداد ميزانية الفترة الثلاثية ٢٠١١-٢٠١٣ يبدو مضطرباً في سياقه، إذ لم يشمل الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء (التي زادت بنحو ٥٪ بالقيمة الحقيقية) ولا إجمالي المبالغ التي أقرتها الجمعية العمومية (التي زادت بحوالي ٧٪ بالقيمة الحقيقية) وإنما طُبّق فقط على محيط من الانفاقات والموارد يختلف عما كان عليه الحال في الفترة الثلاثية السابقة.

التوصية رقم ٢: ينبغي اعتماد نهج أكثر دقة وشفافية عند إعداد ميزانية الثلاث سنوات ٢٠١٤-٢٠١٦. ويتمثل

ذلك فيما يلي:

- القيام أولاً برسم صورة شاملة لمحيط الأنشطة التي تغطيها الميزانية وتحديد الموارد المتاحة الأخرى إلى جانب الاشتراكات المقررة؛
- عدم وضع أي معيار يقيد النمو الحقيقي لتقديرات الميزانية إلا بعد انجاز المرحلة الأولى، وعدم تطبيق هذا المعيار إلا على الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء باعتبار أن الموارد الأخرى متغيرة بطبيعتها.

٢-٣-٢ الحصيلة الإجمالية لتنفيذ ميزانية عام ٢٠١١

٧٥- يقدم الجدول أدناه النفقات، بحسب وجوه الإنفاق وليس الأهداف، لفترة السنوات من ٢٠٠٨ إلى ٢٠١٣.

الجدول رقم ٢: مسار النفقات خلال الفترة من ٢٠٠٨ إلى ٢٠١٣

2013	2012	2011	2010	2009	2008	
54,150	51,268	46,076	46,114	42,559	40,319	الموظفون المهنيون (P)
17,113	16,720	16,159	15,998	14,737	15,279	موظفو الخدمة العامة (G)
71,263	67,988	62,235	62,112	57 296	55,598	مجموع تكاليف الموظفين
584	690	3,410	706	-	-	النفقات في مجال الأصول الثابتة
1,223	1,118	932	1,515	885	1,430	مصروفات استثنائية متعلقة بالموظفين
217	212	125	187	201	110	مشاريع تنفيذ خاصة
3,510	3,458	6,154	5,577	2,821	664	خدمات استشارية واستعانة بمصادر خارجية
12,691	11,408	10,175	9,693	9,882	8,536	مصروفات تشغيلية
1,857	1,245	773	2,029	828	451	الاجتماعات
3,838	4,045	3,909	3,915	2,884	2,327	السفر والمهمات
83	81	78	58	46	46	التمثيل
-	-	-	- 293	-141	-25	الربح/الخسارة في أسعار الصرف
-	-	2	2	-	-	جبر الأرقام
24,001	22,256	25,558	23,389	17,405	13,539	المجموع من غير الوظائف
				1,122	440	الصندوق ١١٠٤ وتعديلات
		1,623				الصندوقان ١١٠٧ و ١٠٠٨ (ابتداء من عام ٢٠١١)
95,264	90,244	89,416	85,501	75,823	69,577	المجموع
+5.5%	+0.9%	+4.6%	+12.7%	+9 %	-	تغيرات
+5.5%	+0.9%	+1.8%	+10 %	+6.4%	-	تغيرات حقيقية (باستثناء التضخم)

(المصدر الإيكارو)

٧٦- في الجدول أعلاه، تبين أعمدة السنوات من ٢٠٠٨ إلى ٢٠١١ الانفاقات الحقيقية، ويبين عمودا السنتين ٢٠١٢ و ٢٠١٣ الميزانيات المعتمدة.

٧٧- ويُلاحظ أنه في الفترة ما بين ٢٠٠٩ و ٢٠١١، زادت الاعتمادات ما يقرب ٢ بالمائة سنوياً من حيث الحجم بينما زاد الإنفاق حوالي ٦ بالمائة سنوياً من حيث الحجم (و ٨,٨ من حيث القيمة). أما بنود الإنفاق الرئيسية التي شهدت زيادة فتتمثل في الخدمات الاستشارية والاستعانة بمصادر خارجية، والمصروفات التشغيلية، فضلاً عن تكاليف الموظفين فيما يخص الفترة الثلاثية السابقة. في المقابل، كانت هذه النفقات شبه مستقرة في عام ٢٠١١ مقارنة بعام ٢٠١٠. ولا بد كذلك من ذكر الخسارة في أسعار الصرف البالغة ٢,١٤٤ مليون دولار كندي في عام ٢٠١٠ و ١,٠٥٥ مليون دولار كندي في عام ٢٠١١.

٧٨- إن هذه الزيادة في الإنفاق التي تجلت بشكل خاص في عامي ٢٠٠٩ و ٢٠١٠، يجب أن يُنظر إليها على خلفية المبالغ الكبيرة المرحّلة للسنة التالية والتي عرضت على المجلس التنفيذي واعتمدها في نهاية عامي ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩. ويسلط هذا الأمر الضوء على حقيقة أن الإيكواو، التي كانت تتفق أقل من المخصصات المتاحة، انتهجت ابتداء من عام ٢٠٠٩، ولاسيما عام ٢٠١٠، سياسة نشطة في انفاق الاعتمادات المخصصة لها، وذلك في سياق لفت المجلس الانتباه إلى المبالغ المرحّلة وكان ينظر في إمكانية إلغاء البعض منها، مثلما ينص عليه النظام المالي.

٣-٣-٢ إدارة تنفيذ الميزانية

٧٩- يلخص الجدول التالي المعطيات الرئيسية بشأن تنفيذ ميزانية ٢٠١١ بالمقارنة مع ميزانية ٢٠١٠، بحسب نفس التوزيع الوارد في البيان الخامس من البيانات المالية السنوية.

الجدول رقم ٣: تنفيذ الميزانية ٢٠١٠-٢٠١١ (بالآلاف الدولارات الكندية)

مجموع (ي)=(ح)+(ط)	تأرق أسعار الصرف (ط)	مجموع النفقات (ح)	الاعتمادات المنقحة = (ج)+(د)+ (ه)+(و)	المبالغ المرحلة إلى السنة القادمة (و)	التحويلات بين أهداف/ استراتيجيات الدعم	الاعتمادات القابلة للتأجيل الملغاة/المحوّلة نحو صناديق أخرى (هـ)	الالتزامات غير المصفاة (د)	الاعتمادات قبل ترحيل المبالغ (أ)+(ب)= (ج)	المبالغ المرحلة من السنة السابقة (ب)	الاعتمادات (أ)	
٨٧.٦٤٥	٢.١٤٤	٨٥.٥٠ ١	٨٧.٦٤٥	(٢.٨٤٠)	٠	(٣٤٥)	(٨.٦١١)	٩٩.٤٤١	١٣.٩٣٤	٨٥.٥٠٧	٢٠١٠
٩٠.٤٧١	١.٠٥٥	٨٩.٤١ ٦	٩٠.٤٧١	(٢٤١٠٠)	٠	(٢٧٩)	(٧.٧٨٦)	١٠٠.٩٤٦	١١.٤٥١	٨٩.٤٩٥	٢٠١١

(المصدر الإيكواو)

٨٠- يجب ألا يغيب عن البال عند تحليل هذا الجدول أن الاعتمادات هي مخصصات مالية أقرتها الجمعية العمومية. وابتداء من عام ٢٠١١، يمكن التمييز بين فئتين من المخصصات:

- المخصصات الممولة من الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء والتحويلات من فائض الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF) والإيرادات المتنوعة (ما يقدر مجموعه في عام ٢٠١١ بـ ٥٩٤ ٠٠٠ مليون دولار كندي)؛

- المخصصات الممولة من تسديدات صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية AOSC للخدمات التي يقدمها البرنامج العادي لإدارة التعاون الفني (TCB)^{٢٢} (مثل خدمات المحاسبة والمالية) والتي أجريت دراسة لتقييمها بين صفوف الموظفين المعنيين (توزيع الوقت بين المهام المخصصة للبرنامج العادي والمهام المتعلقة بإدارة التعاون

الفني)، والممولة أيضاً من حساب خطة الحوافز لسداد المتأخرات التي طال أمدها^{٢٣}، التي خصص بعضها إلى بنود إنفاق محددة (تم في عام ٢٠١١ تحويل مبلغ ١٨٩ ٠٠٠ دولار كندي إلى البرنامج العادي من أجل تمويل وظيفة في داكار).

٨١- غير أن التمييز بين هاتين الفئتين من المخصصات لا يعتمد على معيار واضح تمام الوضوح. تشهد بذلك وثيقة الميزانية ذاتها حيث تميز الفئة الأولى عن الثانية بوصفها "مجموع الاعتمادات السنوية الموافق عليها" بينما تتعدت الفئة الثانية بـ "المبالغ الإضافية"، مما يجعلها بالتالي خارج الميزانية. ولسنا على يقين من أن هذا التمييز الذي يشوبه بعض الغموض يجعل وثيقة الميزانية أكثر وضوحاً (الوثيقة Doc 9955 ص ٥ و ٦).

٨٢- أما المبالغ المرحلة من سنة مالية إلى سنة مالية أخرى فمصدرها حالة من حالتين: فهي إما تكون ارتباطات معتمدة في السنة السابقة وما تزال معلقة قيد التنفيذ^{٢٤} - وترتبط هذه الفئة من الترحيلات بمسألة اعتماد المعايير المحاسبية للقطاع العام التي تقضي بعدم إدراج مبالغ الالتزامات المتعلقة بالسنوات القادمة في حساب نفقات السنة الجارية حتى لو كان الدفع تم في هذه السنة - أو مخصصات لم تتفق أو يلتزم بها في السنة السابقة (المادة ٥,٦ من النظام المالي) والتي وافقت الجمعية العمومية أو المجلس "بحرية" على ترجيلها إلى السنة اللاحقة بناء على اقتراح من الأمين العام. وعلى ذلك، فإن الترحيلات الخاصة بعام ٢٠١١ والمبلغ مجموعها ١١ ٤٥١ ٠٠٠ دولار كندي تتألف من ارتباطات معلقة لم تتفق قدرها ٨ ٦١١ ٠٠٠ دولار كندي و مبالغ مرحلة "بحرية" قدرها ٢ ٨٤٠ ٠٠٠ دولار كندي.

٨٣- وتُعرف في نهاية السنة السابقة الارتباطات غير المنفقة في نهاية السنة المالية وتقابل النفقات التي ستدفع في السنة التالية والخاضعة بالفعل للالتزام قانوني (أي يوجد إقرار بالدين). وتُرحل إلى السنة n+1 عملاً بالمادة ٥,٧ من النظام المالي.

٨٤- وظهر عمود جديد في عام ٢٠١١ يخص "الترحيلات المرجعة". والمقصود بها النفقات التي لم تتم في السنة n والتي يمكن قانونياً ترجيلها إلى السنة n+1 ولكن الترحيل لم يكن له مبرر وبالتالي لم يطلب من المجلس الموافقة عليه (في الحالات التي تتجاوز فيها المخصصات المرحلة ١٠٪ من الاعتمادات المرخص بها) أو لم يوافق عليه الأمين العام (في الحالات التي تكون فيها المخصصات المرحلة أقل من ١٠٪ من الاعتمادات المرخص بها). فعلى سبيل المثال، شمل هذا البند مبلغ ١٨٩ ٠٠٠ دولار كندي الذي كان مخصصاً في الأصل لتمويل وظيفة في داكار كما سلف القول ولكن لم يتم تعيين أي مرشح في عام ٢٠١١، كما شمل مبلغ ٩٠ ٠٠٠ دولار كندي كتسديدات من صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية ولكن ألغاه المجلس (القرار C 192/5).

٨٥- ويجري نقل الاعتمادات بين الأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات الداعمة عملاً بالمادة ٥.٩ من النظام: ومجموعهما ينبغي أن يكون صفرًا من الناحية المنطقية.

٨٦- وتمثل المبالغ المرحلة إلى السنة المالية التالية المخصصات التي لم تتفق خلال السنة، كما يجوز ترجيل أي رصيد لم ينفق من اعتماد أي سنة إلى السنة التالية في إطار الفترة الثلاثية (المادة ٥,٦ من النظام المالي).

٨٧- وتشمل النفقات الواردة في الجدول أعلاه نفقات السنة المالية حسبما تظهر في الحسابات (المُعَدَّة وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام) وكذلك أثر تقلبات أسعار الصرف. وتحسب أسعار الصرف في كانون الثاني/يناير

^{٢٣} الصندوق ١١٠٨

^{٢٤} يغلق باب الدفع في حوالي ٣١ كانون الثاني/يناير من السنة السابقة.

حين تُحسب اشتراكات الدول الأعضاء. ومنذ عام ٢٠١٠، صار جزء من هذه الاشتراكات يحسب بالدولار الأمريكي والجزء الآخر بالدولار الكندي. وحين تدفع الاشتراكات بالدولار الأمريكي، يؤثر فارق سعر الصرف بين الدولار الأمريكي والدولار الكندي على مبلغ النفقات، التي تُحسب بالدولار الكندي حصراً. وفي عام ٢٠١١، أدى انخفاض قيمة الدولار إلى بروز أثر التباين في أسعار الصرف وأفضى إلى إعادة تقييم النفقات إيجابياً بزيادة تبلغ ١ ٠٥٥ ٠٠٠ دولار كندي.

٨٨- ويتبين مما ورد أعلاه أن الاعتمادات المقررة والمبالغ المرحلة من السنة السابقة وفارق أسعار الصرف كانت كلها معروفة في مطلع السنة المالية.

٨٩- وتتوفر لفرع الشؤون المالية قاعدة دقيقة للميزانية من أجل إدارة النفقات خلال السنة المالية. وفي عام ٢٠١١، بلغت الميزانية المتاحة ٨٩ ٤٩٥ ٠٠٠ دولار كندي، يُطرح منها مبلغ ١ ٠٥٥ ٠٠٠ الذي يمثل فارق أسعار الصرف فيصبح الصافي ٨٨ ٤٤٠ ٠٠٠ دولار كندي. وكانت المبالغ المرحلة من عام ٢٠١٠ مرتبطة بالفعل وما عادت متاحة، أما الترحيلات المالية "الحرّة" البالغ مجموعها ٢ ٨٤٠ ٠٠٠ دولار كندي في ٢٠١١، فقط خصص الأمين العام منها ١ ٤٠٠ ٠٠٠ دولار كندي إلى المؤتمر الرفيع المستوى المعني السلامة (HLSC)، واحتفظ بالباقي كرصيد لم تحدد وجوه انفاقه في الميزانية، أي لا يمكن اعتباره متاحاً للنفقات الجديدة. وعلى ذلك، فإن قاعدة الانفاق المقبول في إطار الميزانية تحددت بـ ٨٨ ٤٠٠ ٠٠٠ دولار كندي.

٩٠- واستناداً إلى هذه القاعدة أنيط صرف الاعتمادات بالمسؤولين عن تخصيصها، وهم عادة من فئة المديرين الذين يتلقون الإذن بإنفاق المخصصات باستثناء تكاليف الموظفين التي تشكل نحو ٨٠٪ من اعتمادات الميزانية. وما تبقى من اعتمادات الميزانية، أي نحو ٢٠٪، صار يخص القسم الأعظم منه (٩٠٪) في بداية السنة وذلك منذ عام ٢٠١١. ويجوز إجراء تغييرات لاحقة في إطار المبالغ المخصصة ولكن فقط بموافقة رئيس فرع الشؤون المالية. وفيما يتعلق بتكاليف السفر والإقامة يتلقى المسؤولون عن انفاق المخصصات تعليمات تدعوهم إلى الالتزام من حيث المبدأ بعدم طلب زيادة النفقات في هذا الصدد على حساب بنود إنفاق أخرى في ميزانيتهم.

الجدول رقم ٤: توقعات الإنفاق في إطار الفترة الثلاثية وتنفيذ ميزانية ٢٠١١ (بآلاف الدولارات الكندية)

٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١١ التنفيذ ^{٢٥}	٢٠١١	
٢٤٩١٣	٢٣٤٣٧	٢٣٨٢٧	٢٢٩٣٤	السلامة
١٣٨٦٦	١٣٧٧١	١٠٦٥٤	١٣٤٧٤	الأمن
١٢٣١١	١١٨٤٣	١١٠٦٦	١١٤٧٩	البيئة
٢٢١٤٣	٢٠٧١٤	٢١٦٩٧	٢٠١٣٥	دعم البرامج
١٤٠٨٠	١٣٤٧٥	١٥٧٧٣	١٤٥٢٧	تنظيم وإدارة الخدمات
٧٩٥١	٧٠٠٤	٦٣٩٩	٦٩٤٦	تنظيم وإدارة الهيئتين الرئاسيتين
٩٥٢٦٤	٩٠٢٤٤	٨٩٤١٦	٨٩٤٩٥	المجموع

(المصدر الايكوا)

٩١- يلاحظ أن النفقات المتعلقة بدعم البرنامج وتنظيم وإدارة الخدمات كانت أعلى مما كان متوقعاً (نسبة النفقات إلى الاعتمادات ١٠٨٪). والشيء ذاته ينطبق على النفقات المتعلقة بالهدف الاستراتيجي: "السلامة" (١٠٤٪)، بينما كان الانفاق على جميع البنود الأخرى للميزانية أقل من الميزانية الأصلية. وفيما يتعلق بتكاليف الموظفين على وجه

^{٢٥} بدون أثر فارق أسعار الصرف

الخصوص، كان مبلغ الاعتمادات المرصودة لهذا الغرض ٦٦,١ مليون دولار كندي أما الإنفاق الفعلي فوصل في الحسابات إلى ٦٨,٦ مليون دولار كندي (نسبة النفقات إلى المخصصات ١٠٤٪). وقد سمحت التحويلات خلال السنة بتغطية النفقات الإضافية لبرنامج الدعم والنفقات الإضافية لتنظيم وإدارة الخدمات بمبلغ مليون دولار كندي و١,٣ مليون دولار كندي على التوالي.

٩٢- وترد في الجدول أدناه التحويلات الرئيسية التي شهدتها ميزانية ٢٠١٢، والتي جرت عن طريق الصندوق ١١٠٦ (صندوق الكفاءة):

الجدول رقم ٥: التحويلات المالية الممولة من المدخرات في عام ٢٠١١

٢٠١١	
٢ ٩١٥ ٠٠٠	إدارة الملاحة الجوية (ANB)
بضمنه ٢ ٣٠٠ ٠٠٠ للمؤتمر الرفيع المستوى المعني بالسلامة	
٤٥٦ ٩٨٧	إدارة الحركة الجوية (ATB)
١ ٦٥٣ ٠٠٠	إدارة الشؤون الإدارية والخدمات (ADB)
بضمنه ٨١٠ ٠٠٠ لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	
٢٤٨ ٠٠٠	المكاتب الإقليمية (RO)
٩٢ ٥٠٠	مكتب الاتصال (COM)
٥٠ ٠٠٠	شبكة الأيكاو لتقاسم المعلومات (IKSN)
٥١٤ ٠٠٠	نفقات المطبعة
٥ ٩٢٩ ٤٨٧	المجموع

(المصدر الأيكاو)

٩٣- وتغطي عمليات التحويل هذه بصفة أساسية النفقات الإضافية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات البالغة ٨٠٠ ٠٠٠ دولار كندي، وتكاليف الطباعة التي زادت بنسبة ٤٣٪ عن المبلغ الأصلي المتوقع (البالغ ١,٢ مليون دولار كندي)، وتمويل المؤتمر الرفيع المستوى المعني بالسلامة. وعلى ذلك بلغت نسبة المخصصات الكلية التي استخدمت لسداد النفقات الإضافية التي لم ترد في توقعات الميزانية الأصلية ٦,٦٪.

٢-٣-٤ ملامح الفترة الثلاثية

٩٤- هناك زيادة ملحوظة في الاعتمادات إبان السنة الأولى بالمقارنة مع السنة الأخيرة من الفترة الثلاثية السابقة. وقد حدثت نفس الظاهرة في السنة الأخيرة من الفترة الثلاثية السابقة. ويعود ذلك إلى ما يلي:

- تكبدت السنة الأولى (٢٠١١) نفقات إضافية بسبب إعادة تصنيف الموظفين (من فئة الخدمة العامة والفئة المهنية) مما أدى إلى زيادة تكاليف الموظفين، مع أنه كان يُتوقع أن تشهد السنة الأخيرة تعيينات جديدة (مثلما حدث في فترة الثلاث سنوات ٢٠٠٨-٢٠١٠ حيث شهد عام ٢٠١٠ إدخال معظم العاملين في أمن الطيران (AVSEC) في الميزانية العادية)؛

- في بداية الفترة الثلاثية ونهايتها يتعاطم حجم الاعتمادات بسبب القواعد المالية. ففي حالة عدم كفاية الاعتمادات المقررة تقضي المادة ٥,٢ أ من النظام المالي بأنه يجوز للمجلس أن يزيد بمقدار ٢٪ بالنسبة للسنتين الأولى والأخيرة و ٤٪ بالنسبة للسنة الثانية. وربما يفسر هذا الأمر زيادة حجم الاعتمادات في السنتين الأولى والثالثة، ذلك أنه في السنة الثانية يمكن الطلب من المجلس تخصيص مبلغ أعلى عند الضرورة. ولكن من حيث الممارسة العملية تحاول الأمانة العامة تجنب الوقوف مرة أخرى أمام المجلس لتطلب منه تدارك

النقص في الاعتمادات، وبغية عدم الوصول إلى طريق مسدود، حتى في حالة الظروف الطارئة، فإن نسبة الإنفاق إلى الاعتمادات نادراً ما تتجاوز ٩٧٪^{٢٦}.

- كما أن السنة الأخيرة من الفترة الثلاثية لها على الدوام ميزتها الخاصة بسبب تزامنها مع اجتماع الجمعية العمومية الذي يتطلب تكاليف محددة تبلغ ٨٠٠ ٠٠٠ دولار كندي في حسابات السنة المالية لعام ٢٠١٣.

٩٥- يُلاحظ أن نسبة الإنفاق إلى الاعتمادات، التي كانت منخفضة إلى حد ما، بدأت ترتفع منذ عام ٢٠١٠. وتفسير هذا الأمر لا يقتصر على العوامل المذكورة آنفاً (الإفراط في تمويل الاعتمادات لمواجهة الحالات غير المتوقعة) إذ يمكن أن يُضاف إليها عامل تقني هو التالي: كانت الاعتمادات حتى عام ٢٠١٠ لا يُفوض أمرها بسرعة وبدفعة واحدة إلى المسؤولين عن وجوه صرفها وتخصيصها، وإنما كان التفويض يقتصر على ٥٠٪ في بداية السنة والباقي في وقت لاحق وبصورة مجزأة أحياناً (٢٥٪ ثم ٢٥٪). غير أن المسؤولين التنفيذيين تعلقوا بأن هذا الإجراء المقتر يغل يدهم ويمنعهم من إطلاق مشاريع هامة منذ بداية السنة. ويصبح من الصعب بعد ذلك استهلاك جميع الميزانية المقررة. فتم التخلي عن قاعدة ٥٠٪ وُفعت نسبة الاعتمادات المُرخّص للمسؤولين التنفيذيين تخصيصها منذ بداية السنة (باستثناء تكاليف الموظفين) إلى ٩٠٪ مثلما سلف القول، الأمر الذي أفضى إلى زيادة عالية في الإنفاق. ويبين الجدول أدناه تطور نسبة النفقات إلى الاعتمادات، ويُستشف منه أن الوضع المالي للايكوا لا يشوبه الضيق تماماً، بل يتمتع بشيء من اليسر على خلاف ما نلاحظه في الكثير من الميزانيات الوطنية:

الجدول رقم ٦: استهلاك الاعتمادات ٢٠٠٨-٢٠١١

	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	
الاعتمادات	92,881	90,485	81,871	73,564	
النفقات	90,471	87,645	75,823	69,577	
المبالغ المرحلة إلى السنة التالية	2,410	2,840	6,048	3,987	
نسبة الاستهلاك/الانفاق	97.4%	96.9%	92.6%	94.6%	

(المصدر الايكوا)

٢-٣-٥ مؤشرات الأداء

٩٦- إن الميزانية القائمة على النتائج ينبغي لها، من حيث التعريف، أن تتحقق ما إذا كانت النتائج التي قامت عليها قد أوفت بغرضها أم لا. وقد سبق لمراجع الحسابات الخارجي أن أكد في تقريره السابق وسيؤكده من جديد في مواضع أخرى (حين سيأتي الكلام عن إدارة الملاحة الجوية (ANB) وعن إدارة الحركة الجوية (ATB)) أن ميزانية الايكوا تنطوي على برامج ومشاريع كثيرة بحيث يصبح من الصعب القيام بعملية رصد فعالة للنتائج. علاوة على ذلك، تبين مراجعة إدارة الملاحة الجوية وإدارة الحركة الجوية التي ستأتي فيما بعد، أن بنية الميزانية القائمة على النتائج لا تتمتع بالمرونة اللازمة للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة التي تتطلب تحركاً من أفرقة الايكوا، وأن الأنشطة المزمعة في إطار الفترة الثلاثية حلت محلها أنشطة أخرى أملت ظروف وأحداث لم تكن في حساب القائمين على متابعة ورصد الميزانية.

٩٧- وقد دعا غياب المؤشرات الايكوا إلى إيجاد آلية لإدارة المشاريع والرصد هي شبكة الايكوا لنقاسم المعلومات (IKSN). وبإمكان هذه الشبكة أن تحدد المراحل المفصلية للعمل التنفيذي والتي يدل الالتزام بها على قدرة المكتب المعني على إنجاز المشروعات المناطق في المدة المقررة. بيد أن هذه الشبكة لا تقوم مقام أداة لقياس الانتاجية ورصد فعالية وكفاءة الأطراف المكلفة بأداء عمل ما (وهي لا تقيّم الصلة بين التقدم المحرز في تنفيذ المشروع ودرجة

^{٢٦} تؤكد الأمانة العامة على هذه النقطة بالقول: "إن معدل تنفيذ الميزانية نادراً ما تجاوز ٩٧٪ وذلك بسبب السياسة الحكيمة في إدارة الأموال حتى لا تتجاوز النفقات اعتمادات الميزانية، وليس لطلب ميزانية أعلى".

استهلاك الاعتمادات المخصصة له). كما لا تتوفر لدى الايكاو أية مؤشرات في مجال النشاط الإداري تتعلق تحديداً بأداء الإدارة وخدمات الدعم، فشبكة IKSN على سبيل المثال ليست ملائمة لرصد مثل هذه الأنشطة.

٩٨- لقد دعا المجلس في السابق إلى إيجاد مؤشرات (المؤشرات الأساسية للأداء للفترة الثلاثية السابقة) لكن طلبه لم يُحقق. ويقدر تعلق الأمر بشبكة فإن قيمتها داخلياً (للمكاتب) أكبر من قيمتها خارجياً (للمجلس)، كما أنها مفيدة لإعداد خطة متجددة في مجال الأعمال لفترة ثلاث سنوات. وتدرس الأمانة العامة هذا الأمر من أجل إعداده وتهيئته لفترة الثلاث السنوات القادمة.

الملاحظة رقم ٣: إن إدارة الميزانية إدارة حكيمة يمكن الايكاو من الحفاظ على حيز آمن ينأى بها عن الإسراف في الإنفاق وتجاوز الميزانيات الثلاثية التي أقرتها الجمعية العمومية. غير أن تقسيم الميزانية إلى عدد كبير من البرامج والمشاريع مع عدم وجود مؤشرات، لاسيما فيما يخص الانتاجية وإجمالي تكاليف الأنشطة، يجعل من الصعب جداً تقييم كفاءة الايكاو وقياس الخدمات التي تقدمها المنظمة مقارنة بالموارد المتاحة لها. إن الجمع بين عنصرين يعوزهما التكامل (أي من جانب، قدرة المنظمة على تكييف إنفاقها ضمن حدود الميزانية المقررة، وعدم وجود آلية لقياس وتقييم نتائج هذا الإنفاق، من جانب آخر) يجرّد عملية الميزنة القائمة على النتائج من مقصودها ويفرغها من معناها. وواقع الحال يقول إن ميزانية الايكاو ميزانية قائمة على الموارد وليس على النتائج، مثلما بينت ميزانية النمو الحقيقي الصفري لفترة الثلاث سنوات ٢٠١١-٢٠١٣.

التوصية رقم ٣: إعداد ميزانية الفترة الثلاثية القادمة على أسس أكثر وضوحاً، ولاسيما من خلال تقليص عدد البرامج وجعلها أكثر التصاقاً بواقع المكاتب وأنشطتها (أنظر أدناه بسط الكلام عن أنشطة مكاتب إدارة الملاحه الجوية (ANB) وإدارة الحركة الجوية (ATB)، والذي يبين الهوية الفاصلة بين النظرية والواقع في ميزانية المنظمة). ومن شأن هذا الأمر أن يجعل من الممكن تحديد مؤشرات أداء بسيطة ومجدية وقابلة للقياس، وإلا ستبقى بدونها الميزانية القائمة على النتائج مجرد ممارسة شكلية.^{٢٧}

٣- الموارد البشرية

٩٩- خضعت إدارة الموارد البشرية لعام ٢٠١١ لعملية تدقيق جرت خلال الفترة بين ١٩ و ٣٠ آذار/مارس ٢٠١٢.

٣-١ حجم تكاليف الموظفين بالنسبة لنفقات الايكاو

١٠٠- تستحوذ تكاليف الموارد البشرية على حصة الأسد من نفقات الايكاو وتشكل أكبر بند من بنود الإنفاق في البرنامج العادي للمنظمة، وإن شهدت نفقات الايكاو انخفاضاً نسبياً في تكاليف الموظفين إذ تراجعت نسبتها من ٨٣٪ إلى

٧٨٪ خلال الفترة بين ٢٠٠٨ و٢٠١٠. واستمر هذا التوجه في عام ٢٠١١ حيث بلغت نسبة تكاليف الموظفين ٧٦,٧٣٪ من إجمالي النفقات^{٢٨}.

الجدول رقم ٧: نسبة تكاليف الموظفين من نفقات سنة ٢٠١١ (بآلاف الدولارات الكندية)

٢٠١١	
89,416	مجموع النفقات - البرنامج العادي
68,608	تكاليف الموظفين - البرنامج العادي (١)
76.73%	نسبة تكاليف الموظفين من مجموع النفقات

(١) تشمل تكاليف الموظفين الرواتب وما يتصل بها من تكاليف تقديرية للموظفين (مثل التدريب ورعاية الموظفين وغير ذلك)

(المصدر الايكارو)

٢-٣ الوظائف الممولة من الميزانية

١٠١- جرى إعداد الميزانية الحالية للفترة الثلاثية، مثلما يبين الجدول ٥ من الملحق ٢ في وثيقة ميزانية المنظمة للسنوات ٢٠١١-٢٠١٣ (الوثيقة Doc 9955) والمتعلق حصراً بالصندوق ١١٠١ (الميزانية العادية)، على أساس ٥٢٨,٣ وظيفة في عام ٢٠١٣ (منها ٢٦٤,٩ وظيفة من الفئة المهنية^{٢٩} و٢٦٣,٤ وظيفة من فئة الخدمة العامة^{٣٠})، أي بزيادة ٢٢,٣ وظيفة مقارنة بالفترة الثلاثية السابقة. وتأتي هذه الزيادة نتيجة نقل وظائف إلى الميزانية العادية كانت ممولة في السابق من صناديق مختلفة هي: برنامج التنفيذ الشامل لإقليم أفريقيا والمحيط الهادي (ACIP)^{٣١} وأمن الطيران (AVSEC) والبيئة وإدماج اللغات. كما تم في المقابل إلغاء عدة وظائف شاغرة.

١٠٢- وفي هذه الأثناء، تم وضع سقف للتعيين منذ كانون الثاني/يناير ٢٠١١ تحدد بموجبه الحد الأقصى للوظائف في عام ٢٠١١ والبالغ عددها ٥٥١ وظيفة (منها ٢٧١,٢ وظيفة من الفئة المهنية و٢٧٩,٨ وظيفة من فئة الخدمة العامة)^{٣٢}، موزعة على مختلف هيكل الايكارو^{٣٣}. ولكن ليس لهذا السقف نفس المساحة التي يغطيها الجدول ٥ في الملحق ٢ من وثيقة الميزانية العامة التي سبق ذكرها (الوثيقة Doc 9955): فالوظائف التي يجمعها هذا السقف لا تمول فقط من صندوق الميزانية العادية (الصندوق ١١٠١) وإنما أيضا من صندوقين آخرين يغذيان الميزانية العادية وهما صندوق ١١٠٧ (تسديدات مصدرها تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية AOSC) وصندوق ١١٠٨ (تسديدات مصدرها صندوق تحسين الأداء "صندوق الحوافز"). وتتولى الدائرة المالية، استناداً إلى البيانات المحاسبية المستقاة من دفتر المحاسبة ("دفتر الأستاذ العام")، برصد الالتزام بسقف التعيين والتحقق بصورة دورية من عدم تجاوزه وذلك من خلال إحصاء وتحديد جميع الموظفين الممولين من الصناديق ١١٠١ و١١٠٧ و١١٠٨.

١٠٣- وعلى ضوء تجميد عدد الموظفين عند رقم ٥٥١ كحد أقصى، كانت قاعدة البيانات التي يستخدمها قسم الموارد البشرية لا تظم سوى ٥٤٧ وظيفة ثابتة بتاريخ ٢٧/٣/٢٠١٢ (أي أثناء عملية التدقيق).

١٠٤- ويعني مصطلح "وظيفة ثابتة" أنها مدرجة في الميزانية العادية لفترة الثلاث سنوات ٢٠١١-٢٠١٣ وأنها مفتوحة بدون فترة زمنية محددة (حتى إذا كان المتعين في هذه الوظيفة لديه عقد لفترة زمنية محددة). أما الوظائف التي

^{٢٨} ولكن ازدادت تكاليف الموظفين من عام ٢٠١٠ إلى ٢٠١١ بنسبة ٢,٥٨٪.

^{٢٩} Professional

^{٣٠} General Service

^{٣١} AFI Comprehensive Implementation Programme

^{٣٢} حدد سقف الوظائف لعام ٢٠١٢ بـ ٥٥٤ وظيفة ولعام ٢٠١٣ بـ ٥٥٢ وظيفة.

^{٣٣} يشمل سقف الوظائف كل هيكل من الهياكل المركزية (مثل إدارة الملاحة الجوية (ANB) وإدارة الشؤون الإدارية والخدمات (ADB) وتقييم البرامج والتدقيق والمراجعة (EAO) والمالية (FIN) وغيرها.

تسمى بـ "الوظائف الإضافية" فهي وظائف مؤقتة (حتى إذا شغلها موظفون لديهم عقود دائمة)، وقد بلغ عددها ٢٦ وظيفة في ٢٠١١/١٢/٣١، منها وظيفتان مفتوحتان بدون فترة زمنية محددة ويمكن اعتبارهما بالتالي من الوظائف الثابتة.

٣-٣ عدد الموظفين

١٠٥- في ٢٠١١/١٢/٣١، ووفقاً للبيانات التي قدمها قسم الموارد البشرية، كان عدد الوظائف الممولة من الصندوق ١١٠١ (الميزانية العادية) ٥٠٩ وظيفة يضاف إليها ١٨ وظيفة ممولة من الصندوق ١١٠٧ (لا توجد وظائف ممولة من الصندوق ١١٠٨)، أي أن مجموع الموظفين التي تغطيهم مجمل الميزانية العادية كان ٥٢٧ موظفاً.

الجدول رقم ٨: عدد الموظفين في البرنامج العادي

٢٠١١/١٢/٣١	٢٠١٠/١٢/٣١	
٥٠٩	٥١٧	عدد الموظفين الممولين من الميزانية العادية
١٨	-	عدد الموظفين الممولين من الصندوق ١١٠٧
٥٢٧	٥١٧	المجموع

(المصدر: الايكاو)

١٠٦- ولكن إذا نظرنا إلى عدد الموظفين الممولين من صناديق أخرى لا تدخل في عداد من الميزانية العادية، سنجد أن العدد الكلي لموظفي الايكاو، باستثناء الموظفين الميدانيين، يتجاوز بكثير عدد الموظفين الممولين من الميزانية العادية والصندوقين المرتبطين بها:

الجدول رقم ٩: عدد الموظفين العاملين تحت مظلة الايكاو

٢٠١١	٢٠١٠	الوظائف الممولة من:
٥٢٧	٥١٧	الميزانية العادية + صندوق ١١٠٧
٧١	٧٥	تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية AOSC
١٠٥	١٢٦	صناديق أخرى
٧٠٣	٧١٨	مجموع الوظائف في ١٢/٣١

(المصدر: الايكاو)

١٠٧- و تمت مقارنة البيانات الصادرة عن قسم الموارد البشرية مع البيانات الخاصة بدائرة الرواتب والأجور، وحدد مراجع الحسابات الخارجي كافة التباينات فيها. ويأتي مصدر التباينات، في معظم الأحيان، من الموظفين الذين تركوا الخدمة في ٣٠ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠. فقد وجدنا أن خمسة موظفين تركوا الخدمة في ٣٠ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠، وأن سبعة آخرين تركوها في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠، وأن رئيس الايكاو لم يدرج في قاعدة بيانات الموارد البشرية. وتعتبر هذه التباينات عن حالة عدم استقرار البيانات بشأن الأعداد الفعلية لموظفي الايكاو في تاريخ معين. بناء على ذلك اعتمد مراجع الحسابات الخارجي في تحليله عدد الموظفين المتأكد منه في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١ (أو في ٢٠١١/١/١ في الساعة 00.00 على وجه الدقة) والبالغ ٧٠٣ موظفين.

- ١٠٨- ويرد ضمن هذا الإطار الموظفون المعارون من قبل حكوماتهم^{٣٤} التي تغطي أجورهم وفقاً لإجراءات متنوعة. ويدخل البعض منهم في عداد موظفي الايكاو وبحسب بالتالي ضمن العدد البالغ ٧٠٣ موظفين المذكور أعلاه.
- ١٠٩- ولا يدخل في هذا الإطار ولا في حسابات مراجع الحسابات الخارجي الموظفون الذين تنتدبهم حكوماتهم مجاناً، والذين أخذ عددهم يتزايد لاسيما وأن فترة إعارتهم أصبحت اليوم تمتد إلى سنة بعد أن كانت لبضعة أيام في عام ٢٠١٠. وكانت نسبة هذا الصنف من الموظفين إلى مجموع العاملين في المنظمة تمثل ٥% أثناء فترة المراجعة والتدقيق:

الجدول رقم ١٠: عدد الموظفين المعارين

٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	
١	١	-	إسبانيا
١	-	-	ألمانيا
١	١	٢	إيطاليا
١	١	-	بريطانيا العظمى
١	١	١	المملكة العربية السعودية
٣	٣	١	سنغافورة
١	١	-	السويد
١	١	١	سويسرا
١٠	١٠	٢	الصين
٢	٢	-	فرنسا
٦	٧	٤	كندا
-	-	١	كوبا
١	-	-	كولومبيا
١	١	١	ماليزيا
٤	-	٦	الولايات المتحدة
٣٤	٢٩	١٩	المجموع

(المصدر: الايكاو)

- ١١٠- تم ابتداءً من ١ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١، تعديل الترتيبات الخاصة بالمتعاقدين في إطار "اتفاقات الخدمة الخاصة" الممولة من الميزانية العادية وصناديق مخصصة أخرى^{٣٥}:
- تم وضع قواعد موحدة؛ ومن ذلك أن الحد الأقصى لمدة العقد سيكون من الآن فصاعداً أحد عشر شهراً قابلة للتجديد ثلاث مرات، وتفصل بين عقد وآخر فترة انتظار أمدها شهر؛
 - يضع قسم الموارد البشرية إطاراً لتحديد معايير التعيين وشروط الأجر؛
 - الأقسام المعنية بالتوظيف هي التي تتولى الآن عملية الحشد والتعيين بدلا من قسم الموارد البشرية.
- ١١١- بعد مقارنة ومطابقة بيانات فرع المالية وبيانات قسم الموارد البشرية، تم الخروج بالمجموع الكلي للمتعاقدين في عام ٢٠١١ بأكمله والبالغ ١٦٨ متعاقداً، وأحصي ١٢٥ منهم في شهر كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١. في المقابل، نجد

^{٣٤} ويبلغ عدد ثمانية موظفين: خمسة منهم من الولايات المتحدة وواحد من اليابان وواحد من إيطاليا وواحد من جمهورية كوريا.

^{٣٥} ينبغي للمدقق الداخلي في ايكاو أن يقوم في نهاية عام ٢٠١٢ بالتحقق من عملية تنفيذ هذا الإجراء الجديد.

في نفس الشهر من عام ٢٠١٠ أن عدد العقود الموقعة في إطار اتفاقات الخدمة الخاصة^{٣٦} كان ٩١ عقداً فقط^{٣٧}، أي أن هناك زيادة ملموسة في عدد العقود من سنة إلى أخرى بنسبة ٣٧٪^{٣٨}.

١١٢- لا شك أن اللجوء المتزايد إلى خدمات الاستشاريين له فوائد مالية لا تتكرر. ولكن من حيث إدارة الموارد البشرية، قد ينطوي الاستخدام الواسع لخدمات الاستشاريين على بعض المشاكل:

- ينبغي أن تتوافق فترة العقد مع إيقاع الأنشطة التي يتولاها القسم؛
- يوجد الآن حد أقصى فيما يتعلق بتجديد عقود الاستشاريين.

١١٣- بناء على ذلك، فإن من دواعي الحكمة عدم الاستعانة بالاستشاريين في المهام الحساسة التي تتطلب ديمومة في العمل مما سيحد بالتالي من زيادة عددهم،

١١٤- في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١، بلغ مجموع الموارد البشرية المتوفرة لدى الايكاو من أصحاب الوظائف الثابتة والمؤقتة (باستثناء العاملين في الميدان في مجال التعاون الفني) ٨٦٢ موظفاً، أي أكثر من الموظفين الممولين من الميزانية العادية بقرابة ٧٠ في المائة.

١١٥- ولم يدخل في حساب العدد أعلاه الذين يعملون لحسابهم الخاص بأجور يومية (بما فيهم المترجمون الفوريون) والذين بلغ عددهم ٥٥ في عام ٢٠١١ ومتوسط مجموع عقودهم ٢٢.٥ يوم عمل.

١١٦- وأخيراً، زاد عدد الوظائف الشاغرة الممولة من جميع الصناديق من ٥٦ وظيفة في عام ٢٠١٠ إلى ٨٤ وظيفة في نهاية ٢٠١١، مما أزال الضغط عن الميزانية وأعطاه هامشاً مريحاً.

١١٧- ومجمل القول إن تجميد عدد الموظفين ووضع حد أقصى لعدد الوظائف لا يتجاوز ٥٥١ وظيفة أدى إلى تناقص عدد موظفي الايكاو الثابتين وازدياد عدد الوظائف الشاغرة وبالتالي زيادة عدد الاستشاريين.

٣-٤ عدد الموظفين: الجوانب النوعية

١١٨- أعرب المجلس، خلال النقاشات التي جرت بشأن ميزانيتي الفترتين الثلاثيتين، عن رغبته في زيادة حصة الفئة المهنية من الوظائف. ويبدو أن هذا التوجه، الذي لم يلحظه في السابق مراجع الحسابات الخارجي، قد أخذ بالتبلور مثلما يبين تقسيم الوظائف الجديدة التي شهدها عام ٢٠١١ والبالغ عددها ٦٢ وظيفة والموزعة على النحو التالي: ٤ وظائف بدرجة مدير و٣٦ وظيفة من الفئة المهنية و٢٢ وظيفة من فئة الخدمة العامة. ويبين الجدول أدناه عدد موظفي الايكاو من الفئة المهنية وفئة الخدمة العامة في ٣١ كانون الأول/ديسمبر من عامي ٢٠١٠ و٢٠١١ حيث يلاحظ ارتفاع نسبة الموظفين المهنيين من ٤٣ إلى ٤٥ في المائة:

الجدول رقم ١١: عدد الموظفين من الفئتين المهنية والخدمات العامة

٢٠١١/١٢/٣١	٢٠١٠/١٢/٣١	
٣١٥	٣٠٦	الفئة المهنية
٣٨٨	٤١٢	فئة الخدمات العامة
٧٠٣	٧١٨	المجموع

(المصدر: الايكاو)

^{٣٦} Special Service Agreements

^{٣٧} ١٤٥ متعاقداً خلال عام ٢٠١٠ بأكمله.

^{٣٨} هناك ١١ من الاستشاريين كانوا موظفين سابقين في الايكاو.

١١٩- ازداد متوسط عمر الموظفين زيادة طفيفة جداً، إذ ارتفع من ٤٨.٨ سنة إلى ٤٨.٩ سنة. وظل عدم التوازن بين الفئات العمرية قائماً حيث أن أكثر من نصف الوظائف يشغلها موظفون تجاوزت أعمارهم سن الخمسين:

الجدول رقم ١٢: الفئات العمرية للموظفين

١٢	٢٠-٢٩ سنة
١٠٠	٣٠-٣٩ سنة
٢٠٦	٤٠-٤٩ سنة
٣٤١	٥٠-٥٩
٤٤	٦٠ سنة فما فوق
٧٠٣	المجموع

(المصدر: الايكاو)

١٢٠- سيبلغ ١٩٥ موظفاً سن التقاعد بعد ٥ سنوات في حالة تجديد عقودهم.

١٢١- فيما يخص توزيع موظفي الايكاو على مختلف هيئات المنظمة ومؤسساتها ومرافقها الخدمية، كان الوضع في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١ على النحو التالي:

الجدول رقم ١٣: توزيع الموظفين على الهيكل التنظيمي للايكاو

المجموع	إدارة التعاون الفني (TCB)	مكتب التقييم والمراجعة الداخلية (EAO)	إدارة الميزانية والمالية (FIN)	الخدمات القانونية والعلاقات الخارجية (LEB)	المكتب الإقليمي (RO)	مكتب التنسيق الإقليمي (RCC)	إدارة الحركة الجوية والاتصالات (ATB)	إدارة الملاحة الجوية (ANB)	إدارة الشؤون الإدارية والخدمات (ADB)	الإدارة التنفيذية (OSG)	الرئيس	
٧١٨	٦٨	٥	٤٥	١٤	*١٦٨	٨	٧٠	١١٠	٢٢٥	٣	٢	٢٠١٠
٧٠٣	٦٢	٤	٤٢	١٨	*١٦٦	٢	٧٥	١٠٨	٢١٦	٨	٢	٢٠١١

• يتضمن هذا الرقم العاملين في اللجنة الأوروبية للطيران المدني (CEAC) تحت مظلة الايكاو، كما صار يتضمن أيضاً اعتباراً من عام ٢٠١١ العاملين في برنامج التنفيذ الشامل لإقليم أفريقيا والمحيط الهندي (ACIP)

١٢٢- ويُلاحظ هبوط شديد في عدد العاملين في إطار مكتب التنسيق الإقليمي والاتصالات (RCC) تمهيداً لاختفاء هذا المرفق تماماً في عام ٢٠١٠ إذ تنتقل مهامه إلى الإدارة التنفيذية (OSG) التي ستتولى عملية الإشراف المباشر على المكاتب الإقليمية.

الملاحظة رقم ٤: إن عدد الموظفين الذين يعملون فعلاً تحت مظلة الايكاو أكبر بكثير من عدد الموظفين

الممولين من الميزانية العادية. ويُلاحظ على وجه الخصوص تزايد عدد الموظفين المعارين من قبل دولهم والاستعانة المطردة بخدمات الخبراء الاستشاريين. وهناك ربما وجه صلة بين تناقص عدد الموظفين الدائمين (على خلفية تجميد عدد الوظائف عند رقم ٥١٥ كحد أقصى) وتزايد عدد الوظائف الشاغرة وعدد الخبراء الاستشاريين بصورة منتظمة. فالأمور تتجه وجه كما لو أن الخبراء الاستشاريين باتوا يحلون محل الموظفين الدائمين، وإن لا يتجلى الأمر بوظيفة تلو الأخرى. وهذا ما يفسر، مع بقاء عدد الوظائف بدون تغيير، تزايد عدد الوظائف الشاغرة مقروناً بتزايد عدد الخبراء الاستشاريين. وقد ذكرت إدارة الشؤون الإدارية والخدمات (ADB) أن هذه الزيادة في عدد الخبراء الاستشاريين في عام ٢٠١٢ ترتبط ارتباطاً مباشراً بمتطلبات البرنامج واحتياجات الأنشطة التنفيذية، هذا بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل قيود الميزانية وتجميد عدد الموظفين.

التوصية رقم ٤: على الرغم من أنه تم مؤخراً وضع سياسة بشأن الخبراء الاستشاريين والمتعاقدين الأفراد تحدد

الشروط التي يتعين بموجبها الاستعانة بخدماتهم، ينبغي على الايكاو أن تضمن التزام المسؤولين الإداريين التزاماً تاماً بهذه الشروط والمبادئ التوجيهية.

٣-٥ قسم الموارد البشرية

١٢٣- قدمت رابطة موظفي الايكاو في عام ٢٠١١ تقريراً^{٣٩} انتقدت فيه دور قسم الموارد البشرية آخذة عليه جملة أمور منها الافتقار إلى الشفافية والوضوح والتقصير في أنشطة الرصد والمتابعة (ولاسيما في مجال التدريب)^{٤٠} غير أن مراجع الحسابات الخارجي لم يتحقق من صحة المعلومات الواردة في هذا التقرير ولا تتوفر لديه عناصر تمكنه من تأكيد هذه المعلومات. وعلى ذلك، ليس بإمكانه التثبت من سياق التوصيات ولا المصادقة على تحليل المسائل المطروحة والاستنتاجات التي نجمت عنها. وفي بعض الأحيان لم تكن الصلة واضحة بين الأجوبة على الاستبيان وتوصيات المقررين.

١٢٤- وقد أبدى المدير العام بدوره ملاحظات بشأن قسم الموارد البشرية في نهاية عام ٢٠١٠ مفادها أن هذا القسم بحاجة إلى مزيد من الحركة والتفاعل ولاسيما في يتعلق بمنح العقود وتجديدها. بناء على ذلك، قام الأمين العام في عام ٢٠١١ بإعادة تنظيم قسم الموارد البشرية من خلال إنشاء قسمين فرعيين يتولى أحدهما إدارة الأمور اليومية (قسم التوظيف والإدارة SEA) بينما يتولى الآخر التخطيط الاستراتيجي (قسم تطوير السياسات والشؤون التنظيمية وأوضاع الموظفين POD)^{٤١} ويقدم مسؤولاً هذين القسمين تقاريرهما بشكل منفصل إلى مسؤول إداري بدرجة نائب مدير.

١٢٥- ولا تقتصر مسؤولية نائب المدير هذا على هذين القسمين وإنما تشمل أيضاً قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وقسم المؤتمرات والخدمات المكتبية وقسم إدارة السجلات والتوزيع ووحدة السفريات. بيد أن قدرة هذا الشخص على القيام بالعمل المطلوب محدودة نظراً لغيابه معظم أوقات السنة في إجازة مرضية (وكان هذا هو الحال أثناء عملية والمراجعة).

١٢٦- على الرغم من أن عدد موظفي قسم الموارد البشرية قد زاد في عام ٢٠١١ من ١٧ إلى ١٩ موظفاً (+ ٢ من فئة الخدمات العامة)، إلا أن مراجع الحسابات الخارجي يرى أن هذا العدد لا يكفي ربما لإدارة ٧٠٠ موظف و ١٠٠ خبير استشاري (تستخدم عادة نسبة ٣ إلى ٤ في المائة من مجموع عدد الموظفين لتحديد عدد العاملين في إدارة الموارد البشرية)، ولاسيما وأن أعباء القسم قد زادت جراء مدونة الخدمة والسياسة الرامية إلى الاستكثار من العقود المؤقتة. ففي عام ٢٠١١، جدد القسم ٢٧١ عقداً لموظفين بقوا في وظائفهم وقام بتعيين ٦٢ موظفاً جديداً.

الملاحظة رقم ٥: بغض النظر عن العوامل الاستثنائية (إجازة مرضية طويلة لمسؤول إداري كبير)، يرى مراجع الحسابات الخارجي أن قسم الموارد البشرية في الايكاو يعاني ربما من نقص في الموظفين بالنظر إلى أن نسبة العاملين في هذا الجهاز المتبعة عموماً تتراوح بين ٣ إلى ٤٪ من مجموع العاملين (أي موظف واحد في الموارد البشرية يدير عدد يتراوح بين ٢٥ و ٣٣ موظفاً) وهو ما نراه في المنظمات المشابهة للايكاو في الحجم (النسبة الحالية في المنظمة هي نحو ٦،٢٪). كما يرى أن الوضع الحالي حيث تجتمع تحت مسؤولية موظف إداري واحد أقسام عديدة ومتنوعة مثل الموارد البشرية والمعلومات والاتصالات وما يرتبط بالمؤتمرات من خدمات مختلفة والسجلات وما إلى ذلك، أمر لا بد وأن يؤثر سلباً على إدارة الموارد البشرية التي تجسد النشاط الرئيسي للمنظمة.

^{٣٩} بعنوان: « Staff Morale and Quality of Civil Service at ICAO Survey Report ٢٠١١ »

^{٤٠} هذا بالإضافة إلى أن الرابطة سبق وأن انتقدت تردي ضمانات العمل في الايكاو، ولاسيما بسبب اللجوء المتزايد إلى خدمات الخبراء الاستشاريين.

^{٤١} وضع هذا القسم بالفعل خطة عمل لإدارة الموارد البشرية قائمة على نهج استشاري، على مستوى رؤساء الأقسام والمكاتب في الايكاو، تسمح بالتنبؤ بالاحتياجات الوظيفية وبالتالي تسريع عملية تجديد العقود.

التوصية رقم ٥: بغية النهوض بمهام قسم الموارد البشرية، ينبغي اتخاذ تدابير لزيادة عدد العاملين في هذا القسم حتى تصل نسبتهم إلى ما يتراوح بين ٣ و ٤٪ أسوة بالمنظمات الأخرى المماثلة للإيكاو من حيث الحجم واختيار مسؤول إداري كبير ليتولى حصرًا مسؤولية الموارد البشرية ويكون مسؤولاً أمام مديرة الشؤون الإدارية والخدمات. وفي حالة الموافقة على هذه التوصية، ينبغي النظر في إعادة تنظيم مجمل الإدارة العليا لمكتب الشؤون الإدارية والخدمات، ولاسيما من أجل إدارة الأنشطة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، واللغات، والمؤتمرات، وأمانة الجمعية العمومية والمجلس، وما إلى ذلك.

(المصدر: الإيكاو)

٤- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

١٢٧- قام مراجع الحسابات الخارجي بعملية مراجعة لمهام قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإيكاو خلال الفترة من ١٩ إلى ٣٠ آذار/مارس ٢٠١٢. وكان الهدف التحقق من صحة المعلومات المقدمة إلى المجلس في هذا المجال من خلال ميزانية الفترة الثلاثية والوثائق المصاحبة ومعرفة مدى استجابة هذه المهام، التي ما تزال مبعثرة أشد التبعض في شتى أنحاء المنظمة، من الناحية الاقتصادية ومن حيث الكفاءة لاحتياجات الإيكاو، ومن ثم تقديم توصيات إن لزم الأمر.

٤-١ تكاليف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإيكاو

١٢٨- تدخل ميزانية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن نفقات دعم التنظيم والإدارة. وقد بلغت^{٤٢} ١٦,٨ مليون دولار كندي للفترة الثلاثية ٢٠٠٨-٢٠١٠ (منها ٢,٩ مليون دولار كندي لم تتفق خلال الفترة الثلاثية)، وتقدر حالياً للفترة الثلاثية ٢٠١١-٢٠١٣ بـ ١٧,٨ مليون دولار كندي (بضمنها مبلغ ٢,٩ مليون من المرحلة الثلاثية السابقة، أما الميزانية الأصلية المقررة للفترة الحالية فتبلغ ١٤,٢ مليون دولار كندي). وفيما يلي التفاصيل السنوية لإجمالي الفترة ٢٠٠٨-٢٠١٣:

الجدول رقم ١٤: ميزانية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

(بآلاف الدولارات الكندية)

السنة	المخصصات الأولية	رصيد المخصصات السنوية	مخصصات إضافية - تحويلات	ترحيل من السنة السابقة	المجموع	تكاليف المرتبات	المجموع
(باستثناء تكاليف الموظفين)							
2008	1,546,382	359,585	510,860		2,416,827	2,035,647	4,452,474
2009	1,878,757	836,050	109,375	1,232,354	4,056,536	2,134,183	6,190,719
2010	1,851,967	898,015	2,614,972	782,118	6,147,072	2,077,652	8,224,724
2011	2,803,930		1,004,984	2,940,624	6,749,538	1,880,575	8,630,113
2012	2,587,734			1,717,836	4,305,570	1,858,392	6,163,962
2013	2,786,605				2,786,605	1,982,977	4,769,582

(المصدر: الإيكاو)

^{٤٢} المبلغ الوارد في تقرير عام ٢٠١٠، بمقدار ١٨.٦ مليون دولار كندي، لم يأخذ في الحساب المبالغ المرحلة من الفترة الثلاثية السابقة.

- ١٢٩- يعود الفرق بين الميزانية المقررة والميزانية التقديرية الحالية للفترة الثلاثية ٢٠١١-٢٠١٣ إلى العوامل التالية:
- المبلغ المرحل من الفترة الثلاثية السابقة المذكور أعلاه وقدره ٢,٩ مليون دولار كندي، وذلك فيما يتعلق بالمبالغ المرتبطة بالفعل في عام ٢٠١٠ ولم تتفق بعد؛
 - المبالغ الإضافية التي جرى تخصيصها خلال عام ٢٠١١ والتي يبلغ مجموعها ٧٨٨,٦ ألف دولار كندي بالإضافة إلى تحويلات يبلغ مجموعها ٢١٦,٣ ألف دولار كندي؛
 - تخفيض الميزانية التقديرية لعام ٢٠١٢، باستثناء المبالغ المرحلة، بمقدار ٣٠٤ ألف دولار كندي.
- ١٣٠- إذن، باستثناء المبلغ المرحل من الفترة الثلاثية السابقة، فإن الميزانية التقديرية الحالية للفترة ٢٠١١-٢٠١٣ تبلغ ١٤,٩ مليون دولار كندي (أي ١٤,٢ مليون دولار كندي مبلغ الميزانية الأصلية زائداً تحويلات ومخصصات إضافية بمبلغ مليون دولار كندي وناقصاً ٠,٣ مليون دولار كندي بسبب تخفيض الميزانية).
- ١٣١- وتعود الزيادة في ميزانية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من فترة ثلاثية إلى أخرى والبالغة نسبتها ٦٪ إجمالاً إلى العوامل التالية:
- المبلغ المرحل من الفترة الثلاثية السابقة (٢,٩ مليون دولار كندي)، أما المخصصات الأصلية من الموارد الجديدة (باستثناء المبالغ المرحلة) فكانت فقط ١٤,٩ مليون دولار كندي للفترة الثلاثية ٢٠١١-٢٠١٣، أي أقل من الفترة الثلاثية السابقة بنسبة ١١٪؛
 - التغيير الذي طرأ على ميزانية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (التي كانت تغطي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات برمتها في المنظمة في الفترة ٢٠٠٨-٢٠١٠ ثم اقتصرت فقط على قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الفترة ٢٠١١-٢٠١٣). وبالتالي كان لابد من أن تضاف النفقات التي كانت مخصصة في ميزانيات الأقسام الأخرى لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى ميزانية القسم؛
 - بذلت جهود خاصة في عام ٢٠١١ لتجديد البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات (ملققات وبريد إلكتروني وما إلى ذلك) بلغت كلفتها ٢ مليون دولار كندي.
- ١٣٢- فيما يتعلق بالفترة الثلاثية ٢٠١١-٢٠١٣، تمثل المخصصات المرصودة لميزانية قسم المعلومات والاتصالات ٥,٤٥٪ من الميزانية العادية للايكوا و ١١,٩٪ من إجمالي الاعتمادات المخصصة للإدارة والإدارة العامة (التي تغطي بدورها مجالات خضعت لتعديل كبير قياساً بالفترة الثلاثية السابقة).
- ١٣٣- وابتداءً من عام ٢٠١١، باتت المخصصات المرصودة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتوزع على ثلاث فئات كبيرة في مجال الدعم هي: دعم البرنامج (PS) الذي يستحوذ على ٦٠٪ من الاعتمادات المخصصة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ والإدارة والإدارة العامة (MAA) ولها ٣٥٪ من الاعتمادات؛ والإدارة العامة للهيئتين الرئاسيتين (MAA GB) ولها ٥٪.
- ١٣٤- لا وجه لمقارنة ميزانيات الفترة الثلاثية الحالية مقارنة مباشرة مع ميزانيات الفترة الثلاثية السابقة، وذلك لأن طريقة تخصيص التكاليف العامة للمنظمة وتوزيعها بين البرامج ومهام الدعم قد تغيرت، مثلما جاء في مقدمة وثيقة ميزانية المنظمة للسنوات ٢٠١١-٢٠١٣.^{٤٣}
- ١٣٥- هذا بالإضافة إلى أن ميزانيات الفترة الثلاثية ٢٠٠٨-٢٠١٠ تضمنت كافة النفقات ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (بما في ذلك تكاليف الموظفين)، بغض النظر عما إذا كانت تديرها أم لا، بينما ما عادت الميزانية تتضمن ابتداءً من عام ٢٠١١ سوى النفقات المتعلقة حصراً بقسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

^{٤٣} أنظر الوثيقة Doc 9955، المقدمة، ص ١٠، الفقرة ٢٨ وفيها: "...إن التكاليف التجارية تشكل الآن جزءاً من الموارد التي ترد تحت دعم استراتيجيات التنفيذ".

١٣٦- وكما ذكر أعلاه، فإن نطاق الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات والاتصال على صعيد المنظمة ما عاد يتقاطع منذ عام ٢٠١١ مع نطاق الإنفاق المباشر الذي يتولاه قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إذ باتت هناك مرافق إدارية أخرى يمكن أن تقوم بالإنفاق في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

١٣٧- وتبلغ النفقات التي تعزى (لأغراض محاسبية) إلى قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ٧,٨ مليون دولار كندي في عام ٢٠١١، منها ٧,٦ مليون دولار كندي محسوبة على الميزانية العادية.

الجدول رقم ١٥: حساب النفقات المخصصة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات - الميزانية العادية وصندوق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (بالآلاف الدولارات الكندية)

الميزانية العادية	٧ ٦٠٤
صندوق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	٢٣٨
المجموع	٧ ٨٤٢

(المصدر: الايكاو)

١٣٨- من باب التنكير، يبين الجدول أدناه النفقات الحاسبية المخصصة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الفترة الثلاثية السابقة (الميزانية العادية) الواردة في التقرير السنوي السابق لمراجع الحسابات الخارجي:

الجدول رقم ١٦: حساب الانفاق في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الفترة الثلاثية ٢٠٠٨-٢٠١٠

(بالآلاف الدولارات الكندية)	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠
إجمالي نفقات تكنولوجيا المعلومات المدخلة في الحسابات	٣ ٩٠٥	٦ ١١٣	٥ ٥١٨
ومن ضمنها قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	٢ ٨٨٨	٥ ١٥١	٤ ٣٧٩

(المصدر: الايكاو)

١٣٩- إن النهج المختلف في عرض الميزانية لا يسمح بمقارنة النفقات المسجلة في حسابات الفترة الثلاثية ٢٠٠٨-٢٠١٠ مع تلك المسجلة في حسابات الفترة الثلاثية ٢٠١١-٢٠١٣. فالعرض السابق للميزانية كان يهدف إلى إبراز جميع النفقات التقديرية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المسجلة في الميزانية العادية (بغض النظر عن الجهة التي أقرتها)، باستثناء ربما النفقات التي لم تسجل في الحسابات بوصفها ذات صلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. أما العرض الجديد للميزانية فلا يُظهر سوى الميزانية التقديرية لقسم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

١٤٠- واعتباراً من ٢٠١١، يتم تجميع النفقات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إطار "استراتيجية دعم التنفيذ" التي يديرها قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي لا تتم الموافقة على النفقات وارتباطها إلا بإذن من رئيسه. ويسير مع هذا النهج الجديد إجراء رديف وهو حصر الإنفاق في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مركز واحد للتكلفة الأمر الذي من شأنه أن يعزز وضوح هذا النشاط في الميزانية ويسمح بجمع خيوط المسؤولية فيما يتعلق بالاعتمادات المخصصة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتركيزها في مكان واحد.

١٤١- ولكن يبدو أن هذه القاعدة لم يلتزم بها التزاماً صارماً. فقد وجدنا أن نفقات شراء معدات لتكنولوجيا المعلومات والاتصال (برمجيات أو أجهزة) تذهب إلى مراكز تكلفة أخرى (مثل المكاتب الميدانية ومكتب مدير إدارة الشؤون الإدارية والخدمات) بل وتذهب حتى إلى مركز تكلفة تخص مشروعات وأوامر عمل بدون وجود صلة واضحة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال^{٤٤}. وهو أمر يجعل من المستحيل تتبع ورصد مجمل نفقات الايكاو في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

١٤٢- من أجل رؤية الصورة واضحة بكل أبعادها ينبغي أن تؤخذ في الحسبان الأمور التالية:

- رواتب العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المكاتب الإقليمية (وعدد هم الحالي ثمانية أشخاص)، والتي يبلغ مجموعها نحو ٥١٩ ألف دولار كندي؛

^{٤٤} مثل شراء عدة أجهزة أي باد (Ipad) من قبل مكتب مدير إدارة الملاحة الجوية في إطار مشروع تطبيق إدارة السلامة، هذا مع ان قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قام أيضاً بشراء وتوزيع أجهزة من هذا النوع.

- رواتب الموظفين في المكاتب الفنية في المقر الذين يتمتعون بكفاءات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولديهم مسؤوليات في هذا الشأن ولكنهم ليسوا تحت تصرف قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد تحرى الأمر مراجع الحسابات الخارجي في نهاية عام ٢٠١١ ولكن بدون استقصاء تام، فوجد أن هناك ٢٠ اختصاصياً في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (العدد غير نهائي) - منهم ٢ من الخبراء الاستشاريين عينتهما إدارة الحركة الجوية و ١٥ شخصاً يعملون في إدارة الملاحة الجوية (١١ من موظفي ايكاو الدائمين و ٤ استشاريين) و ٣ أشخاص يعملون بدون تفرغ تام على شبكة ايكاو لتقاسم المعلومات (IKSN) في فرع الشؤون المالية بما يساوي تكاليف وظيفة بدوام كامل - تقدر تكاليفهم إجمالاً بنحو ١٦٠٠ ألف دولار كندي؛

- نفقات تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال تمول من بنود الانفاق في الميزانيات الخاصة ببرامج المكاتب من أجل تنفيذ تطبيقات حاسوبية محددة أو الاستعانة بمصادر خارجية فيما يتعلق بخدمات معينة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومن الصعب تقييم حجم هذا الانفاق ولكن يمكن من باب أضعف الإيمان الأخذ بالرقم الذي قدمته إدارة الملاحة الجوية ومقداره ٢٥٠ ألف دولار كندي^{٤٥}.

١٤٣- ويمكن أن تزداد النفقات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات خارج قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وزيادة كبيرة في عامي ٢٠١٢ و ٢٠١٣، فإدارة الملاحة الجوية تضطلع بمشروعين على الأقل من المشاريع ذات الأولوية العالية^{٤٦} بكلفة إجمالية تقدر بأكثر من مليون دولار كندي وهو مبلغ يتجاوز الموارد المالية المتاحة للقسم.

الملاحظة رقم ٦: إن من الصعب تقدير التكاليف التي تتكبدها ايكاو في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تقديراً مستقياً ومستوفى بسبب انتشار وظائف هذه التكنولوجيا بين مختلف هياكل المنظمة. ويبلغ المجموع السنوي للنفقات التي يديرها قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ٧,٨ مليون دولار كندي، أي بزيادة ٢ مليون دولار كندي عن السنة السابقة مع حيز أضيق للإنفاق.

وعلى الرغم من أن النهج الجديد لعرض الميزانية لا يسمح بالتوصل إلى صورة شاملة وواضحة للكلفة الكلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على صعيد المنظمة ككل، ولكن يمكن القول إن مراجع الحسابات الخارجي لم يجد نفقات كبيرة خارج دائرة قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصال باستثناء تكاليف الموظفين ومشروع شبكة ايكاو لتقاسم المعلومات (IKSN) (بكلفة تزيد على ١٢٢ ألف دولار كندي) ومشروع الشراكة اللذين تنفذهما إدارة الحركة الجوية (٢٠٠ ألف دولار كندي). أما فيما يتعلق بتكاليف الموظفين العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللذين لا تظلمهم مظلة القسم فإن مجموع رواتبهم يقدر بنحو ٢,١ مليون دولار كندي.

التوصية رقم ٦: بالنظر إلى الثقل الذي باتت تمثله النفقات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال في إطار الميزانية العادية للمنظمة إذ بلغت نسبتها فيها نحو ١١,٥٪، ينبغي للمنظمة أن تعد العدة للفترة الثلاثية القادمة من خلال اعتماد تدابير على صعيد الميزانية والنظام المحاسبي بحيث تصبح عملية رصد وتتبع تكاليف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر دقة وموثوقية وذلك بغض النظر عن الهيكل التنظيمي الذي ترتبط به ويقوم بإنفاقها (مثل قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الملاحة الجوية وإدارة الحركة الجوية وفرع الشؤون المالية والمكاتب الإقليمية وغيرهم).

١٤٤- لقد كان لدى قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتاريخ ١٣ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١ ثمانية عشر موظفاً دائماً يعقود ايكاو منهم ١٣ موظفاً من الفئة المهنية و ٥ موظفين من فئة الخدمات العامة. وبشكل هؤلاء الموظفون نسبة ٢,٦ بالمائة من موظفي المنظمة يعقود ايكاو وبتكلفة رواتب سنوية تبلغ ١,٨٨ مليون دولار كندي. وقد زاد عدد الموظفين بتعيين اثنين جدد خلال السنة (على أثر رحيل أحد الموظفين، تم خلال السنة تعيين موظف جديد واحد واثنين آخرين كانا يعملان يعقود مؤقتة كخبراء استشاريين).

١٤٥- إلى جانب الموظفين أعلاه الذين يعملون يعقود ايكاو، هناك عدد آخر من الموظفين الذين يضمهم قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات^{٤٧} يرد بيانهم فيما يلي:

^{٤٥} منه ٥٠ ألف دولار كندي لشراء معدات وبرمجيات و ٢٠٠ ألف دولار كندي لتطوير نظم في مجال المعلومات والاتصالات في إطار الشراكة مع جامعة الطيران المدني في الصين وجامعة الطيران المدني والملاحة الجوية في الصين.

^{٤٦} وهما مشروع «UASP Audit Manager replacement Software» لفرع الأمن، وتقدر كلفته بـ ٤٠٠ ٠٠٠ دولار كندي؛ ومشروع «CO2 Reporting System» لفرع البيئة، وتقدر كلفته بـ ٦٠٠ ٠٠٠.

^{٤٧} Record and Distribution Management section.

- ٨ - موظفين يضطلعون بمهام في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تدفع رواتبهم من ميزانيات المكاتب الإقليمية الثمانية؛
- ٤ - أشخاص يعملون، منذ مطلع عام ٢٠١٢، في إدارة مواقع شبكية (وحدة إدارة المواقع الشبكية)، وكانوا قبل ذلك يعملون في قسم إدارة السجلات وشبكة الانترنت؛
- وبتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١، كان هناك ٣٢ استشارياً يعملون لصالح قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصال (منهم استشاري واحد كان تدفع راتبه إدارة الحركة الجوية)، أي انهم كانوا يشكلون ٢٥٪ من مستشاري المنظمة ككل. هذا علماً بأن عدد مستشاري القسم كان ١٥ مستشاراً فقط في ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١١ ثم أخذ يزداد باطراد في غضون العام نفسه حتى تضاعف في نهايته.
- ١٤٦- ويضاف إلى كل هؤلاء موظف معار من الصين (مجانباً) وأربعة استشاريين يعملون في مكاتب الايكاو وتمول تكاليفهم بموجب عقد خدمة مع مزود خدمات خارجي.
- ١٤٧- ارتفعت الميزانية المخصصة لخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالاستعانة بالمصادر الخارجية (بمن فيهم المستشارون) إلى ٩٣,٧٪ في الفترة الثلاثية ٢٠٠٨-٢٠١٠. ثم ازدادت هذه الميزانية ذاتها بنسبة ٥٤٪ خلال الفترة بين عامي ٢٠١٠ و ٢٠١١ مثلما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم ١٧: الميزانية التقديرية والنفقات المتصلة بالاستعانة بالمصادر الخارجية في قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (بالدولارات الكندية)

السنة	الميزانية المخصصة	النفقات الحسابية	نسبة المئوية للنفقات
٢٠٠٨	٨٨٨.٩٥٠	٢٤٤.٧١٠	٨.٤%
٢٠٠٩	١٤١٩.٨٠٨	١.١٣٨.٥٤٩	٢٢%
٢٠١٠	١.٧٢٢.٥٩١	٧٤٥.٠٩٣	١٧%
٢٠١١	٢.٦٤٦.٠٨١	*١.٤٢٤.١٥٣	١٨%
٢٠١٢	**٢.١٢١.٨١٧	-	-

* البيانات في ٢١ شباط/فبراير ٢٠١١، الحسابات غير مغلقة
** المخصصات الأولية فقط

(المصدر: الايكاو)

الملاحظة رقم ٧: لقد تضاعفت نفقات الاستعانة بالمصادر الخارجية لتوفير خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بين عامي ٢٠١٠ و ٢٠١١. وبات الاستشاريون يمثلون نسبة كبيرة من العاملين تحت مظلة قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصال (أكثر من ٣/٢ من القسم في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١) واستخدم البعض منهم لأداء مهام طويلة الأجل تعتبر إدامتها وحسن التحكم فيها مسألة أساسية بالنسبة للايكاو. ويمكن أن يفرض التوتر بشأن الموارد، ولاسيما فيما يتعلق بالموظفين الدائمين، إلى ارتخاء قبضة التحكم بجزء من نظام المعلومات.

التوصية رقم ٧: في إطار الإعداد لميزانية الفترة الثلاثية القادمة، ينبغي إعادة النظر في نسبة موظفي الايكاو الدائمين العاملين في قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى الاستشاريين وتعديل الكفة على نحو يضمن استدامة مهام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتحكم فيها على أكمل وجه، وما تبقى من المهام يمكن انجازها عن طريق الاستعانة بالمصادر الخارجية وبخدمات المستشارين.

٤-٢ تنظيم قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

١٤٨- يشغل قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصال موقعاً محدوداً في إطار تنظيم تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات داخل الايكاو لأنه ليس مسؤولاً عن جميع الأعمال والأنشطة التي لها صلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي يُضطلع بها في مختلف الهياكل التنظيمية للمنظمة. فبإمكان كل مكتب مركزي أو إقليمي، كما في الماضي، إعداد

مشاريع تنطوي على عنصر كبير من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصورة مستقلة^{٤٨}، والاحتفاظ بقواعد بيانات^{٤٩} أو حتى شراء معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصال عن طريق ميزانية البرامج أو المكاتب. وكما سلف القول، فإن نفقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هذه، الخارجة عن سيطرة قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أما تكون نفقات غير مرئية كنفقات تكنولوجيا معلومات واتصالات (نسبة للوقت الذي ينفقه الموظفون غير المصنفين كموظفي تكنولوجيا معلومات واتصالات) أو أنها تدفن ضمن النفقات التشغيلية للبرامج.

١٤٩- إن من أهم الأسباب التي تفسر هذا الوضع هو غياب الاستشراف في الكثير من المشاريع. فالاكتشاف المتأخر للاحتياجات، التي كثيراً ما تكون عاجلة، لا يسمح بالتخطيط الفعال والتنسيق بين قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وباقي الفروع التشغيلية، التي تلجأ بالتالي إلى الاستعانة بخدمات الاستشاريين من أجل تنفيذ مشروعاتها بميزانياتها الخاصة.

١٥٠- وينتج عن هذا الوضع المخاطر التالية:

- انعدام الاتساق والتآزر بين المشاريع والتطبيقات مما يسبب تكاليف إضافية ويحد من إمكانية التبادل بين هذه التطبيقات، فضلاً عن التكرار في قواعد البيانات؛
- تقع التطبيقات والمشاريع المعدة على هذا النحو خارج نطاق الخطة الأساسية لأمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المعنية فقط بالمشاريع والتطبيقات التي يشرف عليها قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الملاحظة رقم ٨: إن عملية تعزيز المسؤولية عن ميزانية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وجعلها أكثر مركزية اعتباراً من عام ٢٠١١، لم تصحبها مسؤولية تنفيذية بشأن مجمل مشاريع المنظمة. فالعديد من المشاريع الهيكلية لا تقع ضمن المسؤولية الصريحة لقسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما لم يتم تحديدها ووضعها بالاشتراك مع هذا القسم.

التوصية رقم ٨: إن الطريقة الوحيدة لضمان سيطرة أفضل على جميع وظائف ومهام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة وتوفير قدر أكبر من الأمن لها هي التخطيط الجيد للاحتياجات ونقل موارد الميزانية المخصصة للمشروعات الكبيرة إلى قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبهذا يتم وضع مشاريع نظام المعلومات ضمن الإطار المعد خصيصاً لإدارتها.

٣-٤ الاستراتيجية

١٥١- إن الافتقار إلى استراتيجية شاملة موحدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يفسر إلى حد كبير الملاحظات التي تم ابدائها بشأن المسائل العائدة للميزانية (تبعثر وظيفة تكنولوجيا المعلومات والاتصال)، ومسائل الموارد البشرية (زيادة نسبة الاستعانة بالمصادر الخارجية) والمسائل التنظيمية (تبعثر المسؤوليات وفق طبيعة مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات). غير أن هناك ما يدل على أن الوضع في طريقه إلى التحسن.

١٥٢- وفقاً للتوصيات الواردة في التقرير السابق لمراجع الحسابات الخارجي، تم في ١٣ أيلول/سبتمبر ٢٠١١ تقديم خطة عمل إلى الفريق الإداري الرفيع المستوى. وتوصي هذه الوثيقة باعتماد توجهات كبرى لتحسين الوضع في إطار خطة أمدها ست سنوات وتقتصر نموذجاً جديداً لإدارة نظم المعلومات.

^{٤٨} على سبيل المثال، شبكة الايكاو لتشاطير المعارف (IKSN) لا تتم إدارتها من قبل قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

^{٤٩} على سبيل المثال، شبكة تبادل معلومات السلامة الجوية (FSIX) التي تديرها إدارة الملاحة الجوية، وقاعدة بيانات البرنامج العالمي لتدقيق مراقبة السلامة الجوية (USOAP) التي تعمل على خادوم خاص بموجب عقد استعانة خارجي وتديرها أيضاً إدارة الملاحة الجوية

١٥٣- وقد وافق الفريق الإداري الرفيع المستوى على هذا النموذج الجديد للإدارة الذي أصدر الأمين العام بشأنه مذكرة في ٢٢ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١. وتتشأ بموجب ذلك هيئة تسمى "لجنة إدارة المعلومات" يرأسها مدير إدارة الشؤون الإدارية والخدمات وتضم ممثلين من مختلف الفروع. وتستكمل لجنة إدارة المعلومات بأربعة أفرقة هي: فريق إدارة الشبكة الإلكترونية وفريق إدارة أمن المعلومات وفريق إدارة المشاريع وفريق إدارة المضامين. وقد بدأت هذه الأفرقة عملها ولكل منها مهامه المحددة.

١٥٤- واستجابة لتوصية وردت في تقرير مراجع الحسابات الخارجي الخاص بالسنة المالية ٢٠١٠، يجري إعداد خطة رئيسية لنظم المعلومات من المزمع انجازها في صيف ٢٠١٢. وتشكل المصادقة على هذه الخطة خطوة كبيرة إلى الأمام ولكن لا يبدو للأسف أن مكتب الأمين العام قد أعد رسمياً مبادئ توجيهية لعملية إعداد هذه الخطة التي كلف بها مسؤول قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

١٥٥- أما على صعيد التنسيق مع المكاتب، لاحظ مراجع الحسابات الخارجي وجود تنسيق بين قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الحركة الجوية في إطار تخطيط استراتيجي مشترك. وابتداء من منتصف ٢٠١١، جمعت إدارة الحركة الجوية كافة طلبات المشاريع من الفروع وحددت الأولويات قبل التنسيق مع قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الملاحظة رقم ٩: يلاحظ مراجع الحسابات الخارجي أنه طبقاً لتوصياته السابقة، شرعت الايكاف بإعداد خطة رئيسية تغطي كافة جوانب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة. وهنا يجدر التساؤل بشأن من الذي سيسهر على تطبيق هذه الخطة ورصدها نظراً إلى أن سلطات وصلاحيات قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محدودة.

التوصية رقم ٩: ما أن يتم إنجاز الخطة الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، سيتعين على مكتب الأمين العام أن يطلب المصادقة عليها من قبل المجلس. وبالنظر إلى الوضع التنظيمي الحالي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة، حيث لا يتمتع قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سوى بسلطة محدودة في التعامل مع المكاتب المركزية والإقليمية فيما يخص مشروعات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي إطار إعادة تنظيم مجمل الإدارة العليا لمكتب الشؤون الإدارية والخدمات كما ورد في التوصية رقم ٥ أعلاه، ينبغي لقسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن يرتبط بمدير يتمتع بدرجة وظيفية ملائمة.

٥ عمليات المراجعة في إدارة الملاحة الجوية (ANB) وإدارة الحركة الجوية (ATB)

١٥٦- جرت عمليات التدقيق في إدارة الملاحة الجوية (ANB) وإدارة الحركة الجوية (ATB) على مرحلتين: الأولى من ١٦ إلى ٢٧ أيار/مايو ٢٠١١، وتم فيها مراجعة أنشطة إدارة الحركة الجوية/فرع الشؤون البيئية (ATB/ENV) وإدارة الحركة الجوية/قسم التحليل الاقتصادي ورسم السياسات (ATB/EAP) °، وجرى اتصال أولي مع إدارة الحركة الجوية/أمن الطيران (ATB/AVSEC) ومع مسؤول مكتب إدارة الملاحة الجوية وفريقه. وجرت المرحلة الثانية في الفترة من ٢٤ تشرين الأول/أكتوبر إلى ٤ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١، وفيها تم تدقيق أنشطة إدارة الحركة الجوية/أمن الطيران (ATB/AVSEC) وإدارة الملاحة الجوية برمتها. وقد أعدت الوثائق الخاصة بمختلف عمليات التدقيق هذه على أساس استبيانات أرسلت مسبقاً قبل عدة شهور.

١٥٧- وكان الغرض من عملية المراجعة إبلاغ المجلس عن أوجه التباين والتفاوت بين أنشطة وتمويل مكنتي إدارة الملاحة الجوية وإدارة الحركة الجوية الواردة في ميزانية الفترة الثلاثية ٢٠١١-٢٠١٣ التي أقرتها الجمعية العمومية وبين

الأنشطة الحقيقية والتمويل الفعلي لهذين المكتبين. والهدف النهائي لعملية التدقيق هذه الخروج باستنتاجات وتوصيات من أجل إعداد ميزانية الفترة الثلاثية القادمة.

١-٥ التنظيم الإداري

١-١-٥ إدارة الملاحة الجوية (ANB)

١٥٨- تتألف إدارة الملاحة الجوية من ١١ قسماً موزعين على فئتين رئيسيتين:

- سبعة أقسام تشارك في وضع معايير السلامة وبنيتها الأساسية:

- عمليات الطيران (OPS) - ١٢ موظفاً بعقود دائمة ممولة من الميزانية (زائداً موظفين اثنين يدفع تكاليفهم الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF))؛
- إدارة الحركة الجوية (ATM) - ١١ موظفاً تغطيتهم الميزانية؛
- قسم المطارات (AGA) - ٥ موظفين تغطيتهم الميزانية؛
- الاتصالات والملاحة والاستطلاع (CNS) - ١٢ موظفاً تغطيتهم الميزانية؛
- التحقيق في الحوادث (AIG) - ٣ موظفين تغطيتهم الميزانية؛
- الأرصاد الجوية لأغراض الطيران (MET) - ٥ موظفين تغطيتهم الميزانية؛
- طب الطيران (MED) - موظفان تغطيها الميزانية؛

- أربعة أقسام تشارك في إدارة السلامة ورصدها:

- التدريب على السلامة الجوية (AFT) - ٨ موظفين تغطيتهم الميزانية (زائداً موظفين اثنين يدفع تكاليفهم الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF))؛
- قسم الإشراف والرقابة المستمرة (CMO) - ١٧ موظفين تغطيتهم الميزانية؛
- الإدارة المتكاملة للسلامة (ISM) - ٥ موظفين تغطيتهم الميزانية؛
- دعم التنفيذ والتنمية من أجل تعزيز السلامة (ISD - SAF) - ٤ موظفين تغطيتهم الأمانة.

١٥٩- أما قسم وسائل السلامة للطيران الحكومي (SAST) - الذي يضم ٩ موظفين تغطيتهم الميزانية - فيرتبط مباشرة بمكتب إدارة الملاحة الجوية. كما يشترك مع مديرة المكتب في إدارة الأنشطة فريق عمل مكون من ٦ موظفين تغطيتهم الميزانية. ولكل من المديرين المساعدين فريق عمل مماثل يتألف من موظفين اثنين.

١٦٠- وعلى ذلك، يبلغ مجموع الموظفين العاملين في إدارة الملاحة الجوية الذين تغطيتهم الميزانية ١٠٨ موظفين، يضاف إليهم ٤ موظفين يتولى الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات تغطية تكاليفهم. ولكن واقع الحال يقول كما سنرى فيما بعد إنه نظراً لوجود ٨ وظائف شاغرة فإن العدد الفعلي للموظفين الدائمين العاملين في إدارة الملاحة الجوية الذين تغطيتهم الميزانية هو ١٠٠ موظف، يضاف إليهم فضلا عن الموظفين الأربعة الذين يغطي الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات تكاليفهم، ١٤ موظفاً معارفاً يمولون من الدول الأعضاء مباشرة أو عن طريق تسديد ما تدفعه لهم الإيكافو. ولا يدخل في الحساب هنا الذين يعملون بموجب اتفاقات الخدمة المدنية (SSA).

٥-١-٢ إدارة الحركة الجوية (ATB)

- ١٦١- تتألف إدارة الحركة الجوية - بالإضافة إلى المدير ومساعديه، أي سبعة وظائف - من ثلاثة كيانات وفرعين وقسم واحد، المهام والمسؤوليات فيها محددة تحديداً واضحاً.
- ١٦٢- يستجيب فرع أمن الطيران (AVSEC) (٣٤ موظفاً بما فيهم مدير الفرع واثنان من موظفي الدعم) للهدف الاستراتيجي "تعزيز امن الطيران المدني في العالم". ويتألف من ثلاثة أقسام:
- قسم أمن الطيران وسياسة التيسير (SFP) (٩ موظفين) مسؤول عن إعداد وتنسيق سياسة وإطار قانوني على الصعيد العالمي للتصدي للتحديات الأمنية التي تواجه الطيران المدني. ومن مهام هذا القسم أيضاً الاضطلاع ببرامج في مجال التيسير والتنسيق ووثائق السفر المقروءة آلياً (MRTD)؛
 - قسم تدقيق أمن الطيران (ASA) (١٣ موظفاً) الذي يقوم بتنسيق وتنفيذ البرنامج العالمي لتدقيق أمن الطيران (USAP) الذي يهدف إلى تعزيز أمن الطيران على الصعيد العالمي من خلال فحص وتدقيق وضع الدول الأعضاء في الايكاو بشكل منتظم لمعرفة قدراتها على السهر على أمن الطيران ومدى التزام الدول بتنفيذ معايير الايكاو في مجال الأمن والممارسات الموصى بها.
 - قسم دعم التنفيذ والتنمية من أجل تعزيز الأمن (ISD - SEC) (٩ موظفين) يهدف إلى تحسين قدرات الدول على تعزيز الأمن من خلال تيسير وتنسيق المساعدة من أجل دعم الدول في تنفيذ معايير الأمن والممارسات الموصى بها وإصلاح الخلل الذي كشف مكانه البرنامج العالمي لتدقيق أمن الطيران.
- ١٦٣- فرع شؤون البيئة (ENV) (١١ موظفاً) يغطي قضايا تتعلق بتغير المناخ ونوعية الهواء والضوضاء على المستوي المحلي. وخصص برنامج محدد للترويج لقضايا البيئة ولاسيما التعاون مع الوكالات الأخرى للأمم المتحدة.
- ١٦٤- قسم التحليل الاقتصادي ورسم السياسات (EAP) (١٦ موظفاً) يتولى خمسة برامج (الأرقام من ٣٢ إلى ٣٦). فبعد سلسلة من عمليات إعادة التنظيم، صار هذا القسم مسؤولاً عن أربعة مجالات منذ عام ٢٠١٠ وعن مجال إضافي منذ كانون الثاني/يناير ٢٠١١ وهي: التنظيم والسياسات، وإدارة البنى التحتية، وتحليل السوق والاستشراف، والإحصاءات وقواعد البيانات ووحدة التمويل المشترك.
- ١٦٥- يتبين مما تقدم أن ميزانية الفترة الثلاثية كانت تغطي في عام ٢٠١١ تكاليف ٦٨ وظيفة لدى إدارة الحركة الجوية، ولكن عند إجراء عملية التدقيق كان هناك ٤ وظائف شاغرة و ١٠ موظفين معارين ومنتدبين (٨ و ٢ على التوالي) و ٣ موظفين يتولى الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات ووحدة التمويل المشتركة تغطية تكاليفهم. وهكذا يصبح عدد الموظفين الفعليين لدى إدارة الحركة الجوية عند إجراء عملية التدقيق ٧٤ موظفاً باستثناء المتعاقدين بموجب اتفاقات الخدمة الخاصة.

٥-٢ عرض الميزانية

٥-٢-١ التخلي عن مؤشرات الأداء

١٦٦- كانت مؤشرات الأداء الرئيسية الواردة في ميزانية الفترة الثلاثية ٢٠٠٨-٢٠١٠ تمثل بصفة أساسية أدوات غير كمية لرصد للأنشطة. ولكن لكي تكون المؤشرات فعالة حقاً يجب أن تشمل على أهداف وغايات محددة بالأرقام بغية قياس ما تحقق من أداء فعلي. وقد تم التخلي عن هذه المؤشرات،

١٦٧- لم يتم استخدام مفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية مرة أخرى في ميزانية الفترة الثلاثية ٢٠١١-٢٠١٣، وتم الاستعاضة عنها بـ "النتائج المتوقعة" المحددة لكل برنامج. غير أن هذه النتائج المتوقعة تفتقر إلى الوضوح وتخلو من أرقام فعلية. على سبيل المثال، فيما يخص إدارة الملاحة الجوية/شؤون البيئة: زيادة مستوى التنفيذ - البرنامج رقم ١٨؛ و "تعزيز عمليات المكاتب الإقليمية" - البرنامج رقم ١٩؛ و "زيادة مستوى تنفيذ العناصر الحرجة لنظام مراقبة أمني للطيران" - البرنامج رقم ٢٠؛ و "زيادة مستوى الاتساق في تطبيق القواعد القياسية والتوصيات الدولية" - البرنامج رقم ٢١؛ و "زيادة عدد الدول الممتثلة للمعايير" - البرنامج رقم ٢٢؛ و "زيادة عدد المشاركين في دليل المفاتيح العامة للايكاو (ICAO PKD) و"خفض الإصدار الاحتياطي لوثائق السفر المقروءة آلياً" و "زيادة قدرات الدول على التثبت من وثائق السفر على نقاط" - ٢٣؛ و "زيادة الاعتراف بالايكاو" - البرنامج رقم ٢٤؛ و "زيادة فعالية الإجراءات لمعالجة انبعاثات الطيران" - البرنامج رقم ٢٥؛ و "زيادة فعالية الإجراءات" - البرنامج رقم ٢٦، وغيرها من النتائج المتوقعة.

الملاحظة رقم ١٠: إن اعتماد مفهوم "النتائج المتوقعة" في وثيقة الميزانية للفترة الثلاثية ٢٠١١-٢٠١٣ يشكل خطوة إلى الأمام مقارنة بالمفهوم السابق القائم فقط على متابعة ورصد الأنشطة، بيد أن هذا التغيير لم يأت بما يحسن القياس الموضوعي للتقدم الفعلي في تحقيق المهام الواردة في الميزانية المعتمدة.

التوصية رقم ١٠: إن التطبيق العام لأداة موحدة مثل شبكة الايكاو لتشاطر المعارف (IKSN) التي يجري حالياً إعدادها، أمر من شأنه تزويد الايكاو بأداة توفر متابعة حقيقية وصورة واقعية لجزء من أنشطة المنظمة على صعيد الخدمات (ولاسيما فيما يتعلق بإعداد الوثائق أو تطوير النظم المعلوماتية). فهذه الأداة، إذا نجحت المنظمة في تطبيقها، يمكن أن تجيب على الأسئلة التي يطرحها المجلس بشأن سير الأنشطة المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية، أي لتحل بالتالي محل مؤشرات الأداء الرئيسية، وتسمح برصد "النتائج المتوقعة".

(المصدر: الايكاو)

٢-٢-٥ بنية غير واضحة فيما يخص البرامج/المشروعات

١٦٨- تحدد المادة الرابعة (ولاسيما الفقرة الفرعية ٤-٤) من النظام المالي العناصر المختلفة التي ينبغي أن تتطوي عليها وثيقة الميزانية للفترة الثلاثية التي تعرض على الجهات المعنية من أجل اعتمادها، على غرار ما تفعل الوكالات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة. ومن ضمن هذه العناصر ضرورة تقديم "برامج" لدعم "الأهداف الاستراتيجية". ولكن لا يرد مفهوم "المشاريع" في المعلومات التي ينبغي تقديمها لدعم طلبات الميزانية^{٥١}.

^{٥١} نلاحظ أن الفقرة الفرعية ٤.٤ من المادة الرابعة تشير صراحة إلى ضرورة وجود مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج. بيد أن نيباكو لم تسر على هذا النهج في ميزانية ٢٠١١-٢٠١٣، بينما سارت عليه الميزانية الثلاثية السابقة إلا أن مؤشرات الأداء فيها لم تستخدم لأغراض المتابعة والرصد وتم من ثم التخلي عنها.

إدارة الملاحة الجوية (ANB)

١٦٩- فيما يتعلق بإدارة الملاحة الجوية لاحظنا ما يلي:

- هناك خمسة أقسام تضطلع بمهام وأنشطة تقع في إطار برنامج واحد من برامج الميزانية وهي: الإدارة المتكاملة للسلامة، والمطارات، والحوادث، والتحريات والتحقيقات، والإشراف والرقابة المستمرة، والأنواء الجوية.
 - أما أنشطة وفعاليات الأقسام السبعة الأخرى فتتوزع على عدة برامج في الميزانية: منها برنامجان يتعلقان بطب الطيران، ودعم التنفيذ والتنمية من أجل تعزيز السلامة (ISD - SAF)، والتدريب على السلامة الجوية؛ وأربع برامج تتعلق بالاتصالات والملاحة الجوية والاستطلاع؛ وخمسة برامج تتعلق بأدوات السلامة في الطيران الحكومي؛ وستة برامج تتعلق بعمليات الطيران، وأحد عشر برنامجاً تتعلق بإدارة الحركة الجوية، أي هناك تقريباً مشاريع بعدد الموظفين الذين تغطيهم الميزانية.
- ١٧٠- ويبين الجدول التالي الطابع غير المستقر وبالتالي غير الموثوق للمعلومات المفصلة المغرقة في التفاصيل. فالجدول التالي يوضح كيف أن المشاريع تُغير بسرعة بل وحتى تُهمل ويتم التخلي عنها، في حين تستهل مشاريع جديدة في أول سنة من الفترة الثلاثية:

الجدول ١٨: توزيع البرامج بين أقسام إدارة الملاحة الجوية (ANB) في ميزانية الفترة ٢٠١٢-٢٠١١

البرنامج	القسم	مشروعات الميزانية	لم يرد ذكره في شبكة IKS	مشاريع جديدة
١- إدارة الحركة الجوية - الاستخدام الأمثل للمجال الجوي	إدارة الحركة الجوية	٥-١ و ٩-٧	١٠ و ١١	١ نشاط و ٤ غير نشطة
٢- الملاحة القائمة على الأداء	الاتصالات والملاحة والاستطلاع	٦		١ نشاط و ٣ غير نشطة
٣- تطبيق إدارة السلامة	إدارة الحركة الجوية	٩-١		١ نشاط و ١ غير نشط
٤- استمرار صلاحية الطائرات للطيران	الإدارة المتكاملة للسلامة	٨ و ٦-١	٧	٥ نشاط و ٦ غير نشطة
٥- إدارة الحركة الجوية - الإدارة العالمية	عمليات الطيران	٥	٦ و ٧	٤ غير نشطة
٦- الأنشطة الإقليمية المتعلقة بالسلامة	أدوات السلامة في الطيران الحكومي	٣-١	٤	٤ نشاط
٧- السلامة - الأنشطة المدرة للدخل (الممولة ذاتياً)	عمليات الطيران	٥ و ٦ و ١٧ و ٢١ و ٢٣	١٦ و ١٩ و ٢٠	مشروعات جديدة
٨- التنسيق الإقليمي للأنشطة المتعلقة بالسلامة	أدوات السلامة في الطيران الحكومي	٤-١		مشروعات جديدة
٩- سلامة المطارات	إدارة الحركة الجوية	٣ (غير نشطين)		١ نشاط و ١ غير نشط
١٠- التحقيق في الحوادث	المطارات	٩-١ و ١٢-١١	١٠	١٢ مشروعاً و ٤ غير نشطة
١١- تدقيق السلامة	التحقيق في الحوادث	١٢-١		٧ غير نشطة
١٢- التعاون المدني/العسكري	الأشراف والرقابة المستمرة	٣-١ و ١٠-٥		٧ غير نشطة
١٣- القواعد والتوصيات الدولية لإدارة الحركة الجوية	أدوات السلامة في الطيران الحكومي	٤		١ نشاط
١٤- المنظمات الإقليمية لمراقبة السلامة	إدارة الحركة الجوية	٢-١	٤	١ غير نشط
١٥- تأهيل الفنيين في مجال الطيران	التدريب في مجال السلامة الجوية	٥		مشروعات جديدة
١٦- الاستجابة لمخاطر السلامة الحرجة	دعم التنفيذ والتنمية من أجل تعزيز السلامة	٢ و ٤ و ٦	١ و ٣	مشروعات جديدة
١٧- سلامة الطيران	التدريب في مجال السلامة الجوية	٤ و ٥ و ٨	٦ و ٧	مشروعات جديدة
١٨- الأمن	عمليات الطيران	٥-١		مشروعات جديدة
٢٨- وصلة البيانات	إدارة الحركة الجوية	١١		٤ نشاط و ٤ غير نشطة
٢٩- الأرصد الجوية	عمليات الطيران	١ و ٧-٥		١٣ و ٣ و ٨-١٠ و ١٢
٣٠- الاتصالات والملاحة	إدارة الحركة الجوية	١ و ٧-٥		٤ نشاط و ٤ غير نشطة
٣١- معلومات الطيران الرقمية	الاتصالات والملاحة والاستطلاع	٤		٤ مشروعات و ٤ نشاطاً
المجموع	إدارة الحركة الجوية	٧		
	عمليات الطيران	١١		
	إدارة الحركة الجوية	٣ و ٢		
	الاتصالات والملاحة والاستطلاع	٤ و ١		
	الأرصد الجوية	٢ و ١		
	إدارة الحركة الجوية	٥		
	الاتصالات والملاحة والاستطلاع	٣-١ و ٨-٥		
	الاتصالات والملاحة والاستطلاع	١		
		١٢٧		

المصادر: ميزانية الفترة الثلاثية ٢٠١١-٢٠١٣ وقاعدة بيانات شبكة IKS

١٧١- إن تجزؤ الأنشطة على هذا النحو في معظم الأقسام يثير تساؤلات عما إذا كان من المناسب توزيع الميزانية بين البرامج المشاريع. فبعض البرامج التي يديرها قسم إدارة الحركة الجوية كان يمكن أن تكون مشاريع بسيطة تتدرج في إطار البرنامجين ١ أو ٢ الذين يغطيان معظم أنشطة القسم. وينطبق هذا الأمر، على سبيل المثال، على برنامج رقم ١٢: "التعاون المدني/العسكري" أو البرنامج رقم ١٣: "قواعد وتوصيات إدارة الحركة الجوية".

١٧٢- كما أن هذا التقسيم المفرط للأنشطة ضمن نفس القسم يؤدي أيضاً إلى توزيع غير مناسب للموظفين. فرواتب بعض الموظفين تمول كلفتها من عدة برامج قد يصل عددها أحياناً إلى ٦ برامج. وعلى العموم فإن رواتب الموظفين العاملين في أقسام تدير مشاريع موزعة على عد برامج تمول عادة من ثلاثة أو أربعة برامج. وهو على كل حال نظام تصعب إدارته ولا يضمن بالتالي درجة عالية من الموثوقية. وقد لاحظ مراجعو الحسابات أثناء عملية التدقيق وجود تباينات فيما يتعلق بتخصيص ٢٥٪ من رواتب موظفي إدارة الملاحة الجوية وطلبوا من الأمين العام تصحيح هذا الأمر.

إدارة الحركة الجوية (ATB)

الوضع العام

١٧٣- هناك حالتان يتوافق فيهما هيكل الميزانية (البرنامج) والهيكل الإداري (القسم). وهذه حالة البرنامج رقم ٢٠ (تدقيق الأمن) الذي يديره قسم تدقيق أمن الطيران (ASA) والبرنامج رقم ٢٢ (دعم التنفيذ والتنمية في مجال الأمن) الذي يديره قسم دعم التنفيذ والتنمية (ISD). أما في الحالات الأخرى فإن الأقسام تدير عدة برامج بصورة متوازية، ومنها فرع شؤون البيئة الذي يدير لوحدة أربعة برامج.

١٧٤- ولكن لاحظنا أنه، على عكس إدارة الملاحة الجوية، ليس هناك أي برنامج تديره عد أقسام في وقت واحد، الأمر الذي يجعل الأمور أكثر وضوحاً في إدارة الحركة الجوية. كما أن عملية توزيع تكاليف الموظفين على عدة برامج تديرها إدارة الحركة الجوية لا تنطوي على نفس التباينات الملحوظة في إدارة الملاحة الجوية.

١٧٥- وعلى غرار الجدول الخاص بإدارة الملاحة الجوية الوارد أعلاه، يبين الجدول التالي أوجه الاختلاف بين المعلومات الواردة في وثيقة الميزانية الثلاثية والحالة الفعلية للمشاريع في السنة الأولى، حيث جرى في عام ٢٠١١ تعديل ٢٠ مشروعاً وإنجاز ١٧ مشروعاً كما كان عدد المشاريع الجديدة أثناء عملية المراجعة (تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١) ٣٦ مشروعاً:

الجدول ١٩: توزيع البرامج بين أقسام إدارة الحركة الجوية (ATB) في ميزانية الفترة ٢٠١١-٢٠١٣

البرنامج	القسم/الفرع	المشاريع الواردة في الميزانية	المشاريع المعدلة	المشاريع المنجزة	المشاريع الجديدة	مجموع المشاريع
١٨- الأمن	أمن الطيران وسياسة التيسير	١٣	٤	١	٢	١٤
٢٠- تدقيق الأمن	تدقيق أمن الطيران	٨	٣	-	-	٨
٢١- التيسير	أمن الطيران وسياسة التيسير	١٠	-	-	١	١١
٢٢- دعم التنفيذ والتنمية في مجال الأمن	دعم التنفيذ والتنمية	٦	٦	-	-	٦
٢٣- وثائق السفر المقروءة آلياً وإدارة الهوية	أمن الطيران وسياسة التيسير	١٠	٢	٢	١	٩
٢٤- التوعية البيئية	فرع شؤون البيئة	١٨	-	-	٢	٢٠
٢٥- البيئة - نوعية الهواء المحلي	فرع شؤون البيئة	١٧	-	٢	-	١٥
٢٦- البيئة - تغير المناخ	فرع شؤون البيئة	٤٣	-	١١	٨	٤٠
٢٧- البيئة - الضوضاء	فرع شؤون البيئة	٢١	-	١	-	٢٠
٣٢- الاستدامة - الأنشطة المدرة للدخل (الممولة ذاتياً)	التحليل الاقتصادي ورسم السياسات	٣	-	-	-	٣
٣٣- تعزيز الشفافية في سياسة الطيران	التحليل الاقتصادي ورسم السياسات	٨	٣	-	-	٨
٣٤- الاحصاءات	التحليل الاقتصادي ورسم السياسات	٤	-	-	-	٤
٣٥- النقل الجوي المستدام	التحليل الاقتصادي ورسم السياسات	٢٣	٢	-	١	٢٤
٣٦- فعالية تكاليف المطارات/خدمات الملاحة الجوية	التحليل الاقتصادي ورسم السياسات	١٣	-	-	١	١٤
٣٧- التنسيق الإقليمي للأنشطة المتعلقة بالاستدامة - دليل المفاتيح العامة	أمن الطيران وسياسة التيسير	-	-	-	٤	٤
٣٧- التنسيق الإقليمي للأنشطة المتعلقة بالاستدامة - المناخ	فرع شؤون البيئة	-	-	-	٨	٨
٣٧- التنسيق الإقليمي للأنشطة المتعلقة بالاستدامة - خطة العمل بشأن ثاني أكسيد الكربون	فرع شؤون البيئة	-	-	-	٥	٥
٣٧- التنسيق الإقليمي للأنشطة المتعلقة بالاستدامة - وحدة التمويل المشترك لشمال الأطلسي	التحليل الاقتصادي ورسم السياسات	-	-	-	٥	٥
المجموع				مجموع المشاريع		٢١٦

(المصادر: ميزانية الفترة الثلاثية ٢٠١١-٢٠١٣ وقاعدة بيانات شبكة (IKSN))

الحالة الخاصة لفرع شؤون البيئة

- ١٧٦- يسعى فرع شؤون البيئة إلى تحقيق سلسلة من الأهداف ليس من السهل دائماً فهم عملية تنفيذها وتمثل صعوبات من وجهة نظر تحليل الميزانية وتنفيذ بنودها. وتسعى الايكاف إلى تحقيق ثلاثة أهداف في ميدان البيئة هي: الحد من التعرض للضوضاء، والحد من تأثير الانبعاثات على نوعية الهواء المحلي، والحد من أثر الطيران على تغير المناخ.
- ١٧٧- وبغية تحقيق هذه الأهداف، تم تكليف فرع شؤون البيئة في إطار ميزانية ٢٠١١-٢٠١٣ بتنفيذ ٤ برامج هي: نوعية الهواء المحلي (٢٥)، وتغير المناخ (٢٦)، والضوضاء (٢٧)، والتوعية (٢٤).
- ١٧٨- وتجدر الإشارة إلى أن الجمعية العمومية اعتمدت في دورتها السابعة والثلاثين قراراً رئيسياً مكرساً لتغير المناخ (٣٧-١٩) نجمت عنه تغييرات هامة في الأولويات التشغيلية لفرع شؤون البيئة. ويحدد هذا القرار أربعة تحديات وخطوات قادمة" اعتبرت ذات أولوية بالنسبة لفرع شؤون البيئة هي: تحديد أهداف عالمية منشودة، وتدابير على مستوى السوق، وخطط عمل على مستوى الدول، وإيجاد أنواع وقود بديلة. ومن هذه الأنشطة الأربعة أعطيت الأولوية لخطط العمل على مستوى الدول وإيجاد أنواع وقود بديلة.

- ١٧٩- ودون الانتقاص من أهمية الحاجة إلى تكييف أنشطة المنظمة للتطورات الراهنة وقرارات الجمعية العمومية، لاحظنا وجود من ناحية الاتساق والتوافق بين مختلف التوجهات المطلوبة.
- ١٨٠- وعلى ذلك، من أجل أداء المهام المطلوبة من إدارة الحركة الجوية وفرع شؤون البيئة، وجدت الهياكل الخدمية للمنظمة أنها مضطرة إلى الابتعاد عن إطار العمل الذي ينبغي من حيث المبدأ الالتزام به التزاماً صارماً والذي حددته لها وثائق الميزانية التي أقرتها الجمعية العمومية نفسها.

البرامج والمشاريع: ضرورة تبسيط المعلومات

- ١٨١- نرى أن البرامج البالغ مجموعها ٣٧ برنامجاً بصياغتها المفصلة والمقسمة إلى ٣٨٧ مشروعاً تغطي ثلاثة أهداف استراتيجية (السلامة، والأمن، والبيئة/التنمية المستدامة المستدامة)، والموزعة على إدارة الملاحة الجوية (١٧١ مشروعاً) وإدارة الحركة الجوية (٢١٦ مشروعاً)، تشكل أعباء كبيرة مقابل معلومات تفنقر إلى الموثوقية والثبات. فالجدولان أعلاه يبينان بوضوح أن مشروعاً أعد قبل أربع سنوات من تاريخ إنجازه حري بأن يصبح مضمونه بل وحتى وجوده موضع تساؤل بينما قد تظهر في هذه الأثناء مشروعات جديدة.
- ١٨٢- وعند النظر في الأجراء المستخدم لتحديد المبلغ الكلي للاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء، الذي يشكل جانباً أساسياً من عملية إقرار الميزانية، يتبين لنا في الواقع أن الاعتبارات والمناقشات بشأن الميزانية وضعت البرامج والمشاريع جانباً وركزت على مبدأ النمو مع أن هذا تكاد لا تكون له أي صلة بمضمون هذه البرامج والمشاريع.
- ١٨٣- كما لاحظنا أن ميزانية ٢٠١١-٢٠١٣ تضم ٣٧ برنامجاً تغطي ثلاثة أهداف استراتيجية عملية لا تشكل سوى ٣٢٪ من مجموع الميزانية المعتمدة، إذ أن متوسط حصة كل برنامج من الميزانية يبلغ ٠,٨٩٪. أما بخصوص المشاريع، فقد لاحظنا أن عدد المشاريع يفوق عدد موظفي الايكاو، مع وجود فرق واضح بين إدارة الحركة الجوية (حيث يتحمل الموظف الواحد مسؤولية ٢٣ مشروعاً كمعدل وسطي) وإدارة الملاحة الجوية (حيث تبلغ نسبة الموظفين إلى المشاريع ١ إلى ١٢).
- ١٨٤- ولكن إذا ترجمنا هذا التقسيم إلى لغة اعتمادات الميزانية سنجد أنه مصطنع إلى حد كبير. فرواتب الموظفين مقسمة في الواقع بين برامج مختلفة في بداية إعداد الميزانية أو عند تغيير موقعهم. لذلك فإن حراك الموظفين بين المكاتب والأقسام وحده الذي يؤثر على توزيع الاعتمادات المخصصة للموظفين بين البرامج مقارنة بالعرض الأولي المقدم للمجلس. وفي الواقع أن المهام الفعلية التي يؤديها الموظفون أو قسم من الأقسام لها تأثير طفيف جداً على تنفيذ الميزانية. فلو أن موظفاً في قسم إدارة الحركة الجوية (ATM) وراتبه يمول من البرامج ١ و ٢ و ٦ و ٧ (الهدف الاستراتيجي - السلامة)، وتم في الواقع تكليفه بإدارة مشاريع في إطار البرنامجين ٢٨ و ٣٠ (الهدف الاستراتيجي - حماية البيئة)، فإن تنفيذ الميزانية سوف لن يأخذ في الحساب هذا التغيير في المهام، وذلك على الرغم من أن هذا التغيير سيؤثر على تقسيم الموارد بين الأهداف الاستراتيجية. وعلى ذلك فإن تنفيذ الميزانية القائم على البرامج يستند من حيث البنية على التقديرات ولا يعبر بالضرورة عن الأنشطة الحقيقية التي يقوم بها موظفو المنظمة. ومن هذه الزاوية سيكون من المستحسن أيضاً عدم تقسيم برنامج ما بين عدة أقسام.

الملاحظة رقم ١١: إن بنية الميزانية المكونة من برامج ومشاريع للفترة الثلاثية ٢٠١١-٢٠١٣ مكتظة بتفاصيل لا طائل منها ولا داعي لها. فالبرامج كثيرة جداً وحجمها يتباين أشد التباين، وكل واحد منها لا يمثل في المتوسط سوى ١٪ من القيمة الكلية للميزانية. أما المشاريع، فعددتها بلا شك كبير بإفراط ولاسيما في إدارة الحركة الجوية (وبالأخص في إدارة الحركة الجوية/فرع شؤون البيئة).

التوصية رقم ١١: ينبغي تخفيف بنية الميزانية المثقلة بالبرامج والمشاريع تخفيفاً كبيراً، وتقليص عدد هذه البرامج والمشاريع إلى الحد الأدنى بما يتفق مع النظام المالي (المادة الرابعة) كما ينبغي، قدر الإمكان، تجنب تقسيم نفس البرنامج بين عدة أقسام. أما المشاريع، فبالنظر إلى أنها تقيّد بشكل أساسي في التسيير اليومي للبرامج وإدارتها وأنها يجب أن تتحلّى من ثم بقدر من المرونة، فينبغي ألا تذكر في وثيقة الميزانية وأن تقتصر هذه على تقديم قائمة بالنتائج والمخرجات فيما يخص كل برنامج خلال الفترة الثلاثية.

١٨٥- أما فيما يتعلق بالحالة الخاصة التي تتصف بها إدارة الملاحة الجوية، فإن التبسيط أو التخفيف الموصى به أعلاه يمكن أن يستند إلى ما تفضي إليه سلفاً دراسة الواقع الحالي لهذه الإدارة. في الواقع أنه على صعيد الممارسة العملية، وبغض النظر عن منطق الميزانية القائم على مفهوم البرامج، تستعرض مديرة إدارة الملاحة الجوية وتحلل أنشطة هذه الإدارة ليس وفقاً لأهدافها وإنما على أساس طبيعتها وأصنافها. وعلى ذلك، فهي تميز بين خمسة أصناف رئيسية من الأنشطة التي تضطلع بها إدارة الملاحة الجوية وترى أن حصة كل نشاط من هذه الأنشطة الخمسة بالنسب المئوية على النحو التالي:

- الأنشطة الأساسية: ٢٦٪؛

- تدارك الثغرات وأوجه الخلل في مجالي السلامة والبنى الأساسية: ٢٢٪؛

- وضع المعايير: ٢١٪؛

- متابعة أمور السلامة ورصدها: ١٨٪؛

- التنمية الاستراتيجية والتخطيط في مجال السلامة: ١٣٪.

١٨٦- على الرغم من أن النسب أعلاه لم تخضع للتدقيق والمراجعة إلا أنه يمكن القول أن هذا العرض القائم على نوع النشاط وليس على هدفه المحدد يبدو أنه يعبر عن النشاط الفعلي لإدارة الملاحة الجوية تعبيراً واقعياً لا نجد في العرض الوارد في وثيقة الميزانية.

الأنشطة الأساسية

١٨٧- تتمثل الأنشطة الأساسية الواردة في العرض الذي اقترحت مديرة إدارة الملاحة الجوية فيما يلي:

- إدارة الأزمات (الأمراض الوبائية والكوارث الطبيعية وانقطاع الرقابة الجوية)؛

- إيجاد حل لحالات النزاع التي تمس آثارها الطيران المدني أو القيام بدور الوسيط في هذا الشأن؛

- تحديث الوثائق التشغيلية أو التنفيذية؛

- تقديم مشورة عملية للدول وللقطاع الصناعي.

١٨٨- إن هذه الأنشطة التي تمثل نحو ربع عمل إدارة الملاحة الجوية هذه الأنشطة أما أنها لا ترد في وثائق الميزانية إطلاقاً أو أنها ترد لماماً بشكل مقتضب لا فيه نفع ولا دفع. فإدارة الأزمات والتوسط في حل النزاعات وتقديم المشورة العملية ترد في أحسن الأحوال وبصورة غير مباشرة كعناوين لبعض المشاريع فقط فيما يخص بعض البرامج. على السبيل المثال، المشاريع ١.٨ و ٤.٦ و ٤.٧ تتوافق مع المشاورات بشأن صلاحية الطائرات للطيران وقضايا إدارة

الحركة الجوية. ولكن لا يوجد أثر في الميزانية لمشاورات شاركت فيها منظمة الأرصاد العالمية (WMO) أو منظمة الصحة العالمية (WHO) في حالة الأزمات، على الرغم من أن لهما حصة متزايدة في موارد الايكواو.

١٨٩- أما المشاريع التي تم الاضطلاع بها استعداداً لهذه الأزمات، فيوجد لها بعض الأثر في الميزانية. مثلاً، فيما يتعلق بالجانب الطبي من الطيران المدني نرى أنه بالرغم من أن الاستجابة لطلبات منظمة الصحة العالمية لم تذكر بالذات إلا أن المشروع الرئيسي للبرنامج ٦ يتمثل في "الترتيبات التعاونية لمنع انتشار الأمراض المعدية من خلال السفر الجوي" (CAPSCA) وبالتالي يمكن، من حيث المبدأ، الإسهام في التصدي الفعال للأمراض الوبائية ضمن هذا السياق المحدد.

١٩٠- كما نجد أن النشاط الخاص بتحديث الوثائق التشغيلية يرد في "النتائج المتوقعة" لكنه يتوزع على ثلاثة برامج هي ٤ و ٥ وبالذات ٧، إذ بيعت كمية كبيرة من الوثائق التشغيلية.

تدارك الثغرات وأوجه الخلل في مجالي السلامة والبنى الأساسية

١٩١- تشمل الأنشطة المتعلقة بالسلامة والبنى الأساسية الواردة في عرض مديرة إدارة الملاحة الجوية ما يلي:

- أدوات السلامة الوطنية؛
 - إدارة الحركة الجوية (ATM) - الاستخدام الأمثل للمجال الجوي
 - تنسيق العمل من أجل تدارك الثغرات وأوجه الخلل في مجالي السلامة والبنى الأساسية؛
 - التعاون والتنسيق بين الأطراف المعنية.
- ١٩٢- نلاحظ أن هذه الأنشطة أوضح وصفاً من سابقتها في وثيقة الميزانية الثلاثية. فهي ترتبط بالبرامج ١ و ٢ و ١٤ وجزء من البرامج ٩ و ١٠ و ١١ و ١٦.

وضع المعايير

١٩٣- تمثل عملية وضع المعايير جزءاً هاماً من مجمل أنشطة إدارة الملاحة الجوية (نحو خمسها)، ولكنه أقل بدرجة كبيرة مما كان متوقفاً نتيجة استعراض البرامج والمشاريع المزمعة الواردة في الميزانية. ويغطي هذا النشاط أربعة المجالات الأربعة التالية:

- تحديث ١٧ ملحقاً و ٥ إجراءات لخدمات الملاحة الجوية (PANs) وأكثر من ٥٠ دليلاً إرشادياً في مجال تطبيق القواعد والتوصيات (SARPs)؛
- تنسيق ١٢ فريقاً من الخبراء و ١٣ مجموعة دراسية؛
- تقديم مشورة وتوجيهات إلى الدول والقطاع الصناعي بشأن تفسير القواعد والتوصيات (SARPs)؛
- التنسيق مع المنظمات الأخرى المسؤولة عن وضع المعايير والقواعد (المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) وراديو اللجنة الفنية للملاحة الجوية (RTCA)^{٥٢} والمنظمة الأوروبية لمعدات الطيران المدني (EUROCAE)^{٥٣} وغيرها من المنظمات).

١٩٤- وبدلاً من أن تجمع هذه الأنشطة في برنامج واحد جرى توزيعها على عدة برامج في الميزانية وهي البرامج من ١ إلى ٤ و ٩ و ١٠ و ١٣ و ١٦ و ٢٨ إلى ٣١. وتبين النتائج التي توصلنا إليها أن حصة هذه البرامج من اعتمادات

^{٥٢} Radio Technical Commission for Aeronautics

^{٥٣} European Organisation for Civil Aviation Equipment

الميزانية، والبالغة ٧,٤ مليون دولار كندي، تمثل بحسابات الميزانية النصف وليس الخمس مثلما أعلن الشخص الإداري المسؤول في إدارة الملاحة الجوية، الأمر الذي يبين بوضوح الفجوة بين ما هو معروض في الميزانية من أنشطة والواقع الفعلي للأنشطة^{٥٤}.

متابعة أمور السلامة ورصدها

١٩٥- وفقاً للعرض الذي قدمته مديرة الإدارة يتوزع هذا المجال من الأنشطة على الفئات الرئيسية التالية:

- أولاً: نظام المعلومات الذي يمكن بفضله أن تعلم الدول في الوقت الحقيقي مدى تنفيذ التوصيات التي قدمت أثناء عملية مراجعة الايكاو (نظام إلكتروني للإبلاغ عن الاختلافات (EFOD))^{٥٥} - البرنامج رقم ٥؛
- ثانياً: أدوات، لاسيما أدوات تكنولوجيا المعلومات، تتضمن بيانات تتعلق بالسلامة، مثل عمليات الوصول الآلية القياسية (iSTARS) (نظام ايكاو لإدارة السلامة الداخلية) - برنامج رقم ٣؛
- ثالثاً: تدقيق نظم السلامة للدول الأعضاء في إطار البرنامج العالمي لتدقيق أمن الطيران (USOAP) وفقاً لنهج الرصد المستمر (CMA). ويرد هذا النشاط في إطار البرنامج رقم ١١.

التنمية الاستراتيجية والتخطيط في مجال السلامة

١٩٦- تحت هذا العنوان تضم إدارة الملاحة الجوية: الخطة العالمية للسلامة الجوية (GASP) والخطط الإقليمية التي يغطيها جميعاً البرنامج رقم ٣، وتطوير وتحديث خطة الملاحة الجوية العالمية، وتنسيق عمل الفرق الإقليمية للتخطيط والتنفيذ (PIRG)، ويغطي البرنامج رقم ٥ النشاطين الأخيرين.

١٩٧- كما يشمل هذا العنوان الدراسة التي تقوم بها الإدارة عن الجيل القادم من مهنيي الطيران (البرنامج رقم ١٥).

الملاحظة رقم ١٢: بعد دراسة الأنشطة الحالية لإدارة الملاحة الجوية تبين لنا أن جزءاً كبيراً من هذه الأنشطة إما لم ترد في هيكلية الميزانية الحالية المؤلفة من البرامج والمشاريع أو أنها وردت من باب التلميح وليس التصريح، وينطبق هذا الأمر عموماً على الأنشطة الرئيسية ولا سيما على إدارة الأزمات.

التوصية رقم ١٢: في إطار التوصية رقم ١١ أعلاه بشأن تخفيف بنية الميزانية للفترة الثلاثية القادمة، ينبغي لإدارة الملاحة الجوية أن تقلل من عدد البرامج/المشاريع التي تشمل عليها في نطاق الأهداف الاستراتيجية من أجل تقليص الفجوة بين ما يرد في الميزانية والأنشطة الفعلية.

^{٥٤} بالنظر إلى أن ٧٠٪ من نفقات إدارة الملاحة الجوية تخص تكاليف الموظفين، فمن المعقول أن نعتبر أن نسبة الاعتمادات المخصصة لنشاط معين من مجموع ميزانية هذه الإدارة تعبر تقريباً عن نسبة هذا النشاط من مجموع نفقاتها.

^{٥٥} ICAO Electronic Filling of Differences

٣-٥ التمويل الخارج عن الميزانية لإدارة الملاحة الجوية وإدارة الحركة الجوية

- ١٩٨- تحظى إدارة الملاحة الجوية وإدارة الحركة الجوية بأربعة أصناف من التمويل الخارج عن الميزانية:
- تمويل من صناديق تتلقى مساهمات طوعية (وتردها في بعض الحالات رسوم)؛
 - خدمات معارة (مساهمات نوعية) من عدة دول؛
 - تكفل أطراف ثالثة بتمويل البعثات والمؤتمرات دفعة واحدة بالكامل أو تسديد تكاليفها (استرداد التكلفة)؛
 - إيرادات إضافية تسمح بتمويل ذاتي لبعض الأنشطة بالكامل أو بصورة جزئية.

صناديق المساهمات الطوعية

١٩٩- فيما يتعلق بإدارة الملاحة الجوية هناك صندوق واحد يمدها بأموال خارجة عن الميزانية هو صندوق السلامة أو SAFE الذي يقدم مبلغاً قدره ١,٤ مليون دولار كندي. ولم يكن هناك التزام بتقديم هذا المبلغ أثناء عملية المراجعة.

الجدول ٢٠: الموارد المخصصة لإدارة الملاحة الجوية للسنة المالية ٢٠١١ (بآلاف الدولارات الكندية)

الصندوق	المخصصات	المبالغ المُدارة صندوق ٥٦١١٠١	المبالغ المُدارة صندوق ٥٧١١٠٦	مجموع المبالغ المُدارة
المبلغ	١٩ ٦٩٨	٣٢٨٨	٢٩١٥	٦٢٠٣

(المصدر: الايكاو)

٢٠٠- يمثل المبلغ المبين في العمود الثاني من الجدول أعلاه مجموع الميزانية المخصصة لإدارة الملاحة الجوية في عام ٢٠١١. وتمثل الأعمدة التالية المخصصات التي تُسَلَّم إلى الشخص المسؤول عن إدارة الملاحة الجوية وبالتالي إدارة هذه المخصصات المؤتمن عليها.

٢٠١- أما فيما يتعلق بإدارة الحركة الجوية، فإن المساهمات الطوعية أو الرسوم، التي تضاف إلى الموارد العادية، تغذي أربعة صناديق هي: صندوق أمن المطار (AVSEC) وصندوق البيئة؛ (وفي إطار آخر) وصندوق دليل المفاتيح العامة (PKD)؛ ووحدة التمويل المشترك (JFU).

الجدول ٢١: الموارد المخصصة لإدارة الحركة الجوية للسنة المالية ٢٠١١ (بآلاف الدولارات الكندية)

الصندوق	الاعتمادات (المخصصات)	المبالغ المُدارة صندوق ١١٠١	المبالغ المُدارة صندوق ١١٠٦	مجموع المبالغ المُدارة	صندوق المساهمات الطوعية
المبلغ	١٢.٠١٧	٢.٨٦١	٤٢٧	٣.٢٨٨	٢.٦٦٦

(المصدر: الايكاو)

٢٠٢- ومن مجموع الميزانية المخصصة لإدارة الحركة الجوية والبالغة ١١,٧ مليون دولار كندي، تدير مديرة الإدارة مباشرة مبلغ ٣,٣ مليون دولار كندي. كما تستفيد إدارتها من مساهمات طوعية تبلغ ٢,٧ مليون دولار كندي. وفيما يلي مصادر المساهمات الطوعية:

^{٥٦} صندوق الميزانية العادية.

^{٥٧} صندوق الكفاءة والمبالغ المرحلة (Efficiency and carry over fund)

الجدول ٢٢: المساهمات الطوعية المخصصة لأنشطة إدارة الحركة الجوية في ٢٠١١ (بالآلاف الدولارات الكندية)

الصندوق	
صندوق أمن المطار (AVSEC)	١٥١٣
صندوق البيئة	١٨٧
صندوق دليل المفاتيح العامة (PKD)	٣٠٦
وحدة التمويل المشترك (JFU)	٦٦٠
المجموع	٢٦٦٦

(المصدر: الإيكاو)

٢٠٣- وقد بين الأمين العام أن الأرقام التي أعطيت لمراجع الحسابات الخارجي خلال عملية التدقيق لا تعبر بالضرورة عن الواقع، فصندوق البيئة مثلاً استلم مبلغ ٦٠٠٠ دولار كندي فقط بدلاً من ١٨٧ ٠٠٠ دولار كندي الوارد في الجدول أعلاه.

٢٠٤- وقد لاحظنا أن هذه الصناديق تعزز موارد بعض البرامج الواردة في وثيقة الميزانية، ولاسيما البرنامج ٢٢ ("دعم التنفيذ و"التنمية") الذي استلم من هذا الباب مبلغ ١ ٣٢٢ ٠٠٠ دولار كندي. أما الصناديق الأخرى، أي صندوق أمن المطار (AVSEC) وصندوق البيئة وصندوق دليل المفاتيح العامة (PKD) ووحدة التمويل المشترك (JFU)، فتمول من موارد خارجية تكفل لها توازنها.

الموظفون المعارون

٢٠٥- لقد ذكرنا أعلاه بشأن موظفي إدارة الملاحة الجوية أن عددهم الوارد في الميزانية (أنظر الجدول أدناه) لا يمثل العدد الفعلي للموظفين، إذ كانت ٨ وظائف شاغرة في فترة التدقيق مما يجعل العدد الفعلي للموظفين ١٠٠ بدلاً من ١٠٨.

الجدول ٢٣: عدد موظفي إدارة الملاحة الجوية الذين تغطيهم الميزانية

إدارة الملاحة الجوية	مدير/فئة مهنية	خدمات عامة	المجموع
بيان الميزانية العادية	٦٠	٤٨	١٠٨

٢٠٦- في الواقع أن أكثر من ٤٠ ٪ من الموظفين المهنيين العاملين في إدارة الملاحة الجوية تمول تكاليفهم من موارد خارجة عن الميزانية. ولكن إذ أخذنا مصدر التمويل كمعيار، ووضعنا في الاعتبار أن الصندوقين ١١٠١ (صندوق الميزانية العادية) و ١١٠٦ (صندوق الكفاءة) يتم تمويلهما من الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء، فإن النسبة أعلاه ستتناقص إلى ٧,٥٠ ٪ وهي نسبة عالية أيضاً.

الجدول ٢٤: العدد الفعلي لموظفي إدارة الملاحة الجوية

إدارة الملاحة الجوية	مدير/فئة مهنية	خدمات عامة	المجموع
بيان الميزانية (حزيران/يونيو ٢٠١١)	٥٦	٤٢	٩٨
اتفاقات الخدمة الخاصة - صندوق ١٠١١	٦	١	٧
مجموع عدد الموظفين وفقاً للميزانية العادية	٦٢	٤٣	١٠٥
اتفاقات الخدمة الخاصة - صندوق ١١٠٦	٢٥	-	٢٥
مجموع الموظفين الممولين من الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء	٨٧	٤٣	١٣٠
اتفاقات الخدمة الخاصة - صناديق أخرى	٤	-	٤
الموظفون المنتدبون (تمويلهم مكفول)	٤	-	٤
الموظفون المعارون	١٠	٠	١٠
المجموع	١٠٥	٤٣	١٤٨
نسبة الموظفين الممولين من خارج الميزانية	٪٤١,٧٥	٪٠,٠	٪٢٩,٠٥
نسبة الموظفين الممولين من خارج الميزانية باستثناء الاشتراكات المقررة	٪١٧,٥٠	٪٠,٠	٪١٢,٢

(المصدر: الإيكاو)

- ٢٠٧- تستعين أنشطة تدقيق إدارة الحماية الجوية (برنامج نهج الرصد المستمر في نطاق برنامج الايكاو العالمي لتدقيق مراقبة السلامة USOAP-CMA) بخدمات ٧٥ خبيراً يقومون بمهام تستغرق في المتوسط ٧ أيام. وتتولى الدول التي توفر الخبراء بدفع رواتبهم بينما تتكفل الايكاو بنفقات سفرهم ومهامهم.
- ٢٠٨- أما عدد "موظفي الايكاو" العاملين في إدارة الحركة الجوية الذين تغطيهم ميزانية الفترة الثلاثية ٢٠١١-٢٠١٣ فهو على النحو التالي:

الجدول ٢٥: عدد موظفي إدارة الحركة الجوية الممولين من الميزانية

إدارة الحركة الجوية	مدير/فئة مهنية	خدمات عامة	المجموع
بيان الميزانية العادية	٣٩	٢٩	٦٨

(المصدر: الايكاو)

- ٢٠٩- ولكن في وقت إجراء عملية التدقيق كانت هناك ٨ وظائف شاغرة ولم يكن هناك بالتالي سوى ٦٤ موظفاً نظامياً من "موظفي الايكاو" يعملون في إدارة الحركة الجوية. ولكنها تضم أيضاً موظفين بعقود مؤقتة (اتفاقات الخدمة الخاصة) بالإضافة إلى موظفين معارين للايكاو من الدول الأعضاء. ويصبح هؤلاء من موظفي الايكاو التي تعوضها الدول عما تدفعه لهم من رواتب، أو تقوم هذه الدول بدفع رواتب الموظفين المعارين مباشرة لهم بدون الدخول في معاملات مع الايكاو. ويرد في الجدول التالي بيان عدد العاملين في إدارة الحركة الجوية وجهات تمويلهم في فترة التدقيق:

الجدول ٢٦: العدد الفعلي للعاملين في إدارة الحركة الجوية (تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١)

إدارة الحركة الجوية	مدير/فئة مهنية	خدمات عامة	المجموع
بيان الميزانية (حزيران/يونيو ٢٠١١)	٣٤	٢٦	٦٠
اتفاقات الخدمة العامة - صندوق ١١٠١	٧	٢	٩
مجموع عدد الموظفين الذين تغطيهم الميزانية	٤١	٢٨	٦٩
اتفاقات الخدمة العامة - صناديق أخرى	٥	٢	٧
صناديق أخرى	١	٢	٣
الموظفون المعارون (تعوض الدول الأعضاء الايكاو عما تدفعه لهم من رواتب)	٢		٢
الموظفون المنتدبون (تدفع الدول الأعضاء رواتبهم مباشرة)	٨		٨
المجموع	٥٧	٣٢	٨٩
نسبة الموظفين الممولين من خارج الميزانية	%٢٦,٦	%١٢,١٢	%٢١,٥١

(المصدر: الايكاو)

- ٢١٠- إن ٢٢٪ من مجموع العاملين في إدارة الحركة الجوية يمولون من خارج الميزانية وترتفع هذه النسبة فيما يخص موظفي الفئة المهنية، نظراً إلى أن ٢٧٪ من هذه الفئة فقط لا يمولون من الميزانية العادية.
- ٢١١- وأخيراً، فإن أنشطة التدقيق (برنامج الايكاو العالمي لتدقيق مراقبة السلامة USAP) تستعين بخدمات ١٥٦ خبيراً لمهام تستغرق في المتوسط ٧ أيام. وتتولى الدول التي توفر الخبراء بدفع رواتبهم بينما تتكفل الايكاو بنفقات سفرهم ومهامهم.
- ٢١٢- أما فيما يتعلق بالموظفين المنتدبين أو المعارين لإدارة الملاحة الجوية وإدارة الحركة الجوية فسيما يلي تقسيمهم بحسب الدول التي أعارت خدماتهم:

الجدول ٢٧: الموظفون المعارة خدماتهم إلى مكتب الملاحة الجوي ومكتب الحركة الجوية

Total	Assignment	Seconded (2)	"Detached" (1)	State
4	ANB/CMO, ANB/SMM, ATB/AVSEC-ASA, ATB/AVSEC-ISD	-	4	United States
1	ATB/ENV	-	1	Italy
1	ANB/ISM	-	1	Japan

1	ANB/CMO	-	1	Korea
5	ANB/AGA (2) ATB/EAP (2), ATB/AVSEC	5	-	China
2	ATB/AVSEC-ASA, ATB/AVSEC-ISD	2	-	Canada
1	ATB/AVSEC-ASA	1	-	Switzerland
3	ANB/ATM, ANB/CMO, ATB/ENV	3	-	France
2	ANB/OPS-ISM	2	-	Singapore
1	ANB/CMO	1	-	Saudi Arabia
1	ANB/CNS	1	-	UK
1	ANB/MET-AIM	1	-	Sweden
1	ANB/CMO	1	-	Malaysia
24		17	7	TOTAL

(١) وفق نظام موظفي الايكاو ولكن تعوض رواتبهم التي تدفعها المنظمة إليهم.

(٢) تدفع رواتبهم الدول مباشرة

(المصدر: الايكاو)

٢١٣- هناك ما مجموعه ١٠ موظفين معارين لإدارة الملاحة الجوية و ٧ لإدارة الحركة الجوية، ومعظم المعارين من الفئة المهنية ٤: وإذا تم تطبيق مفتاح التقييم في الميزانية (١٨٢,٨١٨/سنة دولار كندي في ٢٠١١)، فإن هذه المساهمة ستساوي نحو ٣,٣ مليون دولار كندي^{٥٨}. وعلى نفس الأساس تبلغ قيمة ما يدفع للموظفين المنتدبين (٤) لإدارة الملاحة الجوية و ٣ لإدارة الحركة الجوية) نحو ١,١ مليون دولار كندي. وعلى هذا يكون مجموع ما يدفع للمنتدبين والمعارين ٤,٤ مليون دولار كندي كمورد خارجة عن الميزانية بما في ذلك ٢,٦ مليون دولار كندي لإدارة الملاحة الجوية و ١,٨ مليون دولار كندي لإدارة الحركة الجوية، أي ٢٠٪ من الرواتب. وينبغي أن يضاف ذلك إلى رواتب ١١ موظفاً خاضعاً لاتفاقيات الخدمة الخاصة (٧ في إدارة الحركة الجوية و ٤ لإدارة الملاحة الجوية) التي تبلغ وفقاً لنفس القواعد المتعارف عليها ٢ مليون دولار كندي مما يرفع مبلغ المساهمات الطوعية بالنسبة للمعارين والمنتدبين إلى ٦ ملايين دولار كندي تقريباً، أي ما يساوي ٣٠٪ من تكاليف الموظفين بالنسبة للدائرتين.

الملاحظة رقم ١٣: لكي تقوم إدارة الملاحة الجوية وإدارة الحركة الجوية بمهامهما، يتوفر لديهما كما هو واضح عدد من الموظفين المهنيين يفوق ما هو مقرر ومحسوب في الميزانية. وتبين مراجعة وثائق الميزانية أنه بالرغم من أن أعضاء المجلس يحيطون علماً بهذا الوضع من خلال الوثائق الخاصة بالموارد الخارجة عن الميزانية، إلا أن هذا لا يؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم الاحتياجات الواجب تغطيتها بواسطة الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء.

التوصية رقم ١٣: عند إعداد الميزانية للفترة الثلاثية القادمة، وبالنظر إلى وجود نسبة مهمة من الموظفين المهنيين ليسوا مشمولين بحسابات الميزانية، ينبغي القيام بعملية استشرافية وتقديرية أكثر دقة وشفافية فيما يتعلق بعدد الموظفين المتاحين فعلاً لأداء المهام التي قررتها المنظمة).

مهام وأحداث تمويلها أطراف ثالثة

٢١٤- بالإضافة إلى الموارد المخصصة لإدارة الملاحة الجوية من الميزانية العادية (الصندوقان ١١٠١ و ١١٠٦) تنتفع هذه الإدارة من تكفل أطراف ثالثة بدفع نفقات السفر والإقامة وتكاليف المؤتمرات وفقاً لإجراء له وجهان: الأول أن تقوم الدول أو المنظمات المضيفة بدفع النفقات مباشرة أو تعوض ما تدفعه الايكاو من تكاليف ("استرداد الكلفة"). ويقدم

^{٥٨} أفاد الأمين العام أن الكلفة القياسية سوف لن تستخدم لحساب قيمة الخدمات المعارة إذ لا يعرف ما مستوى أو درجة ما تدفعه الحكومات للمعارين. ولكن مراجع الحسابات اعتمد منظوراً مختلفاً إذ أنه يقيم خدمات الموظف المعار كما لو أن الايكاو كانت ستعين موظفاً آخر بدلا عنه.

الجدولان أدناه تقييماً للمساهمات وعدد الأنشطة التي حظيت بالتمويل فيما يخص إدارة الملاحة الجوية وإدارة الحركة الجوية:

الجدول ٢٨: المهام والأحداث التي جرت في إطار إدارة الملاحة الجوية في ٢٠١١ (حتى ٢٦ تشرين الأول/أكتوبر) والتي تكفلت أطراف ثالثة بنفقاتها كلياً أو جزئياً (بالدولارات الكندية)

إدارة الملاحة الجوية (٦٨ حدثاً ومناسبة)	
"استرداد الكلفة"	٢١٨ ٧٣٤
مدفوعات مباشرة	١٤٩ ٥٩٦
المجموع	٣٦٨ ٣٣٠

(المصدر: الايكاو)

٢١٥- وفي ما يلي البيانات الخاصة بإدارة الحركة الجوية:

الجدول ٢٩: المهام والأحداث التي جرت في إطار إدارة الحركة الجوية في ٢٠١١ (حتى ٢٦ تشرين الأول/أكتوبر) والتي تكفلت أطراف ثالثة بنفقاتها كلياً أو جزئياً (بالدولارات الكندية)

إدارة الحركة الجوية (١٤ حدثاً ومناسبة)	
"استرداد الكلفة"	٥١ ٩٣٧
مدفوعات مباشرة	١١٤ ٦٠٢
المجموع	١٦٦ ٥٣٩

(المصدر: الايكاو)

أنشطة ممولة ذاتياً من خلال إدرار إيرادات إضافية: حالة برنامج وثيقة السفر المقررة آلياً (MRTD)

٢١٦- في عام ٢٠١١، حققت أنشطة إدارة الملاحة الجوية المدرة للدخل ولاسيما في إطار برنامج TRAINAIR مع إصدارات مختلفة، من المال ما يكفي لتغطية تكاليف ٤ موظفين من الصندوق الفرعي لإدرار الإيرادات ARGF، أي ما يساوي نحو نصف مليون دولار كندي. ولم يتم مراقب الحسابات الخارجي بالتدقيق في مداخيل أخرى حصلت عليها إدارة الملاحة الجوية عن هذا الطريق وزودتها بمبالغ إضافية.

٢١٧- أما فيما يتعلق بإدارة الحركة الجوية، فإن الأنشطة المدرة للدخل في عام ٢٠١١ حققت مبلغاً قدره ٣٩٦ ٠٠٠ دولار كندي أعيد تخصيصه للإدارة. وقد ساهم هذا المال في تمويل أنشطة الصندوق الفرعي لإدرار الإيرادات (٣٥١ ٠٠٠) وقسم الإحصاء (٤٥ ٠٠٠).

٢١٨- يتولى برنامج "وثائق السفر المقررة آلياً" (MRTD) تحديد المعايير والمواصفات وأفضل الممارسات في كل المجالات ذات الصلة. وكان للتطبيق الفعال لهذه المعايير والمواصفات بالغ الأثر في تعزيز الأمن الوطني والدولي وفوائد التنسيق والتيسير. كما يعمل هذا البرنامج على تدعيم الأمن على الصعيد العالمي من خلال توفير أدوات التفتيش والفحص وتقديم المساعدة للدول الأعضاء. وتمثل المادة ٣٧ من الاتفاقية والملحق ٩ النصوص المرجعية في هذا الشأن. أما المواصفات التي وضعتها الايكاو فتدرد في الوثيقة Doc 9303 التي يتم تحديثها باستمرار على ضوء التحديات والتطورات في عالم التكنولوجيا. ويقوم المجلس برصد هذا النشاط عن طريق فريق متخصص من لجنة النقل الجوي (ATC): "الفريق الاستشاري الفني في وثائق السفر المقررة آلياً". وفي إطار الميزانية، يشكل برنامج وثائق السفر المقررة آلياً مع "إدارة الهوية" البرنامج رقم ٢٣ الرامي إلى: "تحسين الأمن على المستوى العالمي بتوفير القيادة والأدوات والمساعدة للدول من أجل تنفيذ برنامج وثائق السفر المقررة آلياً بشكل يتسم بالفعالية". وقد قُسم هذا البرنامج في البداية إلى عشرة مشاريع، منها ثلاثة تتعلق بتقديم المساعدة للدول جمعت الآن في مشروع واحد.

٢١٩- ويرى مدير إدارة الحركة الجوية أن النموذج التجاري لبرنامج MRTD ما زال "غير مستقر". فهذا البرنامج يقوم بالأساس على قاعدة التمويل الذاتي عن طريق أنشطة مدرة للدخل. وهذه الأنشطة لا تدر بطبيعتها دخلاً ثابتاً، وترتكز بشكل أساسي على تنظيم ندوة دولية تقام في مونتريال بالإضافة إلى حلقتي تدارس^{٥٩}. وكل هذه الأنشطة تستوجب نفقات. وقد أعييرت خدمات اثنين من الموظفين إلى إدارة الحركة الجوية ويتولى دفع تكاليفهما (البالغة ٤٠٠ ٧٦ دولار كندي) الصندوق الفرعي لإيرادات ARGF. ويتسم تقسيم المهام بين أمن الطيران (AVSEC) وإدارة الأنشطة المدرة للإيرادات بالمرونة، فيقوم الأول بتحديد محتوى الندوة أو حلقة التدارس بينما يتولى الطرف الآخر مسؤولية موادها وتنظيمها المالي. ومن الطبيعي ألا تظل الحدود بين هذه المهام ثابتة وإنما تتغير بحسب الوضع، حيث أن إدارة الأنشطة المدرة للإيرادات قد تتدخل في اختيار المحتوى والمضمون من أجل أن تضمن نجاح الحدث. ومن بنود الإنفاق المهمة في هذا المجال تكاليف المتكلمين في الندوات والمؤتمرات الذين غطت الايكاف في بعض الحالات نفقات سفرهم. وباستثناء هذه النفقات لا يتلقى المتكلمون ومنسقو الجلسات أي أتعاب عن مشاركتهم. أما الإيرادات فتأتي من رسوم المشاركة في الحدث أو من الجهات الراعية في صيغة مساهمات تقدمها الشركات التي تكون بمثابة جهات راعية، فتقوم بتأجير مساحة للعرض أو تدفع رسوم تسجيلات جماعية.

٢٢٠- والندوة الدولية عملية واسعة النطاق، بلغت نفقات نسختها السابعة التي عقدت في أيلول/سبتمبر ٢٠١١ نحو ٧٠٠ ١٧٢ دولار كندي على مدى السنة وحقت إيرادات تقدر بنحو ٨٠٦ ٦١٢ دولار كندي وبهذا يكون الربح الصافي ١٠٦ ٤٤٠ دولار كندي. وشهدت حلقتنا التدارس اللتان كان من المقرر عقدهما في عام ٢٠١١ بعض المصاعب. فحلقة التدارس التي كان من المزمع عقدها في أيار/مايو ألغيت في آخر لحظة لأن الدولة المضيفة قررت الانسحاب، وتم عقد حلقة تدارس أخرى عوضاً عنها في الدوحة (قطر) في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١ وذلك بفضل الدعم الذي قدمته مشكورة هذه الدولة العضو. والشكر موصول لسنغافورة التي استضافت حلقة التدارس الأخرى في نهاية تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١ بعد أن كان مصيرها متأرجحاً. ولا تكمن وراء هاتين الحلقتين أي خطة تجارية معدة سلفاً. وبلغ الإيراد من حلقة قطر ٣٦٥ ١٥٢ دولار كندي ومن حلقة سنغافورة ٢٠٤ ١٢١ دولار كندي مقابل نفقات بلغت لكل حلقة ٢٠٠ ٣٨ دولار كندي مما أعطى ربحاً نظرياً بمقدار ١٦٥ ١١٤ دولار كندي فيما يخص قطر و ٠٠٤ ٨٣ دولار كندي فيما يخص سنغافورة، أي ما مجموعه ١٦٩ ١٩٧ دولار كندي.

٢٢١- ونلاحظ أن برنامج MRTD، الذي يشكل أولوية في أنشطة الايكاف في مجال الأمن والذي تعقد عليه معظم الدول الأعضاء آمال كبيرة، يستند إلى تمويل غير مستدام، الذي وإن حقق نتائج إيجابية حتى الآن إلا أنه يفتقر إلى ضمانة تكفل له الاستدامة. كما أنه يقوم على مساهمات طوعية من عدد محدود من الدول الأعضاء التي تستضيف الفعاليات ذات الصلة وتوفر متكلمين لكافة الأحداث والمناسبات ومقالات للمجلة. وهذه الدول القليلة العدد لا تستطيع أن تستضيف كافة هذه الأنشطة (فيما يتعلق بأمن المطار وأنشطة الايكاف الأخرى). وبالمثل، فإن عدد الشركات الراعية التي تساهم في هذه الأنشطة بصورة منتظمة محدود أيضاً. وقد لاحظنا تدنى مستوى الاهتمام بهذه الأنشطة من طرف هذه الشركات إذ بات ينخفض المستوى التمثيلي لهذه الشركات في الأنشطة والفعاليات مثلما يدل عليه مستوى الممثلين الوظيفي الذي صارت تتناقص أهميته أكثر فأكثر. ونلاحظ أخيراً، مثلما لاحظنا في مجالات أخرى، أن الحسابات التي تمسكها إدارة الأنشطة المدرة للإيرادات غير واضحة نسبياً. وعلى ذلك، حين نقوم بتقييم وتقدير المبالغ التي تم استلامها من الجهات الراعية والمعارض بناء على عمليات حسابية بسيطة قائمة على المعدلات المنشورة والمشاركين الفعليين، فإن الرقم الذي نخرج به أكبر بكثير من الإيرادات التي أعلنتها إدارة الأنشطة المدرة

^{٥٩} بالإضافة إلى إصدار ثلاثة أعداد في السنة من المجلة المتخصصة المسماة تقرير MRTD، ويتوجب على الشركات والمؤسسات دفع رسوم مقابل الظهور في قائمة MRTD التي تنشر على موقع MRTD الشبكي.

للإيرادات إلى برنامج MRTD وأمن الطيران. كما رأينا أن الأرقام المتاحة التي قدمها منظمو المناسبات والفعاليات - لاسيما فيما يتعلق بحلقات التدارس - مقدره على أساس مبالغ إجمالية ولا تعبر بالتالي عن واقع تجاري.

٢٢٢- على الرغم من أن هذا الموضوع يحظى، في الجوهر، باهتمام متزايد من قبل الدول الأعضاء - التي باتت قضايا التيسير والأمن تشكل لديها أولويات أساسية - وان المساعدة التي أخذت تطلبها الدول الأعضاء من الايكاو صارت ملحة أكثر فأكثر، إلا أن ايكاو ليس لديها أي هيكل مالي وتنظيمي في إطار الميزانية لهذا الحقل من الأنشطة.

تقييم الأثر الإجمالي للتمويل من خارج الميزانية

٢٢٣- يبين العرض السابق إجمالاً أن التمويل الذي تحظى به إدارة الملاحة الجوية من خارج الميزانية (باستثناء الصندوقين ١١٠١ و ١١٠٦) يبلغ ٢,٦ مليون دولار كندي للموظفين و ٠,٤ مليون دولار كندي للمهام والمؤتمرات و ٠,٥ مليون دولار كندي للأنشطة المدرة للإيرادات، أي ما مجموعه ٣,٥ مليون دولار كندي، والذي تبلغ نسبته إلى مخصصات إدارة الملاحة الجوية (البالغة ١٩,٧ مليون دولار كندي) ٢٠٪ من الميزانية المعتمدة والمبالغ المرحلة (الصندوقان ١١٠١ و ١١٠٦).

١٢١- أما إدارة الحركة الجوية، فيبلغ التمويل الذي يصلها من خارج الميزانية ١,٨ مليون دولار كندي للموظفين و ٠,٢ مليون دولار كندي للمهام والمؤتمرات و ٠,٤ مليون دولار كندي للأنشطة المدرة للإيرادات، أي ما مجموعه ٥,١ مليون دولار كندي، أما نسبته إلى المخصصات الكلية لإدارة الحركة الجوية (١٢,٠ مليون دولار كندي) فتبلغ ٤٢٪ من الميزانية المعتمدة والمبالغ المرحلة (الصندوقان ١١٠١ و ١١٠٦).

الملاحظة رقم ١٤: لاحظنا أن أنشطة إدارة الملاحة الجوية وإدارة الحركة الجوية ممولة بنسبة مهمة (٢٠٪ و ٤٢٪ على التوالي) من موارد خارجة عن الميزانية. ويمكن لهذا النوع من التمويل أن يؤدي في حالتين على الأقل (الأنشطة المدرة للإيرادات والفعاليات والمهام والأحداث التي تتكفل بنفقاتها أطراف ثالثة) إلى مشاكل تتعلق بتضارب المصالح (وينطبق هذا الأمر بصفة خاصة في حالة وقوعه على برنامج TRAINAIR التابع لإدارة الملاحة الجوية وبرنامج MRTD التابع لإدارة الحركة الجوية). كما لاحظنا أنه بالنسبة لبعض البرامج التي تعتبر الآن ذات أهمية أولوية (مثل برنامج MRTD) لا يكفل التمويل من خارج الميزانية الاستدامة للبرامج المعنية بالرغم من ضرورتها. ونقول وأخيراً إن عملية إعداد وصياغة الميزانية للفترة الثلاثية لا تأخذ في الاعتبار أهمية هذه الموارد الخارجية على صعيد الأهداف الاستراتيجية والبرامج. وعلى الرغم من أن الأمين العام يعتبر أنه لا يمكن تقدير هذه الموارد بدقة، إلا أن أهميتها النسبية تقتضي أن يتم تقديرها تقديراً معقولاً خلال عملية إعداد الميزانية.

التوصية رقم ١٤: إن التمويل الخارج عن الميزانية لأنشطة إدارة الملاحة الجوية وإدارة الحركة الجوية يستدعي

التوصيات التالية:

- ينبغي إعادة النظر في الأنشطة المدرة للإيرادات وفي المهام والمؤتمرات التي تتكفل أطراف ثالثة بنفقاتها، وذلك من باب تجنب تضارب المصالح (ولاسيما فيما يتعلق بمراكز التدريب ومقدمي خدمات الطيران). ولا شك في أن قرار الأمين العام تعيين موظف في مجال الأخلاقيات سيكون مفيداً في هذا الصدد.
- بالنظر إلى الأهمية المتزايدة لبرنامج MRTD خلال السنوات الأخيرة، ينبغي إعادة النظر في تمويله من أجل أن تُضَمَّ الميزانية العادية للفترة الثلاثية القادمة اعتمادات مخصصة لهذا البرنامج تتناسب مع مستوى الجهد المطلوب للأمانة.

- وينبغي أخيراً الحرص على أن تتوافق الاشتراكات المقررة مع أنشطة الايكاو ذات الأولوية في إطار ميزانية السنوات الثلاث القادمة، كما ينبغي توجيه الموارد الخارجة عن الميزانية، التي تفتقر بطبيعتها إلى الثبات، صوب أنشطة لا تتطلب حالة ثبات واستقرار طويلة الأجل.

٦- تدقيق الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF)

٢٢٥- جرى تدقيق الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF) في مونتريل في الفترة الممتدة من ١٥ إلى ٢٧ أيار/مايو ٢٠١١.

٢٢٦- وكانت تتعلق إحدى القضايا التي أثارها مراجع الحسابات الخارجي في فترة التدقيق تلك بالمخاطر الناتجة عن انعدام الاتساق في إدارة الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF) والمرتبطة بمسألة تبعية أفرقة الصندوق لسلمتين إداريتين منفصلتين: فالتسويق (الذي تتولى مسؤوليته وحدة الأنشطة المدرة للإيرادات (RGA)) كان خاضعاً لإدارة فرع الشؤون المالية (FIN)، أما توفير الخدمات (الذي كان يتولاه قسمان: قسم المؤتمرات والخدمات المكتبية (COS)، فيما يتعلق بالمؤتمرات، وقسم خدمات الاستنساخ والمبيعات والتوزيع الخارجي (RSED)، فيما يخص المطبوعات)، فكان تابعاً لإدارة الشؤون الإدارية والخدمات (ADB). وكان مراجع الحسابات الخارجي قد أعرب للأمين العام في وثيقة مؤقتة عن شكوكه بشأن فعالية ذلك الهيكل التنظيمي. فقام الأمين العام بتوقيع مذكرة داخلية (IOM)^{٦١} ضم بموجبها وحدة الأنشطة المدرة للإيرادات (RGA) إلى إدارة الشؤون الإدارية والخدمات (ADB)، من خلال قرار جرى اتخاذه في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١، دون انتظار صدور نتائج التدقيق النهائية، فوضع بذلك حداً لازدواجية التبعية الإدارية التي أشار إليها مراجع الحسابات الخارجي. ومن الواضح أن مراجع الحسابات الخارجي يؤيد هذا القرار، ولذلك لم يعد هناك ما يستدعي تضمين الشروح الواردة أدناه إشارة إلى الصعوبات المتعلقة بالهيكل الإداري القديم للصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF).

٢٢٧- وقبل تقديم تقرير التدقيق، لاحظ مراجع الحسابات الخارجي أن مكتب تقييم البرامج والتدقيق والمراجعة الإدارية (EAO) التابع للايكاو كان قد أجرى تدقيقاً أولياً للصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات في حزيران/يونيو ٢٠٠٩. وأشار التقرير الخاص بمتابعة تنفيذ التوصيات الناتجة عن هذا التدقيق الأولي، والذي جرى تقديمه إلى المجلس في آذار/مارس ٢٠١١ عن السنة المالية ٢٠١٠، إلى أنه تم تنفيذ ست عشرة توصية وما زالت سبع توصيات قيد التنفيذ حتى ذلك التاريخ. وفي الوقت الذي قام فيه مراجع الحسابات الخارجي بإجراء تدقيقه، كانت معظم التوصيات الواردة في المراجعة الداخلية قد روعيت أو كانت في طور المراعاة، باستثناء توصية واحدة تدعو إلى أن تأخذ الميزانية العادية على عاتقها وظائف الدعم الإداري، وتبين في الواقع أن هذه التوصية تتعارض مع رغبة المجلس في عدم زيادة عدد الوظائف المدرجة في الميزانية العادية.

٦-١ اللبس في النصوص المتعلقة بتحديد أنشطة الصندوق

٢٢٨- قام الأمين العام في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ باقتراح إنشاء الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات، الذي وافق عليه في الشهر التالي للجنة المالية والمجلس ثم اعتمده للجنة الإدارية في الدورة السابعة والثلاثين للجمعية العمومية التي عقدت في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٧، وذلك لوضعه موضع التنفيذ اعتباراً من الأول من كانون الثاني/يناير ٢٠٠٨. وقد نص النظام المالي المعدل في مادته السابعة، وتحديداً في المادة ٧-٣ ج)، على أن يُستخدم الصندوق الفرعي لأنشطة المدرة للدخل في تسجيل كل الإيرادات والنفقات الناتجة من الأنشطة ذاتية التمويل".

٢٢٩- وعلى هذا الأساس، يمكن اعتبار أن الغرض من إنشاء الصندوق هو تغطية الأنشطة التي تسترد تكاليفها كلياً أو جزئياً (الأنشطة ذات التكاليف المستردة) والأنشطة التي تولد فائضاً يمكن استخدامه لأغراض أخرى (الأنشطة المدرة للإيرادات). ونظراً إلى أن الهدف الأول للمجلس كان يتمثل في الحد من مستوى مساهمات الدول الأعضاء وفي تحسين الطريقة التي يتابع من خلالها الإيرادات والنفقات، فقد كان من الطبيعي إدراج كلتا الفئتين من الأنشطة في الصندوق. ومع ذلك، يتضح في الممارسة العملية أن المعايير التي تقوم عليها عملية إدراج بعض الأنشطة المتنوعة في الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات ليست واضحة كل الوضوح:

٢٣٠- فقد تم في الوثيقة C-WP/12520 الصادرة عام ٢٠٠٦ اقتراح معيار مختلف خاص بإدراج الأنشطة في الصندوق، لا يقوم على أساس الخصائص المالية، بل على طبيعة هذه الأنشطة نظراً إلى أنه ينص على أنها تتمثل في "كل الأنشطة الحالية المتعلقة بمبيعات المطبوعات ورسوم حقوق تأليفها، إضافة إلى كل الأنشطة التي تنتج الدخل والتي بدأت من قبل من خلال الحسابات الخاصة التي أقرها كل من المجلس والأمين العام." وتتص هذه الوثيقة مع ذلك على أنه "سوف تدرج كل الأنشطة المستقبلية التي تستهدف إنتاج إيرادات في صندوق إنتاج الإيرادات"، بيد أنها لا تحدد ما إذا كان ينبغي للإيرادات تغطية التكاليف فقط أم أن عليها توليد الفائض.

٢٣١- ومن جهة أخرى، يبدو أن عدة أحكام تشير إلى أن إيرادات الصندوق لا تشمل بعض العائدات التلقائية (التي يمكن أن تشمل، على سبيل المثال، العائدات الناتجة عن الاستثمارات أو الإيجار، أو عن عمليات التصرف في الأصول المتقادمة أو غير النافعة)، لأن القيمة المضافة إلى الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF) تكون معدومة في هذه الحالة. ووفقاً لهذا المبدأ الأخير، ينص النظام المالي (المادة ١٠٦-١) على أن يجري إضافة عدد من الإيرادات إلى الميزانية العادية مباشرة (فوائد الاستثمارات، والعائدات الناجمة عن التصرف في الأصول، والعائدات الناتجة عن بيع الورق المعاد تدويره، والإيرادات المتفرقة الأخرى)، ويقترح قائمة تضم الإيرادات التي يجوز للصندوق جمعها، وتتمثل في سبعة أنشطة مختلفة: الدوريات، والطباعة والنشر، والأحداث، والندوات، والتدريب المخصص لأطراف أخرى، واتفاقات الترخيص، والتشارك في الإحصاءات، والمنتجات والخدمات المتعلقة بالمواد الخطرة، وخدمات المؤتمرات، وتأجير المكاتب. ومع ذلك، فإن الأمانة العامة لا تعتبر هذه القائمة حصرية.

٢٣٢- وأخيراً، وفيما يتعلق بنفقات الصندوق، فإن مشروع دليل الإجراءات المتعلقة بالصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات ينص على أن تشمل هذه النفقات ما يلي:

• التكاليف الناتجة عن مستحقات الموظفين العاملين في الأنشطة المدرة للإيرادات (التي تسجل كلياً أو جزئياً على أساس "اتفاقات خاصة")؛

• نفقات أخرى تمت الموافقة عليها في إطار الأنشطة المدرة للإيرادات؛

• تنفيذ استثمارات لصالح الأنشطة المدرة للإيرادات.

٢٣٣- أما من الناحية العلمية، وفي ضوء هذه الاختلافات في تعريف الإيرادات والنفقات التي يمكن إدراجها في الصندوق، يلاحظ أن لدى الأمين العام فسحة واسعة من الحرية يحدد من خلالها نطاق النشاط الخاص بالصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF). وجرى تطبيق مثل هذه المرونة في ميزانية الفترة الثلاثية ٢٠٠٨-٢٠١٠ (الوثيقة Doc 9895، الصفحة ٦٧)، التي تنص على أنه ينبغي للصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات "تحديد وتوزيع جميع التكاليف المرتبطة بصورة مباشرة بأنشطة تحقيق الإيرادات". ومن الناحية العملية، يمكن ملاحظة ما يلي:

- تُدرج بعض الأنشطة في الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF) دون أن يكون هناك ما ينص عليها صراحة: فهذا هو الحال بالنسبة إلى متجر السوق الحرة، فهو ليس مدرجاً في قائمة الإيرادات المنصوص عليها في النظام المالي (المادة ١٠٦-١)، وقد تم إدراجه عام ٢٠٠٩ بمبادرة من فرع الشؤون المالية، بغية وضع حد لعدم ربطه

صراحةً بأي ميزانية من ميزانيات المنظمة. ويمكن اعتبار أن المجلس صدّق على القرار بأثر رجعي بإدراج متجر السوق الحرة في ميزانية الفترة الثلاثية ٢٠١١-٢٠١٣؛

- وهناك أنشطة أخرى يعتمد كامل إنفاقها على الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF) على الرغم من أنها لا تساهم في إدرار الإيرادات: وهذا هو الحال بالنسبة إلى بعض تكاليف الموظفين التي يتحملها الصندوق بشكل كامل، مع أن هؤلاء لا يسهمون في أنشطة الصندوق المدرة للإيرادات إلا بشكل هامشي (وسوف تناقش هذه النقطة بالتفصيل لاحقاً)؛

- ويجري استبعاد مجموعة أخيرة من الأنشطة على الرغم من أنها كانت مدرجة في البداية في قائمة أنشطة هذا الصندوق: وهذا هو الحال بالنسبة إلى "المساهمات المخصصة" في إطار الحساب ١٢١١ والتي تضم حوالي مئة حساب فرعي، يتعلق معظمها بخدمات التدريب التي تقدمها إدارة الملاحة الجوية (ANB). وكانت هذه الحسابات مخصصة في البداية للصندوق الفرعي لإدرار الإيرادات (ARGF) لأنها تمثل نفقات تغطيتها إيرادات. وبحلول عام ٢٠١٠، اقترح فرع الشؤون المالية إغلاق هذه الحسابات التي كان بعضها منعدم النشاط، وتحويل رصيدها إلى الميزانية العادية. وخلال السنة المالية، ارتفعت إيرادات هذا الحساب إلى ٦٠٠ ٠٧٨ دولاراً كندياً موزعة إلى مساهمات طوعية (٢٠٣ ٧٠ دولارات كندية)، ودورات تدريبية (٢٦٠ ٠٣٧ دولاراً كندياً)، وعمليات متنوعة (٨٣٨ ٢٦٩ دولاراً كندياً، منها ٤١٦ ٢٦٠ دولاراً كندياً مخصصاً لتنظيم مؤتمر دبلوماسي في الصين في آب/أغسطس - أيلول/سبتمبر ٢٠١١).

الملاحظة رقم ١٥: لا يزال تحديد نطاق الصندوق الفرعي لإدرار الإيرادات (ARGF) غير واضح، إذ إنه يدرج في نطاق الإيرادات و/أو النفقات الأنشطة القائمة على منطق استرداد التكاليف (مثل متجر السوق الحرة) ولكنه يستثني بعض الأنشطة الأخرى (مثل المساهمات في الحساب ١٢١١)، ويدرج في تكاليف الموظفين بوجه خاص نفقات لا علاقة لها بإدرار الإيرادات من مصادر خارجية.

التوصية رقم ١٥: يوصى المجلس بأن يعتمد، بناء على اقتراح يدعمه الأمين العام، صياغة للنظام المالي تزيل كل لبس في المعاملات المتعلقة بالصندوق، سواء كانت إيرادات أو نفقات. وبصورة أعم، ينبغي للمجلس أن يطلب من الأمين العام إعداد وثيقة موجزة تحدد بوضوح الأهداف والسياسات والقواعد المتعلقة بأنشطة الصندوق الفرعي لإدرار الإيرادات.

٦-٢ وضع الأنشطة المدرة للإيرادات (RGA) فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية للايكوا

٢٣٤- وفقاً للوثيقة C-WP/12520 الصادرة في ٢٦ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦، والتي عرضت على المجلس، كانت المنظمة تسعى إلى تحقيق وفورات في الميزانية بغية "التوفيق بين تكاليف الأنشطة المدرة للإيرادات والإيرادات المتعلقة بتلك الأنشطة" و"توفير المرونة في تنفيذ العمليات التجارية والارتقاء بمستوى الشفافية من خلال تمكين الهيئات الإدارية من مراقبة التكاليف المتعلقة بالأنشطة المدرة للإيرادات بشكل أوثق". وتم الإقرار مع ذلك منذ البداية بأن هذا السعي إلى تنفيذ أنشطة مدرة للإيرادات (RGA) كان ثانوياً بالنسبة لأهداف الايكوا الاستراتيجية. ولهذا السبب، وبناء على طلب المجلس، أُطلقت على الصندوق صفة "فرعي"، وتم بذلك تحديد الغرض من الصندوق بشكل واضح.

٢٣٥- وبينت ميزانيتها الفترتين الثلاثيتين ٢٠٠٨-٢٠١٠ و ٢٠١١-٢٠١٣ أهداف الصندوق ونهجه الاستراتيجية وأدائه المتوقع، الذي يبنى على وجه الخصوص بالإسهام إسهاماً كبيراً في الميزانية العادية. وعلى هذا النحو، يسهم الصندوق بشكل غير مباشر في تحقيق أهداف الايكاو الاستراتيجية، وبشكل بالتالي محط اهتمام لجميع الإدارات التنفيذية.

٢٣٦- وتشمل ميزانية الفترة الثلاثية ٢٠١١-٢٠١٣ عدداً من البرامج (ولا سيما البرنامجين ٧ و ٣٢) وتستهدف على وجه التحديد تحقيق إيرادات معينة على أساس الملكية الفكرية التي أنشأتها الايكاو، ولا سيما في مجالي السلامة والنقل الجوي. ومع ذلك، لا يشكل إدرار الإيرادات الإضافية مسؤولية مشتركة بين جميع الوحدات التنفيذية للمنظمة في ظل غياب إجراءات تحدد مشاركتها الفعلية: فباستثناء مدير مكتب الشؤون الإدارية والخدمات (ADB)، لم يجر تخصيص أي هدف من هذا القبيل في عملية التقييم الخاصة بمديري الايكاو الآخرين، على الرغم من أنه في كثير من الحالات تتأتى الإيرادات الإضافية من أنشطة يتولون مسؤوليتها.

الملاحظة رقم ١٦: باستثناء مدير مكتب الشؤون الإدارية والخدمات (ADB)، لا يندرج إدرار الإيرادات الإضافية في قائمة الأهداف لمديري الايكاو، على الرغم من أن جزءاً كبيراً من هذه الإيرادات يتأتى من نشاطهم ويساهم فيه في المقابل.

التوصية رقم ١٦: يجوز للمجلس أن يطلب من الأمين العام تخصيص أهداف الإدارات التنفيذية لتساهم في إدرار الإيرادات الإضافية المتأتية من أنشطتها. ويمكن رصد تنفيذ هذه الأهداف بشكل شهري.

٦-٣ الأنشطة المتوقعة والمنجزات

٢٣٧- في حزيران/يونيو ٢٠٠٩، لاحظ مراجع الحسابات الداخلي عدم وجود خطة عمل خاصة بالصندوق الفرعي لإدرار الإيرادات (ARGF). وانطلاقاً من هذه الملاحظة جرى وضع خطط سنوية اعتباراً من نهاية عام ٢٠٠٩. ولكن، مع مراعاة انقسام الهيئات المشاركة في نشاط الصندوق الفرعي لإدرار الإيرادات (ARGF) إلى قسمين، لم يكن من الممكن الجمع بين الخطتين اللتين تم إقرارهما، واللتين أعد إحداهما قسم الأنشطة المدرة للإيرادات (RGA) التابع لفرع الشؤون المالية (والمسؤول عن التسويق)، وأعدت الأخرى إدارة الشؤون الإدارية والخدمات (ADB) لصالح قسم المؤتمرات والخدمات المكتبية (COS) (خدمات المؤتمرات)، وقسم خدمات الاستسناخ والمبيعات والتوزيع الخارجي (RSED) (خدمات النشر).

٢٣٨- تنص المادة ٧-٣ ج) من النظام المالي بصيغته المعدلة على ما يلي: "أما تقديرات الميزانية الموضوعة للصندوق الفرعي للأنشطة المدرة للدخل، التي تُظهر الإيرادات والنفقات وتقديرات المبالغ المخصصة للنقل إلى الصندوق العام لتمويل الميزانية العادية التي أقرها المجلس، فتقدم إلى الجمعية العمومية مصحوبة بالميزانية العادية لتتظر فيها وتقرها". ووفقاً للمادة ١٠٤-٢ من النظام المالي، تخضع ميزانية الصندوق الفرعي لإدرار الإيرادات (ARGF) لتقديرات مبنية على فترة ثلاث سنوات. ففي إطار تطبيق هذه الآلية، قدمت ميزانية الفترة الثلاثية ٢٠٠٨-٢٠١٠ خطة العمل التالية للصندوق الفرعي لإدرار الإيرادات (ARGF)، والتي تنتج عن مجرد إسقاط للإيرادات والنفقات:

الجدول ٣٠: خطة العمل للفترة الثلاثية ٢٠٠٨-٢٠١٠ الخاصة بالصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF)
(بالآلاف الدولارات الكندية)

الدخل	النفقات	الإيرادات	
٩٤٥٠	١٩٦٥٠	٢٩١٠٠	الدوريات والمنشورات والطباعة والتوزيع
٨٨٦	٩٤٦	١٨٣٢	الأحداث والندوات
٣٦٩	١٢٨٧	١٦٥٦	التدريب
٤٥٨	١١٥	٥٧٣	اتفاقات الترخيص
٥٤٦	١١	٥٥٧	التشارك في الإحصاءات
٨٦٧	١٣٧٦	٢٢٤٣	المنتجات الخطرة
٣٣٥	٤٠٥١	٤٣٨٦	مرافق المؤتمرات وتأجير المكاتب
٥٦٦-	٥٦٦	-	إدارة الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF)
١٢٣٤٥	٢٨٠٠٢	٤٠٣٤٧	المجموع

(المصدر: ميزانية الفترة الثلاثية ٢٠٠٨-٢٠١٠)

٢٣٩- مقارنةً بميزانية الفترة الثلاثية ٢٠٠٨-٢٠١٠ التي جرى تقديمها، شهد الصندوق نمواً فاق التوقعات الأولية بنسبة ١٦ في المائة، وشمل الإيرادات والنفقات بدرجات تكاد تكون متساوية. أما الإيرادات المتعلقة بالمطبوعات والدوريات فكانت مطابقة للتقديرات، إذ إن النفقات لم تزد بقدر ما كان متوقعاً، مما أدى إلى زيادة في الدخل. وقد سجلت أيضاً زيادة في أنشطة الترخيص والشراكة كما كان متوقعاً. وفي المقابل، اختلف التوزيع الخاص بالأنشطة الأخرى اختلافاً كبيراً عن التوقعات:

- فقد نمت خدمات المؤتمرات والإيجارات بما فيها أنشطة أخرى نمواً يقارب ضعفي ما كان متوقعاً، كما أن دخل الصندوق قد بلغ ما يزيد على أربعة أضعاف ما كان متوقعاً؛
- كما ارتفعت الإيرادات المتعلقة بالأحداث والمؤتمرات بسرعة تقارب ضعفي السرعة المتوقعة، مما أدى إلى زيادة إيرادات الصندوق بمقدار الضعفين.
- أما التدريب فلم يحقق أهدافه لا في حجم النشاط ولا في الدخل.

الجدول ٣١: مقارنة بين التوقعات والأداء للفترة الثلاثية ٢٠٠٨-٢٠١٠ فيما يخص الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF)
(بالآلاف الدولارات الكندية)

التوقعات			التوقعات			
الدخل	النفقات	الإيرادات	الدخل	النفقات	الإيرادات	
١٣٤٠٦	١٧٧٩٢	٣١١٩٨	١٠٣١٧	٢١٠٢٦	٣١٣٤٣	المطبوعات والدوريات، بما في ذلك إدارة الشبكة والمنتجات الخطرة
١٨٥٠	١٣٣١	٣١٨٠	٨٨٦	٩٤٦	١٨٣٢	الأحداث والمؤتمرات
١٥٠	٣٢	١٨٢	٣٦٩	١٢٨٧	١٦٥٦	التدريب
٨٩٤	٣٩٥	١٢٨٩	١٠٠٤	١٢٦	١١٣٠	الترخيص والشراكات
١٧١٠	٨٤٥٥	١٠١٦٥	٣٣٥	٤٠٥١	٤٣٨٦	الخدمات والإيجارات (بما في ذلك متجر السوق الحرة)
٢٥٠٥-	٣٤٢١	٩١٦	٥٦٦-	٥٦٦	.	إدارة الصناديق (باستثناء التحويلات إلى الميزانية العادية)
١٥٥٠٥	٣١٤٢٦	٤٦٩٣٠	١٢٣٤٥	٢٨٠٠٢	٤٠٣٤٧	المجموع

(المصدر: حسابات الايكاو للفترة ٢٠٠٨-٢٠١٠)

الملاحظة رقم ١٧: لم تكن التوقعات الخاصة بنشاط الصندوق تستند إلى خطة عمل موحدة. ولقد تبين أن التوقعات العامة للأنشطة كانت صحيحة، إلا أن توزيعها لم يجر كما كان متوقعاً.

التوصية رقم ١٧: وفقاً لتوصية مراجع الحسابات الداخلي في عام ٢٠٠٩، ينبغي اعتماد خطة عمل واحدة لإدارة الأنشطة المدرة للإيرادات (RGA)، فلعل ذلك يساعد في المستقبل في جعل التوقعات المتعلقة بالميزانية أكثر تفصيلاً وأكثر دقة. فثمة أمر من المفروض أن يسهل هذه العملية، وهو تجميع كل الهيئات المساهمة في نشاط الصندوق (أي وحدة الأنشطة المدرة للإيرادات (RGA) المعنية بالتسويق، ومرفق خدمات الاستنساخ والمبيعات والتوزيع الخارجي، المعني بالمطبوعات، وقسم المؤتمرات والخدمات المكتبية (COS)، المعني بخدمات المؤتمرات) تحت إدارة واحدة (إدارة الشؤون الإدارية والخدمات (ADB))، بناءً على توصية مراجع الحسابات الخارجي خلال عملية التدقيق التي قام بها، وعلى موافقة الأمين العام التي تمت في ١ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠١.

٤-٦ المرونة المحدودة في مجال التوظيف

٢٤٠- امتثالاً للقرار الذي أصدره الأمين العام في مذكرة داخلية (IOM) في ٢٤/١٠/٢٠٠٧ والذي يقترح فيه تخفيض عدد الموظفين الذين تمّول وظائفهم من الميزانية العادية، تضمنت ميزانية الفترة الثلاثية ٢٠٠٨-٢٠١٠ توقعاً لخفض صاف في عدد الوظائف بمقدار ١١١ وظيفة تُحوّل ٥٢ وظيفة منها (٥ من الفئة التخصصية P و ٤٧ من فئة الخدمات العامة GS) إلى الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF) من البرنامج السادس، أي الدعم الإداري (٤٧ وظيفة، منها ٤٣ GS) والبرنامج السابع، الذي يشمل فرع الشؤون المالية (FIN) ومكتب العلاقات الخارجية والإعلام (EPO) ومكتب التقييم والمراجعة الداخلية (EAO) (٥ وظائف، منها ٤ وظائف GS). ففي الواقع، كان الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF) يمول في عام ٢٠٠٨ هذه الوظائف التي يبلغ عددها ٥٢ وظيفة والتي لا تزال تتمثل في الوقت الراهن أكثر من ٧١٪ من الوظائف التي يمولها الصندوق.

٢٤١- أما من الناحية العملية، فقد مول الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات عدداً أكبر من تكاليف الموظفين، ويمكن توزيع هؤلاء الموظفين على ثلاث مجموعات:

- الموظفون الذين يقومون بالأنشطة التي تتعلق بإدارة الإيرادات (الأنشطة المدرة للإيرادات (RGA)، وخدمات الاستنساخ والمبيعات والتوزيع الخارجي (RSED)، وقسم المؤتمرات والخدمات المكتبية (COS))؛
- الموظفون العاملون في الهيئات التي تقدم الدعم (فرع الشؤون المالية (FIN) ومكتب الشؤون الإدارية والخدمات (ADB))؛
- الموظفون المعينون في المديرية التنفيذية (إدارة الملاحة الجوية (ANB) وإدارة النقل الجوي (ATB))؛

الجدول ٣٢: توزيع الموظفين حسب الهيئات التي تمّول من الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF)

٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	في ٢٠١٠/١٢/٣١
٩	٩	٩	فرع الشؤون المالية (FIN)/الأنشطة المدرة للإيرادات (RGA)
٣٧	٣٦	٣٦	مكتب الشؤون الإدارية والخدمات (ADB)/خدمات الاستنساخ والمبيعات والتوزيع الخارجي (RSED)
١٤	١٤	١٦	مكتب الشؤون الإدارية والخدمات (ADB)/قسم المؤتمرات والخدمات المكتبية (COS)
٦٠	٥٩	٦١	المجموع المباشر للأنشطة المدرة للإيرادات (RGA)
٣	٣	٣	فرع الشؤون المالية (FIN) باستثناء الأنشطة المدرة للإيرادات (RGA)
٧	٩	٦	مكتب الشؤون الإدارية والخدمات (ADB) باستثناء خدمات الاستنساخ والمبيعات والتوزيع الخارجي (RSED)
١٠	١٢	٩	إجمالي أنشطة الدعم
٥	٥	٢	إدارة الملاحة الجوية (ANB)
٤	١	-	إدارة النقل الجوي (ATB)
٩	٦	٢	إجمالي الأنشطة التنفيذية
٧٩	٧٧	٧٢	إجمالي الوظائف

ملاحظة: الوضع في ٣٠/٤/٢٠١١ بالنسبة إلى عام ٢٠١١، مع تصحيح النطاق على أساس التنظيم الحالي.

(المصدر: القائمة الأساسية لموظفي الايكاف)

٢٤٢- وأخيراً، على الرغم من أن الخطة الأصلية كانت تقضي بنقل ٥٢ وظيفة من الميزانية العادية، ازداد عدد الموظفين الذين تمّول وظائفهم من الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF) بشكل تدريجي منذ عام ٢٠٠٨ وحتى عام ٢٠١٠ إذ جرى تمويل ما مجموعه ٧٩ وظيفة، ٦٠ وظيفة منها تتعلق بالأنشطة المدرة للإيرادات (RGA) و ١٩ وظيفة منها تتعلق بأنشطة الدعم (فرع الشؤون المالية (FIN) ومكتب الشؤون الإدارية والخدمات (ADB)) وبالأنشطة التنفيذية (إدارة الملاحة الجوية (ANB) وإدارة النقل الجوي (ATB)).

٢٤٣- ولا تستدعي هذه الملاحظة في حد ذاتها أي نقد خاص، إذ إن جميع هؤلاء الموظفين يساهمون بشكل فعال في إدار الإيرادات للصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF) فضلاً عن أن وظائفهم واردة في الميزانية. ومع ذلك، فإن هذا النمو يوضح الطابع الاصطناعي جزئياً للحد الأقصى من الوظائف المنصوص عليها في الميزانية العادية: فبعض "الفائض" في عدد موظفي الايكاو تم تمويله على مر الأيام من خلال الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات، والأمر الذي سهل ذلك هو أن نطاق أنشطة الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF) لا يزال غير واضح نسبياً، كما هو مبين في ملاحظة سابقة.

٢٤٤- وتكمن القضية الأساسية في معرفة إلى أي حد تستطيع هذه المرونة التي يوفرها الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF)، الذي يعمل جزئياً على أنه "وعاء استيعاب الفائض" من أجل إبقاء الميزانية العادية في نطاق حدها الأقصى من حيث الوظائف، أن تدرأ خطر الانزلاق في إجراء بعض الخيارات الإدارية المشكوك في سلامتها والتي ينبغي أن تُتخذ في الوقت المناسب، ولا سيما الاستثمار في المعدات التي تمكن من الحفاظ على بعض الوظائف التي لا ترتبط بالنشاط الأساسي للايكاو، بدلاً من السعي إلى الاستعانة بمصادر خارجية لأداء المهام ذات الصلة بهذه الوظائف.

٢٤٥- وكانت إحدى الأفكار التي جرى التعبير عنها في فترة إنشاء الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF) تتمثل في إمكانية الاستعاضة عن موظفي الايكاو بموظفين عاملين بموجب عقود محددة، متخصصين في مهام معينة (مثل النشر والنسخ)، وذلك للحد من التكاليف المترتبة على ذلك، وجعل هذا النشاط تنافسياً، وإذا ما تعذر ذلك، فنكون الاستعانة بمصادر خارجية، على ما يبدو، حلاً أفضل على المدى البعيد. ووفقاً لرغبة المجلس، ينبغي من حيث المبدأ تعيين الموظفين في الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF) وصرف تعويضاتهم على أساس الأعمال التي يقومون بها. إلا أن الحال لم يكن كذلك، وذلك لسببين:

- تحدّ قواعد التوظيف في المنظمة من إمكانية استخدام عقود العمل كذلك التي تستخدم في القطاع الخاص. فباستثناء الموظفين الذين يتمتعون بوضع أعضاء في ملاك الموظفين، يقتصر ما هو متاح على ما يلي: العقود المؤقتة (لمدة ١٢ شهراً قابلة للتجديد لمرة واحدة، وهي تمنح الحق في التمتع بالمزايا القانونية)، والعقود المحلية (المخصصة لمهام الدعم التي تقوم بها فئة الخدمات العامة (GS))، واتفاقات الخدمات الخاصة (SSAs) التي تبرم مع الخبراء الاستشاريين؛

- تتأوب الموظفين المكلفين بالعمل في الأنشطة المدرة للإيرادات (RGA) محدود: ٥٣٪ من الموظفين الدائمين العاملين حالياً في الأنشطة المدرة للإيرادات (RGA) كانوا بالفعل على رأس عملهم في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٧.

٢٤٦- وفيما يتعلق بهذه النقطة الأخيرة، فمن بين الموظفين البالغ عددهم ٧٩ موظفاً (من ملاك الموظفين ومن الخبراء الاستشاريين) الذين كانوا يساهمون في أنشطة الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات في نهاية عام ٢٠١٠، كان هناك أربعة موظفين من فئة الخدمات العامة (GS) قد تقاعدوا من تاريخ التدقيق، كما أن ستة موظفين (٣ من الفئة التخصصية (P) و٣ من فئة الخدمات العامة (GS)) كان من المقرر أن يغادروا بحلول نهاية عام ٢٠١١، وموظفين اثنين (موظف من الفئة التخصصية (P) والآخر من فئة الخدمات العامة (GS)) بحلول نهاية عام ٢٠١٢، وموظف واحد من فئة الخدمات العامة (GS) بحلول نهاية عام ٢٠١٣، أي ١٧٪ من إجمالي الموظفين. ويمكن لهذا الوضع أن يتيح الفرصة لإجراء استعراض مفصل للنشاط الذي يقوم به الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF)، مع أخذ النقطتين التاليتين بعين الاعتبار:

- من ناحية أولى، لم تتمكن الايكاو من إنشاء عقود محددة من النوع التجاري، ويبدو من الصعب الآن تحقيق ذلك بسبب المشاكل التي تتطوي عليها فيما يتعلق بموظفي الايكاو الآخرين؛

- أما من الناحية الثانية، فإن الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF) يقوم بتوظيف الخبراء الاستشاريين لفترات زمنية قابلة للتجديد. وجرى مؤخراً استعراض القواعد ذات الصلة بهذه المسألة، وهي لا تزال تسمح بذلك إلى حد ما، إلا أن هذه القواعد ليست مطابقة تماماً للقواعد المتبعة في منظمات الأمم المتحدة الأخرى، وهذا ما

يمكن أن يشكل بالتأكيد ميزة من ميزات الايكاو. ولكن من المؤكد أن يتسبب ذلك بخلق مشكلة أساسية بالنسبة إلى قواعد التوظيف المعتمدة في الايكاو (وهي تشبه إلى حد كبير قواعد الأمم المتحدة) والتي تهدف إلى إيجاد وظائف طويلة الأمد وبأجور موازية لما تدفعه الأمم المتحدة. أما ما يبدو مستحيلًا بالنسبة للايكاو، فهو استحداث وظائف أقل استقراراً (الخبراء الاستشاريون) من أجل الحفاظ على هامش من المرونة، أو وظائف يعقود مقابل أجور أدنى بالمقارنة مع ما يقدمه سوق العمل لقاء أنشطة مشابهة.

الملاحظة رقم ١٨: يتضح، بعد تجربة دامت ثلاث سنوات، أن القيود التي تحدّ من قدرة نظام الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF) على موازنة الأنشطة التي لا تشكل جزءاً من "الأنشطة الأساسية" للمنظمة مع ظروف التوظيف والأجور التي يوفرها السوق.

التوصية رقم ١٨: وفي ضوء هذا الفشل النسبي، ينبغي النظر في الاستعانة بمصادر خارجية لبعض الوظائف التي لا تشكل جزءاً من النشاط الأساسي للايكاو، وفي إعادة تركيز العاملين لدى الايكاو، بغض النظر عن وضعهم، في الوظائف التي لا تزال "طبيعية" بالنسبة لمنظمة دولية. وفي هذا السياق، يمكن للمجلس أن يطلب من الأمين العام أن يقترح، على أساس التحليلات الواردة في هذا التقرير والدراسة الفنية التي أجراها مكتب ريمون شابو غرانت ثورنتون (RCGT)، بنية للنشاط التنظيمي والتنفيذي الداخلي أكثر كفاءة، مع مراعاة القيود المفروضة على العقود والمرتببات التي تقدمها الايكاو. وهذا يعني على الأرجح المبادرة إلى نقل تدريجي لعدد من المهام المختلفة التي يؤديها الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF) في إطاره الداخلي إلى مقدمي الخدمات الخارجيين.

٥-٦ المسائل المتعلقة باتفاق المقر

٢٤٧- ينص اتفاق المقر المبرم بين الايكاو والحكومة الكندية في ٤ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٠ في مادته السادسة على إعفاء المنظمة من أي ضريبة أو رسم يفرض على "أصولها ودخلها وممتلكاتها التي تملكها أو تشغلها في كندا". ولا يضم الاتفاق أي بند محدد بشأن الأنشطة المدرة للإيرادات (RGA) ويمنح بالتالي الاتفاق المنظمة فسحة واسعة من الحرية تساعد على تنظيم الأنشطة المدرة للإيرادات (RGA). أما الاتفاق الإضافي الذي أبرم بين الايكاو والحكومة الكندية في ٢٨ أيار/مايو ١٩٩٩ بشأن المبنى الجديد الذي يشغله المقر والذي وضعت السلطات تحت تصرف المنظمة مقابل تسديد قيمة ٢٥٪ من الإيجار ونفقات الاستخدام، فهو يمثل عقبة حقيقية جرى الاستخفاف بها بدون أدنى شك. وينص الاتفاق في مادته الثانية على أن "... المباني المذكورة جرى استئجارها فقط وبشكل حصري لتلبية احتياجات مقر المنظمة." ويشترط في مادته الخامسة موافقة مسبقة على وضع قاعات المؤتمرات تحت تصرف أطراف ثالثة غير المنظمات الدولية الوارد ذكرها، كما أنه ينص على أن "الطرفين يتشاركان في الإيرادات والنفقات المتعلقة بهذا الاستخدام وفقاً للترتيبات الفرعية المذكورة أعلاه".

٢٤٨- ولم يطبق هذا الإجراء حتى الآن. واستقرت الحكومة الكندية منذ مدة قريبة في رسالة مؤرخة في ٢١ كانون الثاني/يناير ٢٠١١ عن الإيرادات الفعلية التي حققتها المنظمة منذ عام ٢٠٠٥. وأشار مدير قسم المؤتمرات والخدمات المكتبية (COS) في رده المؤرخ في ١٨ شباط/فبراير ٢٠١١، إلى أن الأحداث الخاصة التي تمت استضافتها في عام ٢٠١٠، وعددها ١٤ حدثاً لم تدرّ من الإيرادات سوى ٣٥ ٥٠٠ دولار كندي مقابل تكاليف مباشرة بلغت ٢٠ ٣٠٠ دولار كندي وتكاليف غير مباشرة بلغت ٤٠ ٠٠٠ دولار كندي. وهكذا لم يسفر النشاط عن تحقيق الأرباح التي يمكن تقاسمها كما كان الحال في السنوات السابقة.

٢٤٩- ولم يكن هناك فرق، في الاتفاق المبرم، بين الإيرادات الإجمالية والدخل الصافي، ولكن في رسالة بعثت بها مؤخراً وزارة الخارجية الكندية في ١ آذار/مارس ٢٠١١، فسرت الاتفاق بأنه ينص على "المساواة في تقاسم الدخل الصافي الناتج عن تشغيل مركز المؤتمرات".

الملاحظة رقم ١٩: لا يزال الدخل الذي يجب تقاسمه، والمنصوص عليه في الاتفاق المبرم، منخفضاً جداً، إذ إنه يمثل الدخل الصافي، وليس من الواضح ما إذا كان ينبغي أيضاً أخذ التكاليف غير المباشرة في الحسبان. وعلى أي حال، فإن تبادل المراسلات الأخيرة هذه مع السلطات الكندية يؤكد أن باستطاعة الايكاو تحقيق أرباح من الإيرادات التي تحصل عليها نتيجة تأجير قاعات الاجتماعات عندما لا نستخدمها لحاجاتها الخاصة.

التوصية رقم ١٩: لتجنب حالات اللبس القائمة في الوقت الحاضر، من المستحسن أن نتوصل الايكاو إلى تعديل الاتفاق بحيث ينص صراحة على أنه يجوز للايكاو - شريطة البقاء في حدود أنشطتها العادية كمنظمة دولية غير ربحية - أن تستخدم المبنى بحرية، بما يشمل تحصيل إيرادات من تأجير القاعات عندما لا نستخدمها لحاجاتها الخاصة.

٦-٦ التوقعات المالية

٢٥٠- كما أكد تقرير مراجع الحسابات الخارجي للسنة المالية ٢٠١٠، فإن تمويل المنظمة للفترة الثلاثية ٢٠١١-٢٠١٣ يعتمد جزئياً على قدرة الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF) على توفير موارد جديدة. ووفقاً لميزانية الفترة الثلاثية ٢٠١١-٢٠١٣، من المفروض أن تبلغ مساهمات الصندوق في الميزانية العادية ٣٧٠ ٠٠٠ دولار كندي في عام ٢٠١١، و ٦٨٨ ٠٠٠ دولار كندي في عام ٢٠١٢، و ٥ ٠٨٢ ٠٠٠ دولار كندي في عام ٢٠١٣، أي ما مجموعه ١٤ ١٤٠ ٠٠٠ دولار كندي، وهو ما يمثل زيادة قدرها ١٤.٥٪ بالنسبة إلى الفترة الثلاثية السابقة. ومن ثم ينبغي أن تزداد مساهمة الصندوق في الميزانية ازدياداً طفيفاً لتمثل ٥.٢ في المائة من مجموع الميزانية.

الجدول ٣٣: خطة عمل الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF) للفترة الثلاثية ٢٠١١-٢٠١٣ (بالآلاف الدولارات الكندية)

الدخل	النفقات	الإيرادات	
١٢ ٨٧٧	١٥ ٤٩٤	٢٨ ٣٧٢	خدمات الاستساح والمبيعات والتوزيع الخارجي
١٦٦	٧ ٧٩٠	٧ ٩٥٦	خدمات ومرافق المؤتمرات
٢٠١	١ ٦٣٩	١ ٨٤٠	متجر السوق الحرة
٤ ١٢٣	٢ ٤٤١	٦ ٥٦٤	المنتجات الخطرة
٢٥٦	٢ ٣٩٨	٢ ٦٥٤	الدوريات
١ ٤١٨	٨٠٧	٢ ٢٢٥	الأحداث
١ ٢٦٨	٩٢٨	٢ ١٩٦	الاتفاقات الخاصة بالإحصاءات والترخيص
٤ ٩١٩-	٤ ٩١٩	-	إدارة الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF)
١٥ ٣٩٠	٣٦ ٤١٦	٥١ ٨٠٦	المجموع

(المصدر: ميزانية الايكاو للفترة الثلاثية ٢٠١٠-٢٠١٣)

٢٥١- ترد في الجدول أدناه النتائج التي حققها الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF) في الأعوام ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩ و ٢٠١٠. وإذا استُثبتت الإيرادات التي تتلقاها ميزانية البرنامج العادي من إصدار الفواتير الداخلية، يلاحظ أن الإيرادات قد انخفضت بنسبة ٢.٥٪ خلال الفترة الثلاثية السابقة، فإن النفقات قبل الإسهام في ميزانية البرنامج العادي قد ازدادت من ناحية أخرى بنسبة ٤.٢٪. ويرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى ارتفاع تكاليف ترجمة الدوريات وازدياد تكاليف الموظفين نتيجة لزيادة المرتبات وتكاليف الموظفين الإضافية للعاملين في أنشطة المشروعات الجديدة.

الجدول ٣٤: نفقات وإيرادات الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF) للفترة الثلاثية ٢٠٠٨-٢٠١٠ (بالآلاف الدولارات الكندية)

٢٠١٠		٢٠٠٩		٢٠٠٨		
النفقات	الإيرادات	النفقات	الإيرادات	النفقات	الإيرادات	الفرق
		٣ ٧٨٠	١ ٨٣٠	٤ ٨٠٧	١ ٥٩٣	٦ ٣٩٩
		١٥٧	٣ ٣١٩	١٦٢	٣ ٣٧٢	٣ ٥٣٣
٤ ٤٥٣	٤ ٣١٢	٣ ٩٣٧	٥ ١٤٩	٤ ٩٦٩	٤ ٩٦٤	٩ ٩٣٣
						المنشورات
						الطباعة والتوزيع
						المنشورات

الدوريات	٦٥١	٥٦١	٨٩	٦٧٨	٦٧٧	١	٨٤٠	٩٤٣	١٠٣-
مواقع الإنترنت	٤٤٥	٤٩٥	٥٠-	٣٨٣	٤٣٩	٥٦-	٤١٧	٢٥٠	١٦٧
الأحداث	٨٥١	٣١٨	٥٣٣	١٠٩١	٤٥٨	٦٣٣	١٢٣٨	٥٥٥	٦٨٤
التدريب	٣٨	٩	٢٩	٦٦	١٠	٥٦	٧٨	١٤	٦٥
الترخيص	٤٧٤	١٠٩	٣٦٥	٤٠٢	١١١	٢٩١	٤١٣	١٧٥	٢٣٨
المؤتمرات والإيجارات	٢٦١٤	٢٠٩٨	٥١٦	٢٨٦٩	٢٣٢٤	٥٤٤	٢٨٠٩	٢٤٤٦	٣٦٣
الأنشطة الأخرى	١٤	٦	٨	١٥	٥٦	٤١-	٤٠	٣٤	٥
متجر السوق الحرة	٦٠٤	٤٢٠	١٨٥	٥٨٣	٥٣٩	٤٤	٦١٨	٥٣٢	٨٦
إدارة الصندوق	٥٤٦	٤٩٣٧	٤٣٩١-	١٥٨	٥٤٧٤-	٥٣١٦-	٢١٢	٦١٣٨	٥٩٢٦-
المجموع	١٦١٦٩	١٣٩١٧	٢٢٥٢	١٥٣٣٢	١٥٢٣٨	٩٣	١٥٤٣٠	١٥٣٩٩	٣٠

ملاحظة: تم دمج المنشورات مع الطباعة والتوزيع في عام ٢٠١٠.

(المصدر: بيانات الايكاو المعادة معالجتها)

٢٥٢- وتبين بالتأكيد في الربع الأول من السنة المالية ٢٠١١ أن الإيرادات بلغت قيمتها ٦٨٣ ٠٠٠ دولار كندي وأن النفقات كانت بقيمة ٣ ١٩٣ ٠٠٠ دولار كندي، وهو ما يمثل نتيجة جيدة فيما يتعلق بالأهداف التي وضعت لعام ٢٠١١. وقد أكد المدراء أنفسهم على أنه ينبغي تفسير ذلك بحذر، لأنه تم الحصول على بعض الإيرادات المحددة للسنة الحالية (مستحقات اتحاد النقل الجوي الدولي^{٦٢} عن المواد الخطرة) في حين لم يتم صرف النفقات بالكامل.

الجدول ٣٥: أعباء الإنفاق على الموظفين (بالدولار الكندي)

٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	
٥ ٤٧٢ ٤٨٥	٥ ٣٨٣ ٣٢٤	٥ ٠٩٧ ٤٨١	تكاليف الموظفين
١٠٧.٤	١٠٥.٦	١٠٠	التغيير
٥٣,٧	٥٥,٥	٥٧,٨	عبء الإنفاق ^(١) (بالنسبة المئوية)

^(١) النفقات باستثناء المساهمات في الميزانية العادية، والمساهمات التي يطلبها الأمين العام والتسويات المرتبطة بسعر الصرف الرسمي.

(المصدر: الحسابان ١٢٠١ و ١٢١٠)

الملاحظة رقم ٢٠: يتميز تطور الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (ARGF) منذ إنشائه بالطبيعة الثابتة لنفقاته، ولا سيما الإنفاق على الموظفين، وذلك خلافاً لما كان مخططاً له في البداية.

التوصية رقم ٢٠: إذا ثبت أنه لا يمكن لمنظمة مثل الايكاو أن تبلغ الهدف الأصلي المتمثل في تحقيق بنية التكاليف التنافسية، لا سيما من حيث عدد الموظفين، فينبغي الاستعانة بشكل تدريجي على المدى المتوسط/البعيد بمصادر خارجية لتنفيذ الأنشطة المعنية.

٧- مكتب ليما الإقليمي

- ٢٥٣- لقد تم اعتماد المكتب الإقليمي لأمريكا الجنوبية في ليما لثلاثة عشر بلداً (الأرجنتين وبوليفيا والبرازيل وشيلي وكولومبيا والإكوادور وغويانا وبنما وباراغواي وبيرو وسورينام وأوروغواي وفنزويلا) ولأثنتين من الأراضي (غويانا الفرنسية وجزر فولكلاند/مالفيناس).
- ٢٥٤- وجرى في أوائل عام ٢٠٠٧ نقل مكتب ليما، الذي كان يقع سابقاً في مبنى مطار تشافيز الدولي، إلى المكاتب التي يشغلها حالياً في حي أقرب إلى وسط مدينة سان إيسيدرو.
- ٢٥٥- وأجرى مراجع الحسابات الخارجي تدقيقاً سابقاً للمكتب الإقليمي في الفترة الممتدة من ٩ إلى ٢٠ آذار/مارس ٢٠٠٩. وبين التدقيق جملة من الأمور، منها أن المكتب المعني بمراجعة الحسابات الداخلية لم يسبق له أن أجرى عملية تدقيق لمكتب ليما، وهذا ما يتناقض مع التوصية التي جاءت من مكتب المراجع العام الكندي في آذار/مارس ٢٠٠٢. ولم يطرأ أي تغيير على هذا الوضع.
- ٢٥٥- وقد أجري التدقيق الحالي في ليما في الفترة الممتدة من ١٣ إلى ٢٤ حزيران/يونيو ٢٠١١، وركز بشكل رئيسي على العلاقات التي تربط المكتب الإقليمي بمختلف هيئات التشاور الإقليمية وعلى مشاركة المكتب في أنشطة التعاون الفني التي تقام في أمريكا الجنوبية.
- ٢٥٧- وبمبادرة من الايكاو في عام ١٩٧٣، تم إنشاء لجنة أمريكا اللاتينية للطيران المدني (CLAC) (وتسميتها المختصرة بالإنجليزية هي LACAC) التي تجمع هيئات الطيران المدني من دول أمريكا الوسطى وإقليم الكاريبي وأمريكا الجنوبية.
- ٢٥٨- وفي عام ١٩٩١، وأسوة بمناطق أخرى، أنشأ مجلس الايكاو المجموعة الإقليمية للتخطيط والتنفيذ للكاريبي وأمريكا الجنوبية (CREPECAS)، التي تغطي بلدان الكاريبي (CAR) وأمريكا الجنوبية (SAM)، وتهم البلدان المعتمدة لدى مكتبتي ليما والمكسيك.
- ٢٥٩- وأخيراً، وفيما يتعلق بهيئات التشاور الإقليمية للطيران المدني، يمثل مكتب ليما خصوصية فريدة إذ إنه يشارك على نحو وثيق ومنذ سنوات في ثلاثة مشاريع للتعاون الفني الإقليمي، لكل منها هيئته التشاورية الخاصة به.

٧-١ لجنة أمريكا اللاتينية للطيران المدني (LACAC)

- ٢٦٠- أشار التقرير السابق إلى أنه جرى تعديل النظام الأساسي للجنة أمريكا اللاتينية للطيران المدني (LACAC) في ١٤ شباط/فبراير ٢٠٠٧، وأصبح بذلك المجلس التنفيذي للجنة، الذي كان دوره يقتصر في البداية على الناحية الاستشارية، يتولى المسؤوليات التنفيذية (مع أمين عام لم تعد مهامه متعلقة بالمكتب الإقليمي^{٦٣}، فضلاً عن أن المكتب الإقليمي هذا لم يعد له صفة مراقب). وكان الهدف من ذلك يتمثل في تمكين لجنة أمريكا اللاتينية للطيران المدني (LACAC) من إدارة المشاريع الإقليمية من خلال الاعتماد على مختلف الدول في الإقليم، وكان ذلك ينطوي، وفقاً للتقرير السابق، على خطر تهميش الايكاو في الإقليم.

^{٦٣} استقال شاغل وظيفة النقل الجوي من منصبه في المكتب الإقليمي ليصبح الأمين العام للجنة أمريكا اللاتينية للطيران المدني (LACAC).

٢٦١- ويعمل لدى لجنة أمريكا اللاتينية للطيران المدني (LACAC) اليوم خمسة موظفين بدوام كامل، وتنفذ اللجنة أنشطة في جميع مجالات الطيران المدني: النقل، والسياسة الجوية، وإدارة المطارات، والأمن/السلامة، ومعالجة الوثائق، والبيئة والتدريب. كما أنها تبذل جهوداً لإقامة تعاون دولي خاص بها (مع دولة الإمارات العربية المتحدة على وجه الخصوص). وللتمكن من تنفيذ أنشطتها، تتلقى مساهمات من بعض الدول (البرازيل والأرجنتين على وجه الخصوص) لاستكمال ميزانيتها الخاصة. وبالإضافة إلى ذلك، فهي تحظى بدعم من مشروع إقليمي محدد وهو المشروع RLA 06/801 (المساعدة المقدمة إلى لجنة أمريكا اللاتينية للطيران المدني (LACAC))، الذي لا يؤدي فيه مكتب ليما الإقليمي سوى مهمة إدارية تقتصر على التسديد الشهري للنفقات المتفق عليها بين لجنة أمريكا اللاتينية للطيران المدني (LACAC) وإدارة التعاون الفني (TCB).

٢٦٢- ووفقاً لبعض وجهات النظر، اكتسبت لجنة أمريكا اللاتينية للطيران المدني (LACAC) استقلالية كبيرة، منذ عام ٢٠٠٧، عن الايكاو وعن المكتبيين اللذين يعملان في إقليم الكاريبي (CAR) وأمريكا الجنوبية (SAM)، وهذا ما جعلها تشكل اليوم منظمة شبيهة بمنظمة "ايكاو مصغرة" مستقلة عن المنظمة الأم ومن شأنها أن تتنافس منظمتي الإقليم. أما بالنسبة لبعض وجهات النظر الأخرى، فهي ليست سوى هيئة فرعية تابعة للايكاو. وبما أن نشاطها لا يندرج في مجال عمل مراجع الحسابات الخارجي للايكاو، فلا يمكن أن يجري تقييم هذا الأمر في عملية التدقيق الحالية.

٧-٢ المجموعة الإقليمية للتخطيط والتنفيذ للكاريبي وأمريكا الجنوبية (GREPECAS)

٢٦٣- أصبحت المجموعة الإقليمية للتخطيط والتنفيذ للكاريبي وأمريكا الجنوبية (GREPECAS)، التي تضم حوالي ٤٠ دولة مشاركة، في نظر أعداد متزايدة من الأعضاء فيها منظمة بيروقراطية ومكلفة. وأسفر الاجتماع العام الذي عقد في آذار/مارس ٢٠١١ عن توجيه رسالة إلى الدول الأعضاء، تم قبولها في نهاية المطاف. وكان الغرض من الرسالة هو تطبيق أسلوب جديد في العمل. وتعتبر المجموعة الإقليمية للتخطيط والتنفيذ للكاريبي وأمريكا الجنوبية (GREPECAS) حالياً في مرحلة انتقالية، إذ تمثل "سرير الاختبار" لهذه المنهجية الجديدة التي سوف تنتظر فيها قريباً لجنة الملاحة الجوية. وتعتمد هذه المنهجية الجديدة على تحديد "برامج" يضم كل منها "مشاريع" مختلفة يمكنها أن تحصل، وفقاً للغرض المنشود منها، على تمويل من مشاريع التعاون التقني الإقليمية الثلاثة المذكورة أعلاه.

٢٦٤- وقد أدى انعقاد اجتماعين اثنين إلى تحديد ثمانية برامج، كما يجري إعداد برنامج تاسع في الوقت الذي تجري فيه عملية التدقيق. وهناك منسق لكل برنامج وهو موظف فني تابع للمكتب الإقليمي (ويقوم هذا الموظف التابع لقسم الاتصالات والملاحة والاستطلاع (CNS) بتنسيق برنامجين؛ أما المسؤولان عن مشروع البحث والإنقاذ (SAR) التابع لإدارة الحركة الجوية (ATM) فيقوم كل موظف منهما بتنسيق برنامجين، ويقوم موظف قسم المطارات والطرق الجوية والمساعدات الأرضية (AGA) وموظف قسم الأرصاد الجوية (MET) بتنسيق برنامج واحد كل منهما).

٢٦٥- وفي إطار البرامج، يوجد في كل مشروع منسق تعينه دولة متطوعة، وهذا ما يشكل ركيزة من الركائز الرئيسية للإصلاح. ويحلّ هذا الشكل التنظيمي مكان صيغة المجموعات الفرعية التابعة للمجموعة الإقليمية للتخطيط والتنفيذ للكاريبي وأمريكا الجنوبية (GREPECAS). أما الفكرة الكامنة وراء هذه المنهجية الجديدة فهي الاستعاضة عن النهج "السلبى" نسبياً للمجموعات الفرعية التابعة للمجموعة الإقليمية للتخطيط والتنفيذ للكاريبي وأمريكا الجنوبية (GREPECAS) بنظام يتيح للدول المزيد من المشاركة. وقد تم حل مجموعة واحدة من المجموعات الفرعية الأربع السابقة (قسم الاتصالات والملاحة والاستطلاع (CNS)). أما المجموعات الفرعية الثلاث المتبقية فستعقد كل منها اجتماعاً نهائياً في عام ٢٠١١: اجتماعان في مكسيكو والثالث في ليما (بتكلفة تقديرية قدرها ٢٠٠٠ دولار أمريكي لكل اجتماع). وخلص النقاش مع الأمين العام إلى الاتفاق على مبدأ عدم حل هذه المجموعات الفرعية، على الرغم من القرار الذي اتخذته المجموعة الإقليمية للتخطيط والتنفيذ للكاريبي وأمريكا الجنوبية (GREPECAS) في آذار/مارس ٢٠١١ بحل مجموعاتها الفرعية.

٣-٧ هيئات التشاور المعنية بمشاريع التعاون الفني الإقليمي التي يشارك فيها مكتب ليما الإقليمي

٢٦٦- ثمة مشروع أول، قائم منذ عام ١٩٩٩، يُعنى بالنظام الإقليمي لمراقبة السلامة الجوية (المشروع RLA 99-901) وله مجلس عام يجتمع مرتين في السنة. وثمة مشروع ثان، قائم منذ عام ٢٠٠٣، يتولى تنفيذ وإدارة الشبكة الرقمية لبلدان أمريكا الجنوبية (REDDIG) (المشروع RLA 03-901)، وله لجنة تنسيق تجتمع مرة في السنة. وأخيراً هناك مشروع ثالث (المشروع RLA 06-901) تشمل مهامه أنشطة إدارة الحركة الجوية (ATM) وأنشطة قسم الاتصالات والملاحة والاستطلاع (CNS)؛ وتم مؤخراً توسيع نطاق اختصاصاته لتشمل معلومات الأرصاد الجوية التشغيلية (AIRMET) وأنشطة قسم المطارات والطرق الجوية والمساعدات الأرضية (AGA)، ويضم هذا المشروع لجنة تنسيق وفريق تنفيذ معني بأمريكا الجنوبية (SAM-IG) يجتمعان أيضاً سنوياً.

٢٦٧- توافق الدول الأعضاء سنوياً على الميزانيات المقترحة للمشاريع الإقليمية الثلاثة هذه، ضمن هيئاتها الاستشارية. وعلى أساس المعلومات التي يجمعها الموظفون الفنيون من المكتب الإقليمي للدول، يجري إعداد هذه المشاريع بما يتماشى مع ما تتبعه الايكاو في تنفيذها لأهدافها العامة. وتعتبر الأنشطة التي تقوم بتنفيذها المشاريع الإقليمية جزءاً من خطة العمل السنوية للمكتب والتي تشكل جزءاً هاماً منها. أما الندوات والمؤتمرات والدورات الدراسية فيجري عقدها في ليما، إلا إذا كانت إحدى الدول في الإقليم مستعدة للمشاركة بقسم كبير من عملية إعداد حلقة العمل وإدارتها، وإذا كان ينطوي ذلك على ميزة اقتصادية: وفي هذه الحالة، يعقد الاجتماع في دولة أخرى، ويأخذ المكتب الإقليمي على عاتقه نفقات السفر للأشخاص الذين يوفدهم للمشاركة في الاجتماع.

٢٦٨- ويتسم هذا النظام بميزتين: تتمثل الأولى في زيادة إشراك الدول الإقليمية الأعضاء في الجهود المبذولة لتنفيذ المعايير والأخذ بالتوصيات الخاصة بسلامة الطيران والصادرة عن الايكاو؛ أما الميزة الثانية فتتمثل في منح مكتب ليما الإقليمي قوة دافعة نحو الارتقاء، إذ إن إشراك دول الإقليم في إعداد برنامج عمله السنوي على نطاق واسع، يتاح للمكتب الحصول على قدر أكبر من الموارد، بما يشمل ميزانية المكتب الإقليمي نفسه وميزانيات البرامج الإقليمية الثلاثة المعنية.

الملاحظة رقم ٢١: إذا ما أخذنا بعين الاعتبار المتغيرات الثلاثة معاً، ألا وهي: تحوّل لجنة أمريكا اللاتينية للطيران المدني (LACAC)^{٦٤} إلى "ايكاو إقليمية مصغرة"؛ وتنفيذ منهجية جديدة في قلب المجموعة الإقليمية للتخطيط والتنفيذ للكاربيبي وأمريكا الجنوبية (GREPECAS)^{٦٥} تقضي بإشراك ممثلي دول الإقليم بشكل أكثر فاعلية، وإقامة إدارة مشتركة بين الايكاو وبعض الدول الإقليمية المعنية بمشاريع التعاون الفني لتوسيع أنشطة الايكاو في مجال سلامة للطيران، نجد أن الدول في الإقليم قد بلغت درجة متقدمة من الاستقلال في مجال سلامة الطيران. أما الفرق بين التطورات الثلاثة المذكورة أعلاه فهو أن التطور الأول يعكس احتمال التنافس إلى حد ما مع المكتب الإقليمي، في حين أن التطورين الآخرين يشكلان تكملة للجهود التي يبذلها المكتب الإقليمي.

التوصية رقم ٢١: لا بد للتباين بين التطور الذي طرأ على لجنة أمريكا اللاتينية للطيران المدني (LACAC) من جهة، والمتغيرات التي طرأت على المجموعة الإقليمية للتخطيط والتنفيذ للكاربيبي وأمريكا الجنوبية (GREPECAS)، فضلاً عن البرامج الثلاثة للتعاون الفني الإقليمي من جهة أخرى، أن يشجع مكتب ليما على الاستمرار في نقل المسؤولية إلى الحكومات الوطنية في الإقليم عند تنفيذ أهداف الايكاو.

^{٦٤} Latin American Civil Aviation Commission (LACAC)

^{٦٥} Grupo Regional de Planificación y Ejeanción CAR/SAM

٨- مشاريع التعاون الفني في أمريكا الجنوبية

٢٦٩- في الفترة الممتدة من ١٣ إلى ٢٤ حزيران/يونيو ٢٠١١، جرى تدقيق عدد قليل من المشاريع المحلية للتعاون الفني في ليما، بالتزامن مع تدقيق المكتب الإقليمي. وكان الغرض الرئيسي من هذا التدقيق يقتصر على تقييم الآثار المترتبة على القرار الذي اتخذته الأمين العام والذي تم إعلانه في مذكرة داخلية مؤرخة في ٢٩ كانون الثاني/يناير ٢٠١٠، تهدف إلى دمج أفضل مشاريع التعاون الفني في نشاط المكاتب الإقليمية، مع اعتبار مكتب ليما (وكذلك مكتب بانكوك) مكتباً رائداً في تنفيذ هذا الإصلاح. ولذلك، قام مراجع الحسابات الخارجي، أثناء تفتيش المكتب الإقليمي، بدراسة مشاركة المكتب في مختلف المشاريع الإقليمية والثنائية. وشمل ذلك تقييم التقدم المحرز في مشاريع التعاون الفني الجارية مع بيرو، وهي: مشاريع التعاون الفني الثلاثة المذكورة أعلاه والتي يديرها مكتب أمريكا الجنوبية (SAM)، ومشروعان من المشاريع الثنائية التي يجري تنفيذها في الوقت الراهن (المشروعان PER 08-802).

٨-١ البرامج الثلاثة للتعاون الإقليمي الفني بإدارة مكتب أمريكا الجنوبية (SAM)

٢٧٠- المشاريع الثلاثة التي ذُكر أعلاه أنها مدرجة كعناصر أساسية في "خطة العمل" الخاصة بالمكتب الإقليمي هي التالية:

- المشروع RLA 99/901، وهو خطة تهدف إلى وضع نظام للتعاون من أجل مراقبة سلامة الطيران؛ وكانت قد وضعت هذه الخطة في عام ٢٠٠١، بعد التوصل إلى اتفاق بين الايكاف ولجنة أمريكا الجنوبية للطيران المدني (LACAC)، وهي لا تشمل الأعضاء الإقليميين التاليين: المكسيك، والجمهورية الدومينيكية (إقليم أمريكا الشمالية وأمريكا الوسطى والكاريبي (NACC))، وكولومبيا، وبنما (إقليم أمريكا الجنوبية (SAM))؛
- المشروع RLA 03/901، وتديره منذ تموز/يوليو ٢٠٠٣ الشبكة الرقمية لبلدان أمريكا الجنوبية (REDDIG)، ويشمل جميع الدول في إقليم أمريكا الجنوبية (SAM) باستثناء بنما؛
- المشروع RLA 06/901/B، وهو يهدف إلى تنفيذ نظام إقليمي لإدارة الحركة الجوية (ATM)، وقد جرى إطلاقه في تموز/يوليو ٢٠٠٧ ولمدة خمس سنوات، ويشمل جميع الدول في إقليم أمريكا الجنوبية (SAM)، على الرغم من أنه لا يضم في الواقع سوى تسع دول، وهي: الأرجنتين، وبوليفيا، والبرازيل، وتشيلي، وبنما، وباراغواي، وبيرو، وأوروغواي، وفنزويلا^{٦٦}.

٢٧١- ميزانيات ٢٠١٠ للمشاريع الثلاثة هي كما يلي (لم تكن الأرقام متاحة لعام ٢٠١١ خلال عملية التدقيق):

الجدول ٣٦: نفقات عام ٢٠١٠ فيما يخص المشاريع الإقليمية الثلاثة بإدارة مكتب إقليم أمريكا الجنوبية (بالدولار الأمريكي)

المجموع	المشروع RLA/06/901	المشروع RLA/03/901	المشروع RLA/99/901	
٧٩١ ٩٨٧	٥ ٣٨١	٧٨٤ ٥٥١	٢ ٥٥٥	المرافق والبنية التحتية
٨٤ ٤١٦	٢٢ ٥١٧	١٤ ٠٦٦	٤٧ ٨٣٣	المرتبات
٢٩١ ٧٠٣	١٩ ٢١٩	٢٠١ ٠٣٠	٧١ ٤٥٤	الخبراء
١٧ ٠٤٩	٤ ٢٧٤	٧ ٧٨٩	٤ ٩٨٦	الدعم
١٧٠ ٨٤٩	٦٨ ٧٢٩	١٤ ١١٠	٨٨ ٠١٠	السفر
٣١٦ ٤٢٢	٢٨٦ ٣٢٨	٢٩ ٤٩٦	٥٩٨	الزمالات
٣٠ ٩٩١	٢٢ ١٦٣	٦ ٦٩٥	٢ ١٣٣	الاجتماعات

^{٦٦} إن إخلال إكوادور وكولومبيا في التزامهما بالمشروع يشكل مشكلة بالنسبة للمجموعة (سواء من الناحية المالية أو من حيث التنفيذ).

٩٨ ٥١٢	٤٢ ٩٤٨	٣٣ ٣٥٧	٢٢ ٢٠٧	النفقات الإدارية
١ ٨٠١ ٩٢٩	٤٧١ ٥٥٩	١ ٠٩١ ٠٩٤	٢٣٩ ٢٧٦	المجموع

(المصدر: نظام Agresso)

- ٢٧٢- يتفق هيكل الإنفاق لعام ٢٠١٠ مع أهداف البرامج الإقليمية الثلاثة. ففي واقع الأمر،
- يشمل المشروع RLA 99-901 (النظام الإقليمي لمراقبة سلامة الطيران)، بشكل أساسي نفقات الخبراء والسفر. وتصل النفقات الإدارية (الرواتب والدعم وصندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية (AOSC)) إلى ٣١٪، ويرجع ذلك بالأساس إلى جدول الرواتب (٢٠٪)، وتجدر الإشارة إلى أن الفريق ذاته هو المسؤول عن مراقبة المشاريع الثلاثة هذه. وتخضع تعويضاتهم إلى صيغة التوزيع التي تستند إلى تصريحات الموظفين بسبب عدم وجود "جدول للدوام"؛
 - المشروع RLA 03-901 (تنفيذ وإدارة شبكة اتصالات إقليمية)، ويشمل في المقام الأول نفقات المعدات. وتشكل النفقات الإدارية فيه نسبة ٥٪؛
 - وأخيراً المشروع RLA 06-901 (مساعدة إدارة الحركة الجوية)، الذي جرى توسيعه مؤخراً ليشمل طلب إدخال التحسينات على عملية توفير البنية التحتية والمرافق وخدمات الملاحة الجوية وعملية الإعداد التطوري للمفهوم التنفيذي الخاص بإدارة الحركة الجوية، كما يشمل المشروع في الأساس الجهود المبذولة لتدريب المتخصصين من دول الإقليم. وتبلغ نفقات الإدارة فيه نسبة ١٥٪؛
- ٢٧٣- وبالاتفاق مع الدول المشاركة، يعتمد المشروعان RLA 99-901 و RLA 06-901 في الغالب على خبراء وطنيين تشمل مشاريعهم تكاليف بدل الإقامة اليومي (DSA) فقط، إذ تقوم بلدانهم الأصلية بدفع تعويضاتهم. وفي ظروف مماثلة، تشمل مشاريع مماثلة، ولا سيما المشروع RLA 06-901، بدل الإقامة اليومي (DSA) وتكاليف السفر للموظفين الفنيين القادمين من المكتب الإقليمي، وهذا ما يشكل دعماً كبيراً لهذه المشاريع، فيما يتعلق بميزانية المكتب الإقليمي نفسه.

٢-٨ تطبيق مذكرة ٢٩ يناير/كانون الثاني ٢٠١٠

- ٢٧٤- في مذكرة ٢٩ كانون الثاني/يناير ٢٠١٠ الصادرة عن الأمين العام والمستكملة بمذكرة غير مؤرخة، يجري تحديد قواعد جديدة بشأن إشراك المكاتب الإقليمية في الجهود المبذولة في مجال التعاون الفني الإقليمي والثنائي. وقد جرى اعتبار مكتبي ليما وبانكوك مكتبين نموذجيين تجريبيين لتنفيذ الإصلاح. وكان أحد أهداف التدقيق الحالي هو التحقق ميدانياً من تنفيذ هذه المذكرة التي كان هدفها العام يتمثل في تعزيز دور المكاتب الإقليمية، فيما يتعلق بإدارة التعاون الفني (TCB)، ولا سيما من خلال مديريها والموظفين المعنيين بالتعاون الفني، وذلك في إطار أنشطة التعاون الفني التي تقوم بها الدول في مناطقها المختلفة.
- ٢٧٥- والغرض من هذه الضميمة هو تقديم عرض تفصيلي لجميع مهام الموظفين المعنيين بالتعاون التقني في المكاتب الإقليمية.
- ٢٧٦- وعلى هذا الأساس، ولتقييم مدى فعالية هذه المذكرة، لا بد من التمييز بين المشاريع الإقليمية والمشاريع الثنائية:

٨-٢-١ مشاريع التعاون الفني الإقليمية

- ٢٧٧- إن النظر في مشاريع التعاون الفني الإقليمية في الكاريبي وأمريكا الجنوبية يكشف عن ثمانية مشاريع إقليمية نشطة يمكن تقسيمها إلى فئتين:
- ٢٧٨- ثلاثة مشاريع مدمجة تماماً في خطة عمل مكتب إقليم أمريكا الجنوبية (SAM) وقد جرى تحليلها أعلاه؛
- ٢٧٩- وخمسة مشاريع إقليمية إضافية، وهي:
- المشروع RLA 97/903 لتدريب العاملين في مجال الطيران في إقليم الكاريبي (CAR) وإقليم أمريكا الجنوبية (SAM). وتقوم إدارة التعاون الفني (TCB) في الايكوا بإدارة هذا البرنامج مباشرة من مونتريال؛
 - المشروع RLA 03/902، الرامي إلى تحسين إشارات الملاحة عبر السوائل. ويقوم أيضاً بإدارة هذا البرنامج مباشرة من مونتريال إدارة التعاون الفني (TCB)؛
 - المشروع RLA 06/801 الرامي إلى تقديم المساعدة إلى لجنة أمريكا اللاتينية للطيران المدني (LACAC)، والذي تديره أيضاً مباشرة من مونتريال إدارة التعاون الفني (TCB)؛
 - المشروع RLA 08/901، الرامي إلى منع انتشار الأمراض السارية من خلال السفر الجوي (CAPSCA). والمكتب الإقليمي في المكسيك هو المسؤول عن هذا المشروع.
 - المشروع RLA 09/901، الرامي إلى الربط بين نظام الملاحة الجوية لأمريكا الوسطى (COCESNA) والشبكة الرقمية لبلدان أمريكا الجنوبية (REDDIG)، والذي تقوم مونتريال بإدارته، ولكن يجري حالياً نقله إلى المكسيك في الوقت الذي تجري فيه عملية التدقيق الحالية.

٨-٢-٢ مشاريع التعاون الفني الثنائية

- ٢٨٠- فيما يتعلق بالتعاون الثنائي، ينبغي التمييز بين حالتين: المشاريع مع بيرو، والمشاريع الثنائية مع الدول الأخرى في إقليم أمريكا الجنوبية (SAM).
- ٢٨١- ومن الواضح أن المشاريع مع بيرو كانت خلال فترة التدقيق في عهدة إدارة التعاون الفني (TCB) مباشرة، ولم يكن يضطلع المكتب الإقليمي إلا بدور هامشي.
- وبالنسبة للمشروع الوحيد الذي كان في طور التنفيذ فعلاً خلال التدقيق (المشروع PER 08-802، الذي يجري تحليله أدناه)، كان تدخل المكتب الإقليمي مقتصرًا على وظيفتي إقرار نفقات المشروع المحلية وتسديدها، وذلك بعد الحصول على إذن بذلك من المقر (أي من إدارة التعاون الفني (TCB)، وإدارة الشؤون المالية).
 - وفضلاً عن المشروع الحالي (PER 08-802)، ثمة مشاريع ثنائية مع بيرو يجري التفاوض بشأنها أو وضع اللمسات الأخيرة لها، وهي:
- المشروع PER 10-802، الذي ينطوي على تقديم المساعدة لإدارة الموارد البشرية في المديرية العامة للطيران المدني (DGAC) والذي تم إقرار إطاره الشكلي، إلا أن مضمونه لا يزال قيد التفاوض (ما يقارب مليوني دولار أمريكي)؛
 - المشروع PER 10-803، الرامي إلى إضاءة ثمانية مطارات في بيرو، وقد تم توفير جزء من الموارد اللازمة لتمويله (حوالي ٥ ملايين دولار أمريكي)؛
 - خيار مقترح في إطار العرض الذي قدمته شركة Indra والذي ورد ذكره أعلاه، ويتمثل هذا الخيار في توفير أداة لمحاكاة ثلاثية الأبعاد لبرج/رادار قادر على الدوران حول نفسه دورة كاملة (٣٦٠ درجة)؛ وإذا تم اعتماد هذا الخيار، فسوف يجري إدراجه في المشروع PER 08-802 بكلفة تقارب مليوني دولار أمريكي؛
 - مشروع اقتناء نظام رادار أساسي جديد (في حالة اتخاذ المؤسسة البيروفية للمطارات والطيران التجاري (CORPAC) قراراً بتبديل رادارها القديم من صنع طومسون برادار أحدث)، وهو أمر يعتمد على المناخ السياسي في بيرو في أعقاب الانتخابات الرئاسية الأخيرة.

٢٨٢- وبالنسبة لجميع المشاريع المتعلقة بالفئة الثانية هذه، لا يضطلع المكتب الإقليمي بأي دور، إذ إن إدارة التعاون الفني (TCB) هي التي تتولى مسؤولية القيام بالإجراءات الضرورية، إما بشكل مباشر، أو عن طريق المنسق الدولي للمشروع PER 08-802، الذي هو على اتصال مستمر مع وزارة النقل. ويبدو أن الاستثناء الوحيد يقوم على تطوير العمل الاستشاري بهدف تقديم الخدمات الاستشارية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة البيروفية للمطارات والطيران التجاري (CORPAC)، التي تخلت عن إدارة المطارات التي جرت خصصتها مؤخراً في بيرو، وتوجّب عليها نتيجة لذلك حل المشكلة بإعادة توزيع الموظفين وتخفيض عددهم. وقد أدى هذا التوجّه إلى بذل جهود مشتركة بين المدير الجديد لإدارة التعاون الفني والمدير الإقليمي.

٢٨٣- أما فيما يتعلق بتطوير مشاريع التعاون الفني في دول أخرى من أمريكا الجنوبية، فقد أشار المدير الإقليمي إلى ثلاثة توقعات، وهي:

- في البرازيل، تنفيذ مشروع استشاري لشركة Infraero (وهي شركة حكومية لإدارة المطارات) في إطار الاستعداد لكأس العالم والألعاب الأولمبية؛
- وفي بوليفيا، تنفيذ مشروع مساعدة في مجال إدارة الحركة الجوية (ATM) وإدارة المطارات والخدمات المساعدة للملاحة الجوية (AASANA)
- وفي بوليفيا أيضاً، تنفيذ مشروع إعادة هيكلة شركة الطيران البوليفية (BOA).

٨-٢-٣ النتائج الحالية لتطبيق مذكرة ٢٩ كانون الثاني/يناير ٢٠١٠

٢٨٤- تظهر هذه التطورات أن مكتب ليما الإقليمي لا يشارك حالياً إلا في ثلاثة مشاريع إقليمية للتعاون الفني. ولم يكن الحال مختلفاً قبل توزيع مذكرة ٢٩ كانون الثاني/يناير ٢٠١٠ وضميتها.

٢٨٥- ومن ناحية أخرى، تبين ملاحظات مراجع الحسابات الخارجي، التي أكدها المدير الإقليمي أثناء عملية التدقيق، أن المكتب الإقليمي في ليما لم يكن على علم بمعظم المشاريع الإقليمية الأخرى، وقد جرى استبعاده تماماً عن المشاريع الثنائية الحالية والمستقبلية التي تقام مع بيرو باستثناء مشروع واحد يقوم على تشارك مدير إدارة التعاون الفني (TCB) والمدير الإقليمي في إعداد مشروع استشاري حول إدارة الموارد البشرية في المؤسسة البيروفية للمطارات والطيران التجاري (CORPAC).

٢٨٦- إن العنصر الوحيد الجديد الذي طرأ منذ توزيع المذكرة هو تعيين مسؤول عن التعاون الفني لم يُتَح له بعد ما يكفي من الوقت للتمكن من الحكم على النشاط الفعلي.

٢٨٧- ووفقاً لمراجع الحسابات الخارجي، ترجع هذه النتائج المخيبة للأمال إلى وجود ثلاث عقبات تعترض سبيل تنفيذ هذه المذكرة:

٢٨٨- ينطوي نص المذكرة على لبس، ولاحظ مراجع الحسابات الخارجي أنه يمكن أن تختلف معاني الكلمات ذاتها باختلاف الطرف الذي يستخدمها (إدارة التعاون الفني أم المكتب الإقليمي):

- يكمن اللبس الرئيسي في معنى عبارة "يعترف المكتب الإقليمي بالقيادة التي تضطلع بها إدارة التعاون الفني (TCB) في تنفيذ أنشطة التعاون الفني"، إذ يختلف هذا المعنى إلى حد كبير تبعاً لما يُقصد بمصطلح "التنفيذ"، أي تبعاً لما إذا كانت الكلمة تشير إلى الإشراف المادي على المشروع أم إلى إدارته الفعلية. ويرى المدير العام لمكتب ليما أن المعنى الثاني للكلمة هو الأساس، وهذا يعني أن مفهوم "القيادة" في سياق إدارة التعاون الفني (TCB) لا يصل إلى حد "القيادة"، بل يقتصر على "الإشراف". أما فيما يخص مفهوم الإدارة، فمن الممكن أن نتصور، على سبيل المثال، أن تطبيق المذكرة الداخلية قد يؤدي إلى أن يُطلب من إدارة التعاون الفني (TCB) الحصول على موافقة المدير الإقليمي على ترشيحات الخبراء وعلى مضمون أي تعديل من شأنه تغيير المشاريع، وبشكل أعم على أي قرار أساسي يتعلق بإدارة المشروع. أما التفسير الآخر فيمكن أن يؤدي إلى

اعتبار أن إعداد مشاريع التعاون الفني فقط، حتى مرحلة التوقيع، سواء كانت هذه المشاريع إقليمية أو ثنائية، يقع على عاتق المدير الإقليمي، في حين أن إدارة التعاون الفني (TCB) تستعيد إدارة المشروع عندما يجري التوقيع على الاتفاقات.

- أما الحالة الأخرى من اللبس، أياً كان تفسير كلمة "تنفيذ"، فتأتي من كون أن المذكرة تؤكد أن المدير الإقليمي أولى في تمثيل الايكاو الرفيع المستوى في مجال التعاون الفني، وينطبق هذا المبدأ على المشاريع الإقليمية بوجه خاص"، ويمكن أن يفهم ضمناً أنه أقل انطباقاً على المشاريع الثنائية.

٢٨٩- ويمكن أن يثير الإصلاح المتوخى في المذكرة مسألة ثانية تتعلق بالمنسقين الدوليين لمشاريع التعاون الفني في الميدان: ومن وجهة النظر هذه، يشدد المنسق الدولي للمشروع PER 08-802، دون أن يكون موقفه سلبياً من النوايا الحسنة التي تتطوي عليها المذكرة، التي يمكن أن تكون لها في تقديره ميزة تحسين دراسة الإجراءات المحلية الإدارية والمالية، على أن هناك، وفقاً لما تبين له من تجربته الخاصة، قدراً كبيراً من التعقيد في الاتصال يومياً بالمرافق المختلفة لإدارة التعاون الفني (TCB)، وأنه إذا ما فرض عليه أيضاً واجب تقديم تقارير إلى المدير الإقليمي، فإن ذلك قد يزيد مهمته تعقيداً. وأضاف أنه إذا كان هذا التعليق ينطبق على مشروع يعمل فيه المنسق الدولي والمدير الإقليمي معاً في نفس المكان (كما في حالة المشروع PER 08-802 الذي يتولى مكتب ليما مسؤوليته)، فإن المشكلة ستكون أكثر تعقيداً فيما يتعلق بمشاريع التعاون الثنائي في بلدان أخرى في الإقليم تقع على مسافات أبعد من المكتب الإقليمي.

٢٩٠- وأخيراً، والأهم من ذلك، لكي يتسنى التوصل إلى التكامل الحقيقي، ينبغي لإدارة التعاون الفني (TCB) والمدير الإقليمي السعي حتماً إلى تحقيق الأهداف ذاتها مع نفس الأولويات. فالأولوية الحالية التي فرضها المجلس على إدارة التعاون الفني (TCB) تتمثل في تحقيق التوازن في صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية (AOSC) من خلال توفير الخدمات المطلوبة للدول "العملاء". أما الأولوية بالنسبة لمديري المكاتب، فتتمثل في تنفيذ المعايير التي اعتمدها الايكاو والتوصيات التي وضعتها، لا سيما في مجال سلامة الطيران. وليس من المؤكد أن يكون هناك تقارب تلقائي بين هذه الأولويات.

الملاحظة رقم ٢٢: إن تنفيذ مذكرة ٢٩ كانون الثاني/يناير ٢٠١٠، التي تهدف إلى تحسين التكامل بين جهود التعاون الفني التي تبذلها إدارة التعاون الفني (TCB) ومديرو المكاتب الإقليمية، تواجه ثلاث صعوبات وهي:

- اللبس الذي يشوب صياغة المذكرة حول عدة نقاط رئيسية؛
- التعقيد الذي يمكن أن يسببه تنفيذ المذكرة للموظفين الميدانيين، وهو أمر لم يناقش في هذه المذكرة؛
- احتمال تباين الأولويات بين إدارة التعاون الفني (TCB) ومدير المكتب الإقليمي.

التوصية رقم ٢٢: يشير مراجع الحسابات الخارجي إلى وجود ضميمة جديدة للمذكرة ٢٩ كانون الثاني/يناير ٢٠١٠ توضح فيها الأحكام المتعلقة بـ"تنفيذ" مشاريع التعاون الفني، فضلاً عن نطاق التطبيق فيما يتعلق بالتكامل (المشاريع الإقليمية فقط أو المعاملة المماثلة لكافة المشاريع)، من أجل إزالة أي شك حول تفسيرها، وتحديد قواعد بسيطة للتبعية الإدارية للموظفين الميدانيين بالنسبة لإدارة التعاون الفني (TCB) والمدير الإقليمي.

وأخيراً، والأهم من ذلك، يجب أن تضمن المذكرة أنه من الممكن، مع التمسك بالمبدأ الإداري المتمثل في تحقيق التوازن الاقتصادي للتعاون الفني، تكليف إدارة التعاون الفني (TCB) باعتماد نفس الأولويات التي يجري اعتمادها في مكاتب الايكاو الأخرى.

٣-٨ تدقيق مشروعين من المشاريع الثنائية للتعاون الفني مع بيرو

٢٩١- خلال فترة التدقيق (حزيران/يونيو ٢٠١١)، كانت تضم إقليم أمريكا الجنوبية (SAM) ٣٩ برنامجاً ثنائياً نشطاً. وكانت ثمانية من مجمل هذه البرامج تتعلق ببيرو. وركز التدقيق على عقدين رئيسيين، أحدهما انتهى التدقيق فيه مؤخراً (وهو ليس من بين العقود الثمانية المذكورة أعلاه)، والآخر ما زال قيد التدقيق:

١-٣-٨ المشروع PER 07/801

٢٩٢- لقد ناقش التقرير السابق لمراجع الحسابات الخارجي ثلاثة مشاريع ثنائية متتالية للتعاون الفني، تم إنجازها قبل التدقيق الحالي. وأبلغ المدير العام للطيران المدني لبيرو مراجع الحسابات الخارجي أن بيرو خسرت اعتمادها في الفئة الأولى عام ١٩٩٧، وهذا ما دفع وزارة النقل البيروفية إلى أن تطلب من الايكوا والإشراف على العاملين في المديرية العامة للطيران المدني (DGAC) في الفترة الممتدة من ١٩٩٧ إلى ٢٠١٠، وفقاً لجدول أجور لهذا المشروع يستند إلى تقرير مكتب برابيس ووترهاوس كوبرز الذي يرجع تاريخه إلى آذار/مارس ٢٠٠٤، ويشير إلى المستويات الدولية للرواتب اعتماداً على مؤهلات الموظفين. وشمل التقرير المشاريع التالية:

- المشروع PER 95-801: تقديم المساعدة إلى المديرية العامة للطيران المدني (DGAC) في بيرو.
- المشروع PER 01-801: التعزيز المؤسسي للمديرية العامة للطيران المدني (DGAC).
- المشروع PER 07-801: المرحلة الثانية من تعزيز المديرية العامة للطيران المدني (DGAC).

٢٩٣- وامتد تنفيذ هذه البرامج من عام ١٩٩٧ إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠، وتغطي البيانات المالية التالية فكرة عن حجم هذه المشاريع:

الجدول ٣٧: المبالغ المنفقة في إطار العقود المبرمة مع المديرية العامة للطيران المدني في بيرو

بالدولار الأمريكي	٢٠٠١-١٩٩٥	٢٠٠٧-٢٠٠٢	٢٠١٠-٢٠٠٧ (تقديرات)
الرواتب المدفوعة	٧ ٧٦٩ ٧٤١	١٨ ٠٥٢ ٠٣٣	١٥ ٥٦٣ ٥٠٠
مجموع المبالغ المخصصة للمشاريع	١٠ ٩٦٩ ٥١٠	٢٥ ٢٥٩ ٦٢٤	١٩ ٢٥٢ ٣٠٠

(المصدر: الايكوا)

٢٩٤- وعلى مدار فترة المشاريع الثلاثة هذه، فإن حصة التعويضات التي تشمل من ١٣٠ إلى ١٦٠ موظفاً من أصل ٢٠٠ موظف يعملون في المديرية العامة للطيران المدني (DGAC) في بيرو، ارتفعت من ٧١٪ إلى ٨٠٪ من الميزانية الإجمالية للمشاريع، علماً بأن المبلغ الإجمالي يشمل نفقات السفر والتدريب وشراء المعدات المختلفة والتعويضات التي تُدفع إلى الايكوا (بمعدل وسطي يبلغ ٦.٩٪ على مدار العقد الماضي).

٢٩٥- الآن وقد أنجزت هذه المشاريع، لا بد من إبداء التعليقات التالية:

- كان هناك في ٣١ أيار/مايو ٢٠١١ رصيد قدره ٧١١ ١٨٤.٤٧ دولار أمريكي في حساب ودائع، ومبلغ وقدره ١٣٧ ٧٩١ "بين" بيروفي (PEN) في حساب جار للمشروع PER 07-801 رغم أن هذا المشروع قد أنجز. وعلى الرغم من محاولات عدة، لم يتمكن مراجع الحسابات الخارجي من الحصول، خلال فترة التدقيق، على تفاصيل حول هذين الرصيدين، لا من فرع الشؤون المالية (FIN) ولا من إدارة التعاون الفني (TCB)؛
- وكما سيرد أدناه، فقد استُخدم جزء من أموال هذا المشروع لإعداد مشروع آخر للتعاون الفني من خلال صرف ما مجموعه ٦٠٥ ٦٧٢٠ دولاراً أمريكية في عام ٢٠٠٨ لتكليف خبيرين مستقلين بأداء مهمة لا علاقة لها بغرض المشروع PER 07-801 (تعزيز المديرية العامة للطيران المدني). وإن عملية كهذه، وإن كان قد جرى تنفيذها - وفقاً لمصادر مراجع الحسابات الخارجي - بناءً على اتفاق (شفهي) تام مع السلطات البيروفية، تنطوي على

^{٦٧} لويس عازراني، ٩ ٧١٩ دولاراً، وجان بيير بيلاند، ١٠ ٨٨٦ دولاراً.

مخاطر محتملة تتعرض لها الايكاو إذا ما جرى الطعن في هذه العملية في وقت لاحق (على سبيل المثال، خلال عملية تدقيق تطلبها الحكومة الجديدة للتحقق من مراعاة القوانين)؛

- وأخيراً، ومنذ أواخر عام ٢٠١٠، لم يعد القانون في بيرو يجيز هذا النوع من مشاريع التعاون الفني. ومنذ هذا الحظر، استقال ٨٪ من الخبراء العاملين في المديرية العامة للطيران المدني (DGCA) ليشغلوا مناصب في المؤسسات الصناعية أو في شركات الطيران^{٦٨}. ووفقاً لمدير المديرية العامة للطيران المدني (DGCA)، ليس هناك حالياً أمام المديرية سوى خيارين: إما استئناف مشاريع التعاون الفني مع الايكاو (ويقتضي ذلك تعديل القانون مرة أخرى)، أو الحصول على الاستقلال القانوني (كما حدث بالنسبة إلى الموانئ في بيرو).

٢-٣-٨ المشروع PER 08/802

٢٩٦- المشروع PER08/802 هو المشروع الثنائي الرئيسي الحالي للتعاون الفني في بيرو. ويضم سبعة موظفين من الايكاو (وفقاً للقواعد الخاصة بموظفي الخدمة الميدانية) يعملون في مقر المؤسسة البيروفية للمطارات والطيران التجاري. ويشمل ذلك:

- المنسق الدولي (من الدرجة ٥ في الفئة التخصصية P5) ومساعدته (من الدرجة ٤ في فئة الخدمات العامة G4)؛

- والمنسق الوطني، الذي يجمع بين هذه الوظيفة ذات الأجر المدفوع مع وظيفة أخرى غير مدفوعة الأجر في المديرية العامة للطيران المدني (DGCA) بوزارة النقل (MTC)، ومساعدته (من الدرجة ٤ في فئة الخدمات العامة G4)، ونوابه الثلاثة في قسم الاتصالات والملاحة والاستطلاع (CNS)، وإدارة الحركة الجوية (ATM)، وإدارة الشؤون الإدارية والخدمات (ADMIN) (موظفان من الدرجة ٧ في فئة الخدمات العامة G7 وموظف واحد من الدرجة ٦ في فئة الخدمات العامة G6).

الهدف من المشروع

٢٩٧- حددت إدارة الطيران المدني في بيرو، منذ فترة طويلة، حاجتها إلى تحسين التغطية الرادارية للمجال الجوي الوطني، ومراقبة الحركة الجوية، لأن بيرو لم يكن لديها سوى رادارين، أحدهما أساسي والآخر ثانوي، مثبتين في ليما، لمراقبة مساحة أكبر من ١.٢ مليون كيلومتر مربع من التضاريس التي تنتشر فيها العوائق الطبيعية. ولا تزال نظم الاتصالات في المطارات تعتمد في بيرو على الشبكة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

٢٩٨- وإن الحاجة الملحة والمتزايدة إلى توسيع نطاق التغطية الرادارية ورفع مستوى البنية التحتية لمراقبة الحركة الجوية - وهذا مبدأ تم اعتماده أخيراً في منتصف عام ٢٠٠٨ وتم تحديد شروطه في منتصف عام ٢٠٠٩ - ترتبط بالتطورات التي تطرأ على الحركة الجوية: فقد زادت الحركة الجوية في عام ٢٠١٠ بنسبة ٢٨٪ على الصعيد الوطني و٦٪ على الصعيد الدولي؛ ومن المتوقع أن تزيد في عام ٢٠١١ بنسبة ٢٥٪ على الصعيد الوطني و١٨٪ على الصعيد الدولي. وترى المديرية العامة للطيران المدني (DGCA) حالياً أنه من الضروري من الناحية الفنية تركيب النظام الجديد لمراقبة الحركة الجوية (الرادارات ومركز الاتصالات ومراقبة الحركة الجوية) بحلول نهاية عام ٢٠١١.

٢٩٩- وفي هذا السياق، فإن الغرض من المشروع PER 08-802 هو تحديث إدارة الحركة الجوية (ATM) في بيرو. وكان المشروع في البداية مخططاً لمدة خمس سنوات (٢٠٠٩-٢٠١٤)، ويشمل اقتناء مركز جديد لمراقبة الحركة الجوية في مطار ليما وتركيبه وتجهيزه للتشغيل، فضلاً عن ثمانية رادارات ثانوية، تعمل بنظام إذاعة الاستطلاع التابع التلقائي (ADS-B)^{٦٩}، وثمانية هوائيات اتصالات ساتلية، بتكلفة إجمالية قدرها ٤٣.٧ مليون دولار أمريكي وتشمل عمليات الشراء والتركيب والتجهيز للتشغيل.

^{٦٨} وفقاً للمديرية العامة للطيران المدني (DGAC)، فإن السبب الذي يدفع بالموظفين إلى الاستقالة لا يرجع إلى مستوى التعويض الذي يتقاضاه بقدر ما يرجع إلى فقدانهم للتأمين الطبي السابق.

^{٦٩} إذاعة الاستطلاع التابع التلقائي (ADS-B) هو نظام مراقبة آلي يخدم هذا المشروع، ويقوم على البث، وهو نظام جديد لتحديد المواقع للمطارات مزود بمجوابات خاصة به. والغرض من هذا الجهاز هو تغطية المناطق المحيطة بالعوائق في المجال الجوي البيروفي من خلال تثبيت ثمانية رادارات ثانوية، وذلك بتكلفة معقولة.

أصل المشروع

- ٣٠٠- كان اثنان من الخبراء المستقلين (لويس عازاراني وجان بيير بيلاند) قد عملا سابقاً، في إطار مهمة أوكلتها إليهما إدارة التعاون الفني (TCB)، على مشروع التغطية الرادارية لبيرو في عام ١٩٩٥ (كانت خطة المشروع في ذلك الوقت تشمل تجهيز ١٤ راداراً، وقد تم التخلي عن المشروع لأسباب مالية وسياسية).
- ٣٠١- وأعدت المؤسسة البيروفية للمطارات والطيران التجاري (CORPAC) النظر في مشروع لتوسيع التغطية الرادارية وتجديد مراقبة الحركة الجوية في عام ٢٠٠٣، بغية الحصول على إذن من النظام الوطني للاستثمار العام (SNIP)، وهي الهيئة التي تحول طرح مختلف المناقصات العامة في بيرو: وتم الحصول على الإذن المطلوب في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٧.
- ٣٠٢- وفي الوقت نفسه، ونظراً إلى أن المناقشات بشأن هذا المشروع قد أصبحت معروفة علناً منذ عام ٢٠٠٤، أُجريت اتصالات مع شركات Indra و Alenia Marconi Thales و Northrop Gruman و Raytheon وغيرها، التي شرعت في إجراء دراسات أولية جغرافية وطوبوغرافية وفنية لتركيبة شبكة من الرادارات الثانوية تغطي كامل المجال الجوي في بيرو.
- ٣٠٣- ووفقاً لرأي الإدارة في بيرو، التي قام مراجع الحسابات الخارجي باستشارتها من أجل إجراء مقابلات مع المسؤولين في المؤسسة البيروفية للمطارات والطيران التجاري (CORPAC) والمديرية العامة للطيران المدني (DGAC) نيابة عن وزارة النقل، كان السبيل الوحيد لتنفيذ مشروع بهذا الحجم وفي فترة زمنية معقولة، نظراً للقواعد المعقدة التي تحكم شراء المعدات العامة في بيرو، يتمثل في إقامة مشروع للتعاون الفني مع الايكاو.
- ٣٠٤- وصدر قانون في ٧ نيسان/أبريل ٢٠٠٨ أجاز توقيع مشروع مع الايكاو يتعلق بمراقبة المجال الجوي المدني وضمان أمنه، ويجيز للايكاو شراء ما يلزم من معدات نيابة عن المؤسسة البيروفية للمطارات والطيران التجاري (CORPAC)^{٧٠}، وتم في تموز/يوليو ٢٠٠٨ توقيع المشروع PER08-802، الذي حدد السمات العامة للتعاون بين الايكاو والمؤسسة البيروفية للمطارات والطيران التجاري (CORPAC) لمدة خمس سنوات (٢٠٠٨-٢٠١٣).
- ٣٠٥- وبما أنه لم يخصص أي تمويل فعلي للمشروع في تلك المرحلة (صيف ٢٠٠٨) لإعداد الوثيقة التي تحدد فيها الخدمات وتمويلها التي سيجري التفاوض بشأنها مع المؤسسة البيروفية للمطارات والطيران التجاري (CORPAC) امتثالاً للقوانين ولهذا المشروع، فقد عينت إدارة التعاون الفني (TCB)، بالنظر إلى ظروف التمويل المذكورة أعلاه (مستقيدة من موارد المشروع PER 07-801 المبرم مع المديرية العامة للطيران المدني (DGAC))، اثنين من الخبراء المستقلين وهما عازاراني وبييلاند وتم تحديد مهمتهما على النحو التالي:
- تنفيذ مهمة تقصي حقائق في بيرو لتحديد ما إذا كان الأمر يقتضي اقتناء رادارات أساسية/ثانوية، ونظام إذاعة الاستطلاع التابع التلقائي (ADS-B) و/أو نهج متعددة الأطراف (نُفذت المهمة في الفترة الممتدة من ٢٥ إلى ٢٨ آب/أغسطس ٢٠٠٨)؛
- إجراء مناقشات مع السلطات لتحديد الاحتياجات؛
- القيام بمهمة من أجل تقصي الحقائق في بيرو لتقديم توصيات وإجراء عمليات تقييم لتحديد أنسب أجهزة الاستشعار لمراقبة النقل الجوي، وأنسب مراكز لمعالجة البيانات، ومن أجل التوصية بإنشاء بنية ملائمة للمجال الجوي في بيرو.
- التماس مناقشات مع المديرين المحليين بشأن البنية التحتية الحالية لمراقبة النقل الجوي، واستعراض إحصاءات الملاحة الجوية والأعباء التي تتحملها الحركة الجوية، وإعادة النظر في متطلبات تغطية المجال الجوي ومنطقة معلومات الطيران.
- تقديم تقرير مفصل يتضمن توصية بأنواع محددة من أجهزة الاستشعار، مثل رادارات الاستطلاع الأساسية ورادارات الاستطلاع الثانوية (SSR)، والاستطلاع التابع التلقائي (ADS)، والاعتماد على النظم المتعددة الأطراف، ومراكز التحكم المحلية، ومراكز النهج المحلي، والاتصالات، وما إلى ذلك [...]

^{٧٠} كان هناك في السابق مشروع بمبلغ ٥٠ مليون دولار في حوالي عام ١٩٩٧ يتعلق بمعدات النقل، وإضاءة المطارات، ومركبات الطوارئ، وما إلى ذلك، ولكن في وقت لاحق، حظر القانون في بيرو استخدام هذا الإجراء في مجال المشتريات العامة.

- واستناداً إلى مهمة تقصي الحقائق، إعداد المواصفات الفنية وفقاً للنموذج الموحد الذي وضعته الإيكاو (٢-٩ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٨)؛

- تقديم تقرير عن النتائج والدراسات والتوصيات إلى إدارة التعاون الفني (TCB) لإحالاته في نهاية المطاف إلى السلطات المختصة".

٣٠٦- ولا علاقة لهذه المهمة بغرض المشروع 07/801 الذي أخذ جزء من موارده بناء على قرار اتخذ بالاتفاق بين السلطات البيروفية وإدارة التعاون الفني (TCB).

٣٠٧- وأذن القرار الذي اتخذه رئيس بيرو في ١٣ تموز/يوليو ٢٠٠٩ بتوقيع عقد بين وزارة النقل (MTC) والإيكاو. وخصصت له ميزانية قدرها ٤٣.٦٨ مليون دولار أمريكي. وجرى التوقيع على الوثيقة الأساسية (الملحق ١ للمشروع و"الوثيقة المتقدمة") في ٢٠ تموز/يوليو ٢٠٠٩. وكانت تغطيته لمدة خمس سنوات مع جدول زمني للدفع، وتبلغ ميزانيته الإجمالية ٤٣.٦٨ مليون دولار أمريكي موزعة على فترة خمس سنوات.

الجدول ٣٨: الجدول الزمني الأولي للمشروع PER 08-802 (٢٠ تموز/يوليو ٢٠٠٩) (بملايين الدولارات الأمريكية)

تاريخ استحقاق الدفع	المبلغ
تموز/يوليو ٢٠٠٩	١٩.١٣
آذار/مارس ٢٠١٠	٦.٣٥
آذار/مارس ٢٠١١	٦.٣٥
آذار/مارس ٢٠١٢	٥.٩٣
آذار/مارس ٢٠١٣	٥.٩٣
المجموع	٤٣.٦٨

(المصدر: الملحق ١ للمشروع PER 08-802)

التغييرات في الجدول الزمني

٣٠٨- بعد ثلاثة أسابيع من توقيع الملحق ١، الذي حدد المحتوى، والتكلفة، والجدول الزمني، ومواعيد استحقاق المبالغ التي تدفعها المؤسسة البيروفية للمطارات والطيران التجاري (CORPAC) للإيكاو (ICAO)، تلقت وزارة النقل، في ١١ آب/أغسطس ٢٠٠٩ (وثيقة "المشروع المنقح")، جدولاً زمنياً أقصر بكثير لإنجاز المشروع، إذ تم الانتقال من خمس سنوات إلى سنتين، بما في ذلك التركيب (أي إتمام التنفيذ بحلول ٢٠ تموز/يوليو ٢٠١١)، مع الجدول الزمني التالي للمدفوعات:

الجدول ٣٩: الجدول الزمني للمدفوعات في ١١ آب/أغسطس ٢٠٠٩ (بملايين الدولارات الأمريكية)

تاريخ استحقاق الدفع	المبلغ
تموز/يوليو ٢٠٠٩	١٩.١٣
آذار/مارس ٢٠١٠	١٨.٥٤
كانون الثاني/يناير ٢٠١١	٦.٠١
المجموع	٤٣.٦٨

(المصدر: وثيقة "المشروع المنقح" المؤرخة في ١١ آب/أغسطس ٢٠٠٩)

٣٠٩- وقد أدرج هذا البند في المناقصة، ولكن لا يمكن أن يُقبل الجدول الزمني المقترح على عامين إلا اعتباراً من تاريخ توقيع الشركة على العقد، وقد تم هذا التوقيع في ٥ كانون الثاني/يناير ٢٠١٠، مما يؤجل التنفيذ - أي التسليم والتركيب - إلى ٥ كانون الثاني/يناير ٢٠١٢ على أقل تقدير.

٣١٠- وأدخل تعديل ثان في ١١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩ (الوثيقة الصادرة بعنوان "التعديل ١ على الملحق ١") تضمن تغييراً لموقع تركيب الرادار بفارق يقارب ١٠٠ كيلومتر^{٧١}، فضلاً عن تعريف لمجموعة متنوعة من المعدات

^{٧١} تجدر الإشارة إلى أن هذا التغيير حدث بعد طرح المناقصة، لأن تقديم الطلبات حدث قبل ١١ كانون الأول/ديسمبر. أما تعديل الموقع فكان يرمي إلى تسهيل تركيب الرادار، ولم يتسبب في تحميل الشركة التي منحت العقد أي أعباء إضافية.

الاختيارية (نظام "رادوم" Radom وقائي لبعض الرادارات)، وأخيراً إدراج بند يتعلق بتدريب عاملي التشغيل البيروفيين. أما جدول مستحقات الدفع فقد بقيت بدون تغيير.

٣١١- وأدخل تعديل ثالث في ١٤ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠ ("التعديل ٢") ينص على تمديد عقد المنسق الدولي من ١٣ شهراً إلى ٢٥ شهراً، مما ينقل تاريخ نهاية العقد إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١، ويعدل مرة أخرى جدول تسديد المستحقات لضمان تلقّي إدارة التعاون الفني الأموال اللازمة لسداد الأقساط للشركات الصناعية:

الجدول ٤٠: جدول دفع المستحقات في ١٤ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩ (بملايين الدولارات الأمريكية)

تاريخ استحق الدفع	المبلغ
تموز/يوليو ٢٠٠٩	١٩,١٣
أذار/مارس ٢٠١٠	١٨,٥٤
أب/أغسطس ٢٠١٠	٤,٧٩
أذار/مارس ٢٠١١	١,٢٢
المجموع	٤٣,٦٨

(المصدر: وثيقة "التعديل ٢")

٣١٢- وكان الغرض من التعديل الرابع والأخير، الذي كان التوقيع عليه جارياً خلال فترة التدقيق، تأجيل موعد إنجاز تنفيذ العقد إلى نهاية عام ٢٠١٣، وتحديد جدول زمني جديد لاستخدام رصيد الأموال المدفوعة للايكوا، مع وجود رصيد باق يبلغ ٩٨٠ ٢٧٩ دولاراً أمريكياً وينبغي إنفاقه في عام ٢٠١٢، ورصيد يبلغ ١٢٢ ٢٣ دولاراً أمريكياً ينبغي إنفاقه في عام ٢٠١٣ (انظر الجدول أدناه لمخصصات ميزانية المشروع (PER 08-802)).

٣١٣- وقد جرى على وجه التحديد تركيب المعدات على ثلاث مراحل:

- تتضمن المرحلة الأولى من المشروع بناء مركز مراقبة جديد (يشكل العنصر الأهم في النظام)، وإعادة تجهيز برج المراقبة، وتركيب رادارين للاستطلاع الثانوي (SSRs) في ليما وأريكيبا؛
- وتتضمن المرحلة الثانية تركيب رادارات في مواقع تالارا وبوكالبا وايكاونشو وكوزكو وتوكنو؛
- أما المرحلة الثالثة فتشمل تركيب رادار إيكيتوس وإذاعة الاستطلاع التابع للتقائي (ADS-B) في جنوب ليما.

الملاحظة رقم ٢٣: تظهر الوثائق أن التاريخ الأولي المحدد لاستكمال "Prodoc" (الملحق ١ من اتفاق الخدمات الإدارية للمشروع (PER 08-802))، جرى تحديده بعد مرور عدة سنوات من النقاش بين الإدارة البيروفية وخبراء الايكوا المستقلين، في غضون مدة خمس سنوات. أما الجدول الزمني، الذي يرد في الوثيقة التي وقعتها الايكوا والإدارة البيروفية في ٢٠ تموز/يوليو ٢٠٠٩، فقد تم "تخفيض مدته" إلى سنتين اعتباراً من ١١ آب/أغسطس ٢٠٠٩، في وثيقة وقعها الشركاء أنفسهم. وأشار مراجع الحسابات الخارجي إلى أن المنسق الدولي للمشروع اعتبر، في فترة إجراء التدقيق، أن الجدول الزمني لا يطرح أي مشكلة وأنه سيُتبع، مشيراً إلى أنه قد أُحرز تقدم منذ المرحلة الأولى مع تركيب الرادارين في تالارا وأيكوشو الذي كان مدرجاً في خطة المرحلة الثانية. ووفقاً للمنسق فإن النظام بأكمله سيدخل مرحلة التشغيل التام بحلول نهاية عام ٢٠١١.

التوصية رقم ٢٣: لقد فات أوان تقديم توصية بخصوص هذا المشروع. ومع ذلك، ينبغي للايكوا، لا سيما في الحالات التي يصعب فيها الالتزام بالجدول الزمني، توخي الحذر من متطلبات الإدارات الشركة التي تتسم بالطابع السياسي أكثر مما تتسم بالطابع التقني.

تنفيذ المشروع

استدراج العروض

٣١٤- وبدأت إجراءات تأليف فريق المشروع في ١٩ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩ بتعيين منسق وطني (السيد رامون غامارا) والفريق الذي يعمل معه: وقام المنسق الوطني باستخدام اثنين من الخبراء الوطنيين، الأول من قسم الاتصالات والملاحة والاستطلاع (CNS) في ٢١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩، والثاني من إدارة الحركة الجوية (ATM) في ٢٦ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩، فضلاً عن موظف إداري. وفي ٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩، قامت إدارة التعاون الفني (TCB) بتوظيف السيد جيراردو ماير من الفئة التخصصية P5-9 (الرتبة ٩ من الدرجة ٥) بموجب عقد لسنة في الايكاو قابل للتجديد ليضطلع بدور المنسق الدولي للمشروع، وقد تم اختياره بناء على طلب من السلطات البيروقراطية انطلافاً من قائمة تضم ثلاثة أعضاء رشحتهم إدارة التعاون الفني (TCB).

٣١٥- وعلى أساس المواصفات الفنية التي جرى إعدادها منذ عدة سنوات (انظر أعلاه)، جرى طرح مناقصة رسمية بمساعدة خبراء من إدارة التعاون الفني (TCB) خلال الفترة الممتدة من تموز/يوليو إلى تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٩. وتم اعتماد المواصفات في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩. وتم اعتماد المواصفات النهائية من خلال الاتفاق المتبادل بين المؤسسة البيروقراطية للمطارات والطيران التجاري (CORPAC)/وزارة النقل (MTC) من طرف والايكاو من طرف آخر، وذلك خلال الفترة الممتدة من أيار/مايو إلى تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩.

٣١٦- وقررت السلطات البيروقراطية فصل المشروع إلى حزمتين من الأعمال، وهما: مركز المراقبة وادارات الاستطلاع الثانوية الثمانية من ناحية (مع مختلف الخيارات المطلوب أن تقرحها الشركة العارضة: محاكاة الرادار، ونظام "رادوم" للوقاية، وإذاعة الاستطلاع التابع للتقائي (ADS-B)؛ هذا وكان للشركات حرية اقتراح خيارات إضافية)، والهوائيات الساتلية من ناحية أخرى.

٣١٧- وقد وزعت وثائق المناقصة في ٢ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٩، وعُيّن موعد إقبال تقديم الطلبات في ٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩. وعُقد اجتماع فني في ١٧ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٩ أُتيح فيه لمقدمي العروض فرصة طلب معلومات تفصيلية من الايكاو ومن المؤسسة البيروقراطية للمطارات والطيران التجاري (CORPAC) ^{٧٢}/وزارة النقل (MTC) حول مواصفات العروض.

٣١٨- وقام خبراء مستقلون بفض العروض في ٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩. وقامت بتقييم العروض المؤسسة البيروقراطية للمطارات والطيران التجاري (CORPAC)/وزارة النقل (MTC)، وخبراء الايكاو، ووفد من الخبراء البيروقريين (بمن فيهم فريق يضم منسقين وطنيين وخبراء من المؤسسة البيروقراطية للمطارات والطيران التجاري (CORPAC)/وزارة النقل (MTC)) في مونتريال لدراسة الردود في الفترة من ٥ إلى ١١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩.

٣١٩- وكانت هناك ردود عديدة. وبعد التقييم الفني والتكلفي للعروض، صدر القرار النهائي بتوافق الآراء بين إدارة التعاون الفني (TCB) والوفد البيروفي، وقدمت الايكاو استنتاجاتها إلى حكومة بيرو التي منحت في ١٠ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩ حزمة الأعمال الأولى إلى شركة Indra والثانية إلى شركة Ineo.

٣٢٠- وقد قام بتوقيع توصية الايكاو، وفقاً للإجراءات، مستشارو إدارة التعاون الفني (TCB) الخارجيون (السيد كانتي هور فيما يخص السوائل، والسادة أندريه دو غونغر، ودوغلاس بالنتين، وجان بيير بيلاند، خبراء قسم الاتصالات والملاحة والاستطلاع (CNS) الاستشاريون، فيما يخص مركز التحكم والرادارات). وقام الوفد البيروفي بتوقيع التوصية تنبيهاً لموافقته عليها.

٣٢١- وفيما يتعلق بمركز ليما لمراقبة الحركة الجوية والرادارات الثمانية، كانت العروض المالية على النحو التالي:

الجدول ٤١: عروض الشركات بشأن الرادارات (بملايين الدولارات الأمريكية)

٤٠,٧	شركة SELEX
٣٢,٥	شركة Indra
٣٩,١	شركة CETC
٣٣,٥	شركة Thales
٤٠,٠	شركة Comsoft
٤٨,٨	شركة Intelcan

(المصدر: الايكاو)

وأوصت الايكاو باعتماد عرض شركة Indra.

٣٢٢- وفيما يتعلق بالهوائيات الساتلية الثمانية، قدمت Indra عرضاً بمبلغ ٣,٥ مليون دولار أمريكي، في حين قدمت INEO عرضاً بمبلغ ٣,١ مليون دولار أمريكي. فأوصت الايكاو باعتماد عرض شركة INEO.

المعلومات الخاصة بالميزانية والحسابات

٣٢٣- قام مراجع الحسابات الخارجي بتدقيق القيود المحاسبية في نظام Agresso: فتبين أنه تم بشكل عام احترام المواعيد المدرجة في سجل الاستحقاقات الذي جرى أخيراً اعتماده، وأن حسابات السلف تعكس رصيماً دائماً قدره ٣٦,٨٢,٠٣٦,٨٣ ١٤ دولار أمريكي عند التدقيق (٢٣ حزيران/يونيو ٢٠١١).

٣٢٤- ولا يمكن في نظام Agresso المقارنة بين مخصصات الميزانية والنفقات التي تُصرف فعلياً من الدفتر الأساسي في تاريخ معين. أما المعلومات التالية، التي قدمها المنسق الدولي للمشروع PER 08-892، فتتمثل ببيانات الميزانية فقط ولا تظهر النفقات الفعلية.

الجدول ٤٢: مخصصات الميزانية للمشروع PER 08-802 (بالدولارات الأمريكية)

المجموع	٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	
١٠٠٤٥٠٥	١٠٣٧١	٥٠٠٠٠	٤٥٦٠٣٦	٣٠١٨٦٥	١٨٦٢٢٣	الفريق الدولي
٣٧٢١٢٢	٠	١٦٣٠٠	١٥٤٠٠٠	١٥١٨٢٢	٥٠٠٠٠	الدعم
١١٣٠٦١	٠	١٢٥٠٠	١٠٠٠٠٠	٠	٥٦١	السفر
٥٥٢١٠	٠	٥٠٠٠	٢٠٠٠٠	٨٥٤	٢٩٣٥٦	نفقات السفر
٨٠٧٢٠٩	٠	٧٩٥٠٠	٤٤٦٤٠٠	٢٥٢٥٣٥	٢٨٧٧٤	الفريق الوطني
٧٠٢٣٩٨	٠	٦٥٠٠٠	٥٣٠٠٠٠	٩٦٣٤٨	١١٠٥٠	التعاقد من الباطن/الاستشاريون
٣٩٧٠٠٠	٩٠٠٠	١٨٠٠٠	٣٧٠٠٠٠	٠	٠	التدريب
٣٨٥٢٧٠٣٧	٠		٢١٣٢٣٧٧٩	١٧٢٠٣٢٥٨		المرافق والبنية التحتية
١٧٠٦٣٣٥	٣٧٥١	٣٣٦٨٠	٤٩٣٧١٨	٦٦٦٩٣٢	٥٠٨٢٥٤	الايكاو
٤٣٦٨٤٨٧٧	٢٣١٢٢	٢٧٩٩٨٠	٢٣٨٩٣٩٣٣	١٨٦٧٣٦١٤	٨١٤٢٢٨	

(المصدر: الايكاو)

٣٢٥- يبين هذا الجدول ما يلي:

- يتركز توزيع مخصصات الميزانية على فترتي السنتين الماليتين ٢٠١٠ و ٢٠١١، وهما السنتان اللتان ستقوم فيهما شركتا Indra و INEO بتسليم المعدات وتركيبها.
- لا يمثل التمديد إلى السنتين الماليتين ٢٠١٢ و ٢٠١٣ المشمولتين بالتقرير سوى مبالغ هامشية من حيث الميزانية.
- تبلغ التكاليف الإدارية الإجمالية، باستثناء التدريب والتعاقد من الباطن، ٤,٠٦ مليون دولار أمريكي، أي ما يعادل ٩,٢٩٪ من إجمالي ميزانية المشروع، بما في ذلك ١,٧١ مليون دولار أمريكي من النفقات الإدارية المدرجة في إطار تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية (AOSC)، أي ما يعادل ٣,٩١٪ من إجمالي ميزانية المشروع.

٣٢٦- وقد تبدو في المطلق أن نسبة تقارب ١٠٪ من النفقات الإدارية مرتفعة. ومن وجهة النظر هذه، ومع أن التدقيق لم يتطرق إلى تفاصيل هذه النفقات، يمكن الإشارة إلى أن منسق المشروع الوطني الذي، كما هو مبين أعلاه، قرر الاستمرار في حصوله على أجوره من المشروع PER 08-802 حصراً، أوضح كذلك لمراجع الحسابات الخارجي أنه كان يخصص ما لا يقل عن ٧٠٪ من وقته منذ أوائل عام ٢٠١٠ لتوظيفته الجديدة في منصب المدير العام للطيران المدني في بيرو. وقد أكد هذه النقطة المنسق الدولي للمشروع، الذي اعترف أنه هو نفسه من سد إلى حد كبير الفجوة الناجمة عن عدم تفرغ نظيره من الطرف الآخر، الذي لم يكن بالإمكان أن يحل مكانه أحد نوابه (الخبير الوطني في قسم الاتصالات والملاحة والاستطلاع).

٣٢٧- وإن هذه المساهمة في دفع الأجر التي يتقاضاها المدير العام للطيران المدني، والتي لا علاقة لها بتنفيذ المشروع PER 08-802 المبرم مع المؤسسة البيروفية للمطارات والطيران التجاري (CORPAC)، تستدعي إبداء نفس الملاحظة التي أبدت آنفاً بشأن دفع أجر الخبراء المسؤولين عن إعداد المشروع PER 08-802 باستخدام موارد المشروع PER 07-801: فصحیح أن هذا الإجراء قد نجم عن اتفاق شفهي مع السلطات البيروفية إلا أن ذلك لا يضعه في مأمن من طعن لاحق بشرعيته.

الملاحظة رقم ٢٤: دون إجراء تدقيق شامل للنفقات الإدارية، لاحظ مراجع الحسابات الخارجي فيما يخص المشروع PER 07-802 أن بعض النفقات التي تم صرفها لا علاقة لها بالغرض من المشروع. وعلى غرار ذلك، لاحظ مراجع الحسابات الخارجي أيضاً أن بعض النفقات المتعلقة بعقد المشروع PER 07-801 التي جرت مناقشتها أعلاه لا علاقة لها بالمشروع.

التوصية رقم ٢٤: في المستقبل، ينبغي للايكاو أن ترفض، في إطار مشاريع التعاون الفني، تمويل النفقات التي لا علاقة لها بالغرض من المشروع.

٣٢٨- وتضمن العقد تحديد الشروط اللازمة لاختبارات القبول (في المصنع أو في الموقع)، فقد ذكر فيه بوضوح عدد خبراء الايكاو، والأفرقة العاملة في المشروع، والإدارة البيروفية والمؤسسة البيروفية للمطارات والطيران التجاري (CORPAC) المشاركتين في العمليات - إذ إنه ينبغي على الأطراف الأربعة توقيع الاختبارات معاً). أما المنسق الدولي فهو المسؤول عن تعيين ممثلي المشروع خلال الاختبارات. وفي هذه المرحلة، أجريت جميع اختبارات القبول في المصنع. وينبغي إنجاز مراحل التركيب الثلاث في إطار المشروع بحلول نهاية عام ٢٠١١ - وسيستمر هذا المشروع على مدى العامين التاليين بحيث تتمكن المؤسسة البيروفية للمطارات والطيران التجاري (CORPAC)، في إطار استخدامها للرصيد المتاح، من بناء احتياطي لتغطية النفقات العرضية.

٣٢٩- وجرى تعليق المناقشات غير الرسمية بشأن توسيع نطاق مشروع التعاون الفني هذا من أجل اقتناء معدات إضافية (رادار رئيسي، ومحاكي الرادار، وغيرهما)، فضلاً عن إمكانية إعداد مشروع للمساعدة في إدارة الموارد البشرية في المديرية العامة للطيران المدني (DGAC)، وذلك ريثما تشغل السلطات السياسية الجديدة مناصبها في بيرو في أعقاب الانتخابات الرئاسية الأخيرة. وكان المنسق الدولي للمشروع PER 08-802 يتتبع عن كثب مناقشة الخيارات الواردة في العرض الذي قدمته شركة Indra (يمثل محاكي الرادار عرضاً اختياري بسعر ثابت لمدة سنتين). وتحسباً لإمكانية اقتناء رادار رئيسي جديد، طلبت المؤسسة البيروفية للمطارات والطيران التجاري (CORPAC) من المنسق دراسة إمكانية التخطيط لمشروع جديد مع الايكاو.

٣٣٠- وتشمل عقود شركتي Indra و INEO، في مجال التدريب، خدمات مختلفة (لا تشمل إعادة تدريب فنيي المؤسسة البيروفية للمطارات والطيران التجاري (CORPAC)): وسبق أن قام فريق المشروع بالعمل على تقييم الموظفين بمساعدة خبير في إدارة الحركة الجوية (ATM) ينتمي إلى فريق المنسق الوطني للمشروع. وعلى هذا الأساس، حدد الفريق برنامجاً للتدريب. وأجريت في هذا الصدد عملية استدرج عروض محلية استجابت لها عدة جامعات، وتم اختيار عرض بقيمة ٣٤٨ ٩٦ دولاراً أمريكياً.

٣٣١- وفي نفس مجال التدريب هذا، شمل أيضاً الاقتراح الذي قدمته شركة Indra خياراً يقضي بإنشاء مدرسة محلية بتكلفة تقارب ١.٥ مليون دولار أمريكي. وقد اعتمدت الحكومة هذا الخيار الذي يتضمن دورات دراسية تقام في ليما ودورات للتدريب المتقدم تقام في إسبانيا. ويتولى فريق المشروع مسؤولية تحديد مستوى التدريب المطلوب، ويدرس التقارير التي تقدمها شركة Indra بشأن التدريب الذي يتلقاه الطلاب.

٨-٣-٣ مشكلة عدم الامتثال للوائح: مخالفة "النظام الأساسي للموظفين الميدانيين في الايكاو"

- ٣٣٢- تنص المادة ١-١ من "النظام الأساسي للموظفين الميدانيين في الايكاو" على ما يلي: " وهم [أي الموظفون الميدانيون التابعون لإدارة التعاون الفني (TCB)] بقبولهم التعيين، يصبحون ملتزمين بأداء مهامهم [...] ولا يجوز لهم في أدائهم لواجباتهم، التماس أو قبول أي تعليمات من أي حكومة أو من أي جهة أخرى خارجة عن المنظمة."
- ٣٣٣- وكما ذكر أعلاه، تم تعيين السيد رامون غامارا، المنسق الوطني للمشروع PER 08-802 التابع لإدارة التعاون الفني (TCB)، موظفاً ميدانياً في الايكاو، على الرغم من أنه:
- (١) أصبح المدير العام للطيران المدني في وزارة النقل والاتصالات في بيرو.
- (٢) وفي هذا الموقع، قد وضع مباشرة تحت سلطة وزير النقل والاتصالات الذي يمثل سلطة خارجية عن الايكاو والذي اضطلع بدور "العميل الموقع" في المشروع PER 08-802 التابع لإدارة التعاون الفني (TCB).
- ٣٣٤- وأشار مدير الموارد البشرية في إدارة التعاون الفني (TCB) إلى أنه تلقى كتاباً من نائب وزير النقل في بيرو، مؤرخاً في ١٢ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩، يشير فيها إلى أن لجنة اختيار قد دعمت السيد غامارا، من بين أربعة مرشحين آخرين لمنصب منسق المشروع التابع لإدارة التعاون الفني (TCB). كما ذكر أن السيرة الذاتية المرفقة بهذا الكتاب لم تتضمن أية معلومات تظهر إمكانية تضارب المصالح فيما يخص السيد غامارا، ولا أية إشارة إلى أنه لا يجوز له أن يكون موظفاً في الايكاو بدوام كامل.
- ٣٣٥- واستناداً إلى إجراءات التدقيق التي أجريت في بيرو، قام مراجع الحسابات الخارجي في تموز/يوليو ٢٠١١ بتبنيه إدارة الايكاو العليا إلى مشكلة عدم الامتثال للوائح هذه، مشيراً بوضوح إلى أن السيد غامارا كان يجمع بين وظيفتي المنسق الوطني للمشروع PER 08-802 والمدير العام للطيران المدني في بيرو.
- ٣٣٦- وحرر مدير إدارة التعاون الفني (TCB) كتاباً إلى وزير النقل الجديد في بيرو، مؤرخاً في ٢١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١، يشير فيه إلى أن العقد الذي أبرمه السيد غامارا مع الايكاو ينتهي في ١٨ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١، وأنه ينبغي تعيين خلف له. كما أشار الكتاب هذا إلى أن مراجع الحسابات الخارجي قد نبه إلى إمكانية وجود تضارب في المصالح فيما يخص السيد غامارا، إذ إنه يجمع بين وظيفتي المنسق المحلي للمشروع PER 08-802 التابع لإدارة التعاون الفني (TCB) والمدير العام للطيران المدني في بيرو.
- ٣٣٧- وردّ وزير النقل الجديد في بيرو يوم ٢٨ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١ بأنه ينبغي للايكاو تجديد تعيين السيد غامارا منسقاً محلياً في إدارة التعاون الفني للمشروع PER 08-802.
- ٣٣٨- وكان السيد غامارا لا يزال يشغل منصب المدير العام للطيران المدني في بيرو في آذار/مارس ٢٠١٢.
- ٣٣٩- وأكد مدير الموارد البشرية في إدارة الشؤون الفنية (TCB) لمراجع الحسابات الخارجي أن الايكاو قامت بتجديد تعيين السيد غامارا منسقاً محلياً في إدارة الشؤون الفنية للمشروع PER 08-802 حتى أيار/مايو ٢٠١٢. كما أشار إلى أنه لم يتلق أية معلومات من الإدارة العليا في الايكاو بشأن تبادل الكتب مع وزارة النقل في بيرو، وأنه لم يكن على علم بالمشكلة التي أثارها مراجع الحسابات الخارجي بشأن إمكانية تضارب المصالح وعدم الامتثال للوائح. واعتبر أنه قام بتجديد عقد السيد غامارا دون الإلمام بالوضع بصورته الكاملة.

الملاحظة رقم ٢٥: قام مراجع الحسابات الخارجي بكشف مخالفة لإحدى القواعد الأساسية المنصوص عليها في النظام الأساسي للموظفين الميدانيين في الايكاو الذي يمنع تضارب المصالح وذلك من خلال تأكيد الايكاو أنه يحظر على موظفيها الميدانيين أن يشغلوا في الوقت نفسه وظائف أخرى تخضع لسلطة خارجية.

وكان السيد رامون غامارا، المنسق المحلي للمشروع PER 08-802 التابع لإدارة التعاون الفني (TCB)، يشغل في الوقت نفسه منصب المدير العام للطيران المدني التابع لوزارة النقل والاتصالات في بيرو.

ويعتبر مراجع الحسابات الخارجي مسألة عدم الامتثال هذه خطيرة للغاية بالنسبة لأن السيد غامارا الذي كان وضعه ينطوي بوضوح على تضارب للمصالح، إذ إنه كان من المفترض أن يحمي مصالح الايكاو بوصفه موظفاً في المنظمة الموردة للمشروع PER 08-802، وأن يحمي في الوقت نفسه مصالح بيرو بوصفه ممثلاً للهيئة المراقبة في المؤسسة البيروفية للمطارات والطيران التجاري (CORPAC)، وهي العميل المستفيد من المشروع PER 08-802.

وعلى الرغم من أن مراجع الحسابات الخارجي قد نبّه الإدارة العليا للايكاو إلى هذه المشكلة في تموز/يوليو ٢٠١١، وعلى الرغم من أن السيد غامارا كان في ذلك الوقت لا يزال يشغل منصب المدير العام للطيران المدني في بيرو، فقد قررت الايكاو تجديد تعيين السيد غامارا لشغل منصب المنسق الداخلي التابع لإدارة التعاون الفني (TCB) في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١.

ولم يتلق الشخص المسؤول عن التعيينات في الايكاو التعليمات المناسبة من الإدارة العليا ليتاح له التحقق من الامتثال الأساسي.

التوصية رقم ٢٥: إن إجراءات الرصد التي تضمن التطبيق الملائم لقواعد "النظام الأساسي للموظفين الميدانيين في الايكاو" تحتاج إلى مراجعة عميقة على مستوى المقر وعلى المستوى المحلي، وذلك من أجل أن تكون المنظمة في وضع يمكنها في المستقبل من الحيلولة دون حدوث هذا النوع من المخالفات لقواعد النظام الأساسي للموظفين الميدانيين في الايكاو.

وفيما يخص القرار الذي يقضي بتجديد تعيين السيد غامارا، ووفقاً للمعلومات التي سبق أن أشار إليها في ذلك الوقت مراجع الحسابات الخارجي، ينبغي أن يبلغ الأمين العام المجلس بهذه القضية، إذ إن "النظام الأساسي للموظفين الميدانيين في الايكاو" الصادر في عام ١٩٩٢ يشتمل على قاعدة تنص على أنه لا يجوز للموظفين الميدانيين أن يشغلوا، في الوقت نفسه، وظيفة خاضعة لسلطة خارجية.

٨-٣-٤ ميزات هذا النوع من المشاريع بالنسبة إلى الدولة المشترية

٣٤٠- قام المدير العام للطيران المدني في بيرو (الذي يعمل أيضاً منسقاً وطنياً للمشروع PER 08/802) بإبلاغ مراجع الحسابات الخارجي بأن مشروع التعاون الفني مع الايكاو يتسم بميزتين بالنسبة إلى الحكومة البيروفية، وهما:

- تجنب الشكوك حول شرعية العقود التي تُوقَّع لهذا الغرض^{٧٣}؛

- العمل بسرعة أكبر دون الحاجة إلى الامتثال للوائح الإدارية الذي يسبب التأخير والارتباك^{٧٤}.

^{٧٣} تجدر الإشارة إلى أنه في نفس الوقت ومع المساهمين الرئيسيين أنفسهم (الخبير لويس عازراني وشركة Indra)، أثارت عملية شراء رادارات لحساب باراغواي في عامي ٢٠٠٩-٢٠١٠ جدلاً في الصحافة في باراغواي، التي اشتبهت في وجود اختلاس للأموال في المناقصة التي أجريت تحت إشراف الايكاو (ICAO) من أجل شراء معدات رادار من شركة Indra نيابة عن الهيئة الوطنية للطيران المدني (DINAC).

^{٧٤} ومع ذلك، كان هناك سببان إداريان رئيسيان للتأخير في تنفيذ المشروع PER 08-802:

- التأخير الكبير في منح التراخيص الإدارية لمواقع الرادارات (التي يتم الحصول عليها في بعض الأحيان من عدة بلديات لموقع واحد). وهذه هي مسؤولية المؤسسة البيروفية للمطارات والطيران التجاري (CORPAC). ولم يكن للتأخير أي أثر على الموعد النهائي.
- الجمارك - فإن السلع المدرجة في فئة "سلع الطيران" معفاة من الرسوم الجمركية، إلا أنها يجب أن تمر عبر الجمارك البحرية والجوية (ويمكن أن يستغرق ذلك من ١٥ إلى ٣٠ يوماً) قبل بلوغها محطة الجمارك الخاصة بالمؤسسة البيروفية للمطارات والطيران التجاري (CORPAC). ثم ينبغي أن يجري نقل السلع إلى الموقع تحت سلطة الجمارك وأن تُجرى عملية تحقُّق نهائية في الموقع.

٨-٣-٥ حالة "الخبراء المستقلين"

٣٤١- وفيما يتعلق بالبعثات المؤلفة من خبراء مستقلين عاملين في الايكاو في مجال العقود المتعلقة بخدمات مشتريات الطيران المدني (CAPS) لشراء رادارات في أمريكا الجنوبية، طلب مراجع الحسابات الخارجي من إدارة التعاون الفني (TCB) تقديم قائمة شاملة لعقود الرادارات المبرمة في إطار التعاون الفني للفترة الممتدة من عام ٢٠٠٥ إلى منتصف عام ٢٠١١، مع الإشارة إلى الموردين الذين تم اختيارهم والخبراء المستقلين الذين وقعوا نيابةً عن الايكاو. وقد قدمت إدارة التعاون الفني (TCB) التوضيحات التالية^{٧٥}:

٣٤٢- وكان هناك أربعة خبراء مستقلين خلال الفترة بأكملها، وهم: السادة جان بيبير بيلاند، ولويس عازراني، ودوغلاس بالنتين، وأندريه دي غونغر. وتصر إدارة الشؤون الفنية (TCB) على أنه تم التوقيع على العقود وفقاً لقوانين نظام المشتريات في الايكاو، الذي يتطلب الاستعانة بخبراء مستقلين، وتشير إلى أن هذه القواعد جرى تحديثها عام ٢٠١٠.

٣٤٣- وقد جرى منح العقود على النحو التالي:

- ١- غواتيمالا: مُنحت شركة Indra عقداً بشأن توفير رادار استطلاع ثانوي (SSR) واحد؛
- ٢- الإكوادور: مُنحت شركة Indra عقداً بشأن توفير رادار استطلاع ثانوي (SSR) واحد في غالاباغوس؛
- ٣- الأرجنتين: عقد بشأن توفير رادار استطلاع ثانوي (SSR) واحد (كان هناك في الأصل نظام مندرج في عقد تأجير لمدة عامين، ثم اعتُمد خيار الشراء الذي ينص عليه هذا العقد)، والمورد كان شركة Indra.
- ٤- بنما: مُنحت شركة Indra عقداً بشأن توفير رادار استطلاع ثانوي (SSR) واحد.
- ٥- بيرو: مُنحت شركة Indra عقداً بشأن توفير ثمانية رادارات استطلاع ثانوية (SSRs).

٣٤٤- وبالإضافة إلى القائمة هذه التي وضعتها إدارة الشؤون الفنية (TCB)، فقد وجد مراجع الحسابات الخارجي حالة واحدة قامت فيها المديرية الوطنية للطيران المدني (DINAC) في باراغواي بشراء معدات لرادار استطلاع بشكل مباشر. وقد أثار إبرام هذا العقد، الذي تم توقيعه كذلك مع شركة Indra عام ٢٠٠٦، بشكل سريع جداً على النطاق المحلي. وعلى الرغم من أن الايكاو لم تكن مشاركة في هذه العملية، فقد وافقت، في فترة حزيران/يونيو-تموز/يوليو ٢٠١٠، على توقيع عقد بشأن مشروع مساعدة في مجال التعاون الفني لتنفيذ اختبار القبول في المصنع لبعض المعدات. وقامت الايكاو بتعيين أحد الخبراء الأربعة المذكورين آنفاً (وهو لويس عازراني) لتوفير الخدمات الاستشارية هذه. وكتبت الصحافة في وقت لاحق منتقدة المساعدة التي يقدمها "خبير الايكاو" لهذه الشركة، مع أن الايكاو قد حصرت دورها رسمياً بتقديم المشورة الفنية إلى المديرية الوطنية للطيران المدني (DINAC)، التي كانت بذلك تتحمل المسؤولية كاملة في قبول المعدات التي عرضتها شركة Indra.

الملاحظة رقم ٢٦: تتمثل النقطة المشتركة بين المشروعين PER 07-801 و PER 08-802، في كلتا الحالتين، في أن الايكاو تدخلت لتجعل بالإمكان إنشاء بنى إدارية أو معدات لأمن الطيران لا تسمح للوائح المحلية بتنفيذها، إما في المطلق - إذ إن المشروع PER 07-801 دفع أجوراً لموظفي المديرية العامة للطيران المدني (DGAC) في بيرو تتعارض مع جدول الرواتب العام في بيرو - وإما في غضون فترة زمنية معقولة لسلامة الطيران، كما كان عليه الحال بالنسبة للمشروع PER 08-802. ونظراً للطابع الاستثنائي الذي تنطوي عليه الخدمات التي تقدمها الايكاو بالنسبة إلى القانون المحلي، فمن المهم ألا تشوب هذه الخدمات أية شائبة.

أما حالة المشروع PER 07-801، فلم تعد تندرج في معطيات الزمن الراهن، إذ أنهى القانون في بيرو نظام الاستثناءات الخاص بموظفي المديرية العامة للطيران المدني (DGAC)^{٧٦}. ومع ذلك، فيما يخص اقتناء معدات الرادارات، حيث يقتصر عدد الموردين المحتملين في جميع أنحاء العالم على حوالي عشرة موردين، وإذا جرى توسيع الملاحظة لتشمل جميع المشاريع التي نفذت في إقليم الكاريبي وأمريكا الجنوبية (CAR/SAM) في الفترة الممتدة من عام ٢٠٠٥ وإلى منتصف عام ٢٠١١، فيمكن لمراجع الحسابات الخارجي أن يلاحظ أن عدداً قليلاً من الموردين منحوا عقوداً (مورد واحد)، وأن عدداً محدوداً من الخبراء المستقلين (أربعة خبراء) استعانت بهم إدارة الشؤون الفنية (TCB) على مدى فترة طويلة نسبياً لإعداد هذه العروض والتشاور حولها.

^{٧٥} رسالة إلكترونية واردة من السيد باتريك موليناري بتاريخ ٢١ حزيران/يونيو ٢٠١١.

^{٧٦} Directorate General of Civil Aviation

التوصية رقم ٢٦: يوصي مراجع الحسابات الخارجي الايكاو بتوسيع دائرة الخبراء المستقلين الذين يمكن أن يحملوا المنظمة بعض المسؤوليات وأن يؤثروا في سمعتها من خلال منح العقود، وبتعيين خبراء جدد بانتظام. ويجب أن يخضع الخبراء لعمليات تقييم منتظمة.

٩- متابعة ملاحظات مراجع الحسابات الخارجي السابق

- ٣٤٥- تقرّر بالاتفاق مع لجنة التدقيق أن يقوم مراجع الحسابات الخارجي من الآن فصاعداً بمتابعة التوصيات التي قدمها بنفسه منذ تعيينه لأول مرة في عام ٢٠٠٨.
- ٣٤٦- يقوم هذا التدقيق الأول على النظر في التوصيات المقدمة إلى المجلس بشأن المقر، ويستند إلى العمل الذي قام به قسم التدقيق الداخلي للمنظمة والذي قدم آخر تقرير متابعة له في آذار/مارس ٢٠١١. ويرد التقرير الكامل عن متابعة التوصيات في الملحق.
- ٣٤٧- وقد تمت دراسة التوصيات البالغ عددها ٥٣ توصية والواردة في التقارير التالية:
- التدقيق المتعلق بوصول السيدين رينو وسوكا إلى الايكاو (سري - تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٨ - أربع توصيات)؛
 - التدقيق في إدارة نفقات السفر والمهام (حزيران/يونيو ٢٠٠٩ - خمس توصيات)؛
 - التدقيق في أداء إدارة التعاون الفني (TCB) (تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٩ - ٢٤ توصية)؛
 - التدقيق في حشد موظفي الفئة التخصصية وما فوقها (آذار/مارس ٢٠١٠ - سبع توصيات)؛
 - التدقيق في برنامج التنفيذ الشامل الخاص بإقليم أفريقيا والمحيط الهندي (AFI) (كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠ - خمس توصيات)؛
 - التقرير السنوي لعام ٢٠١٠ (توصيتان متعلقتان بالموارد البشرية، وتوصيتان متعلقتان بتكنولوجيا المعلومات (IT)، وأربع توصيات متعلقة بإدارة الشؤون الفنية (TCB)).
- ٣٤٨- وقد تم تنفيذ ٤٥ توصية من التوصيات التي جرى استعراضها وعددها ٥٣ توصية، وقد رفضت ثلاث منها، وهناك خمس توصيات لم يجر تنفيذها بالكامل حتى الآن.
- ٣٤٩- ولم تُقبل إحدى التوصيتين الواردتين بشأن الموارد البشرية في التقرير السنوي لعام ٢٠١٠ (حزيران/يونيو ٢٠١١)، وهي التوصية التي تهدف، في إطار التخطيط لتنمية الأنشطة الممولة من التبرعات، إلى ضمان "أن يُدفع من الأموال المخصصة لهذه الأنشطة إلى الميزانية العادية مساهمة في "الصندوق المتجدد" لتمويل تكاليف الضمان الاجتماعي المتراكمة في هذا المجال". ومن المؤسف أن يبقى الأمين العام هذا العبء غير الضروري قائماً على حساب المصالح المالية للدول الأعضاء.

الملحق ١ - رأي المدقق الخارجي للحسابات (الأصل)

دائرة الحسابات

الرئيس الأول

باريس، ٣٠ آذار/مارس ٢٠١٢

إلى الجمعية العمومية
لمنظمة الطيران المدني الدولي

رأي مدقق الحسابات

لقد استعرضنا البيانات المالية لمنظمة الطيران المدني الدولي (الايكاو) عن فترة الاثني عشر شهرا المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١. وتشمل البيانات المالية بيان الوضع المالي بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١، وبيان الأداء المالي، وبيان السيولة النقدية، وبيان التغييرات في الأصول الصافية، وبيان مقارنة بين الميزانية والمبالغ الفعلية للفترة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١ وملاحظات تشمل ملخص السياسات الحسابية ومعلومات أخرى.

وفي نطاق الإطار العام للمادة ٦١ من اتفاقية شيكاغو وعملا بالمادة ١٢ من النظام المالي للايكاو، فإن الأمين العام للايكاو مسؤول عن إعداد وتقديم البيانات المالية. وتتوافق هذه البيانات مع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وتشمل هذه المسؤولية تصميم، وتنفيذ ورصد إجراءات المراقبة الداخلية لكفالة إعداد البيانات المالية وتقديمها بالشكل الصحيح، خالية من بيانات هامة خاطئة، نتيجة عمليات تزوير أو خطأ. وتشمل هذه المسؤولية أيضا وضع تقديرات حسابية معقولة مكيفة وفق الظروف.

وتقضي مسؤوليتنا بإبداء رأينا في هذه البيانات المالية بالاستناد إلى عملية التدقيق. وقد أنجزنا تدقيقنا وفقا للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات (ISA). وتتطلب هذه المعايير منا الامتثال للقواعد الأخلاقية وتخطيط عمليات التدقيق وتنفيذها من أجل الحصول على ضمانات معقولة بأن البيانات المالية خالية من الأخطاء المادية.

وتقضي عملية تدقيق الحسابات بتنفيذ إجراءات تدقيق لجمع أدلة تدقيق تتعلق بالمبالغ والمعلومات الواردة في البيانات المالية. ويستند تصميم إجراءات مراجعة الحسابات إلى الرأي المهني لمراجع الحسابات الخارجي، الى جانب تقييم مخاطر إحتواء البيانات المالية على إفادات خاطئة هامة، نتيجة التزوير أو الخطأ. وفي سياق هذا التقييم للمخاطر، يأخذ مراجع الحسابات الخارجي في الاعتبار المراقبة الداخلية القائمة بمجملها، المتعلقة بإعداد وتقديم البيانات المالية، من أجل تصميم إجراءات تدقيق مناسبة وليس لإبداء الرأي في المراقبة الداخلية. وتقضي عملية التدقيق أيضا بتقييم مدى ملاءمة طريقة الحساب المتبعة وصحة البيانات المالية ومعقولية تقدير الحسابات الهامة.

وباعتقادنا أن أدلة عملية المراجعة الحسابية التي تم جمعها كافية ومناسبة لتشكيل أساسا معقولا نبني عليه رأينا.

وبالاستناد إلى مراجعتنا الحسابية، تعطي البيانات المالية صورة عادلة عن الوضع المالي للايكاف في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١ فضلا عن الأداء المالي، والسيولة النقدية ومقارنة الميزانية مع المبالغ الفعلية لفترة الاثني عشر شهرا المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١ وفقا للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.



ديديه ميغو

الملحق ٢ - متابعة للتوصيات

تدقيق سري العملية التي أدت الى وصول السيدين جان رينو وفيليبسيان سوكا الى الايكوا. (نوفمبر ٢٠٠٨)

رقم التوصية	التوصية	رد الأمانة العامة	خطة عمل الأمانة العامة/ملاحظات	الحالة
١	باستطاعة المجلس أن يسأل الجهة المعنية تفسيرات وإذا كانت غير مرضية، يمكن الطلب الى الأمين العام القيام بإنهاء مبكر لمذكرة التفاهم.	مقبولة	الشخصان كلاهما تركا المنظمة.	أغلق
٢	<p>(أ) إن إستخدام الموظفين على سبيل الإعارة يمكن أن يكون مفيدا لكونه محكوما بنصوص تحدد على وجه الخصوص شروط التوظيف، والوظائف التي يمكن عرضها، والمدة القصوى لعقودهم، وشروط مرتباتهم، ومتابعة إداثهم وإجازاتهم.</p> <p>(ب) يمكن لنظام المشتريات ذاته أن يستفيد إذا ما طُبق بمزيد من الصرامة، وينبغي أن يقترن بتقييم العطاءات التي تم إستلامها دائما بتقييم للمراجع المقدمة من الشركات المرشحة.</p> <p>(ج) يمكن لتوظيف الاستشاريين أن يستفيد من نصوص تحكمه وتكون في غاية الشفافية وتؤمن تمتع المرشحين بالكفاءات والمراجع.</p>	مقبولة	<p>(أ) تتناول الترتيبات التعاقدية الجديدة التي وافق عليها المجلس عقود الإعارة/الإعارة المؤقتة.</p> <p>(ب) يتم تفحص الخبراء الذين يقع الاختيار عليهم للمشاركة في مختلف مراحل مشاريع المشتريات، مثل وضع المواصفات الفنية، بموجب الخطوط التوجيهية لقسم الموظفين الميدانيين. وفي حالة العقود الاستشارية، يُطلب الى جميع الشركات تقديم مراجع عن السيرة الشخصية لموظفيهم؛ وتكون مسؤولية الشركات جماعية وتشمل موظفيها.</p> <p>(ج) وضعت سياسة شفافة بشأن توظيف الاستشاريين، وهي تتضمن مسؤولية ومساءلة المديرين المباشرين عن تحديد واختيار أفضل المرشحين، وشرط التحقق الإلزامي من الجهات المرجعية وتبرير مؤهلات/كفاءات الاستشاري الذي يتم اختياره.</p>	<p>(أ) أغلق</p> <p>(ب) أغلق</p> <p>(ج) أغلق</p>

تدقيق نفقات السفر وإدارة البعثات (يونيو ٢٠٠٩)

رقم التوصية	التوصية	رد الأمانة العامة	خطة عمل الأمانة العامة/ملاحظات	الحالة
١	من أجل تحسين فعالية الضوابط الداخلية، ينبغي للايكافو إستكمال الوثيقة التي تتضمن القواعد الإدارية المتعلقة بشؤون السفر بانتظام.	مقبولة	تم تحديث لوائح السفر وقواعده في مدونة الايكافو المنقحة لقواعد الخدمة (الطبعة التاسعة) بالإضافة إلى النظام الإداري المنقح للموظفين وتعليمات الموظفين المعتمدة التي دخلت حيز النفاذ اعتباراً من ٢٠١١/١/١.	أغلق
٢	من أجل التشجيع على الإبلاغ عن الإقامة والوجبات المقدمة مجاناً، ينبغي للايكافو أن تبيّن بوضوح، في كشف النفقات، الوجبات والإقامة المقدمة مجاناً للموظفين في البعثات.	مقبولة	تم تصميم وحدة السفر الجديدة ضمن نظام أغريسو لتيسير الإعلان عن الوجبات والإقامة المقدمة مجاناً.	أغلق
٣	ينبغي للايكافو أن تنظر في خطة لخفض تكاليف السفر تسترشد بهيئة دائمة تضم مسؤولي الشؤون المالية والموارد البشرية والتعاون الفني.	مقبولة	إعتمد الأمين العام إجراء جديداً يقضي بتقديم تبرير لكل رحلة من المقرر القيام بها وتقديم تقرير مهمة بعد إتمام الرحلة.	أغلق
٤	ينبغي للايكافو أن تسعى إلى استباق إجراء دعوة تقديم العطاءات لتجديد العقد مع وكالة السفر.	مقبولة	أُنجزت عملية المشتريات لتجديد العقد مع وكالة السفر.	أغلق
٥	ينبغي للايكافو أن تدعو شركة الخطوط الجوية الأمريكية إلى تطبيق الشروط التعاقدية التي تنص على دفع حسومات سنوية.	مقبولة	تقدم شركة الخطوط الجوية الأمريكية في الحقيقة خصماً في شكل نقاط "مكافآت إضافية في درجة الأعمال" تحفيزية استناداً إلى إجمالي حجم المبيعات المحققة منذ عام ٢٠٠٦.	أغلق

أداء تدقيق إدارة التعاون الفني (نوفمبر ٢٠٠٩)

رقم التوصية	التوصية	رد الأمانة العامة	خطة عمل الأمانة العامة/ملاحظات	الحالة
١	نوصي بإنشاء مكتب مشتريات مستقل عن إدارة التعاون الفني، يتولّى المسؤولية الشاملة عن جميع مشتريات الايكافو. وسيتمتع على إعادة التنظيم أن تعزّز التنسيق بين الأقسام الجغرافية ومكتب المشتريات. وسيسهّم هذا في إيضاح المسؤوليات داخل إدارة التعاون الفني وبالنسبة للايكافو ككل على حد سواء. وسيتيح هذا تقليل الخطر عن طريق إنشاء مراقبة متبادلة تشمل الجهات الفاعلة المختلفة وأنشطتها.	غير مقبولة	لم تتم الموافقة على هذه التوصية في السابق وفي الوقت الحاضر. ويتضمن الهيكل التنظيمي المنقح للأمانة العامة للايكافو الذي اقترحه الأمين العام ووافق عليه المجلس في الدورة ١٨٨ بما في ذلك إدارة التعاون الفني، قسماً للمشتريات في نطاق إدارة التعاون الفني، يجمع بين المشتريات المتعلقة بالمشاريع الميدانية وتلك المتعلقة بالبرنامج العادي. ويجري تنفيذ الهيكل الجديد لإدارة التعاون الفني اعتباراً من ٢٠١٠/١/١.	رفضت
٢	يوصي بالفصل الصارم ما بين وظيفتي التدقيق والمراقبة، عبر استبعاد المدقق الداخلي من عملية الشراء.	مقبولة	نُقلت مسؤولية فضّ العروض المختومة إلى مدير إدارة الشؤون الإدارية والخدمات	أغلق

رقم التوصية	التوصية	رد الأمانة العامة	خطة عمل الأمانة العامة/ملاحظات	الحالة
	فضلاً عن ذلك، ينبغي جعل طلبات العروض آمنة عبر تنفيذ إجراءات مركزية ويمكن تتبعها بشكل كامل، لاسيما لجهة تغطية طريقة تلقّي العروض	مقبولة	يحتفظ نظام (Alito) بأثر تدقيقي كامل لجميع الأعمال التي ينفذها ويحدد توقيت حصولها وإضافة الوثائق التي جرى تحميلها وهوية من قام بذلك.	أغلق
٣	نوصي بإعادة تحديد الطريقة التي يتصرّف بها مجلس العقود وآليات المراقبة القائمة لكي يتسنى جعل عملية الشراء مؤمنة أكثر، مقدماً، وخاصة فيما يتعلق بتلك النقاط التي تعتبر حاسمة مثل قرار اللجوء الى الشراء المحلي أو عمليات منح العقد مباشرة.	مقبولة	سيجري إنجاز تعديل لمسودة دليل إجراءات المشتريات، والذي سيحدّد المعايير بالنسبة للحالات التي يجوز فيها اللجوء إلى موردين محليين و/أو منح العقد مباشرة (شراء من مصدر واحد)، مع حلول نهاية شهر تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٩. وهذا الأمر سيسمح لمجلس العقود بالتحقق أيضاً من مدى احترام الإجراءات المناسبة في هذه الحالات، ومدى اعتماد معايير شفافة لاختيار الموردين. وسيكون هذا الأمر في سياق متابعة للمراجعة الشاملة التي أجراها فريق مراجعة إجراءات المشتريات (PPRG)، بمشاركة إدارة التعاون الفني، والمدقّق الداخلي، وفرع الشؤون المالية، وإدارة الشؤون القانونية، والتي أسفرت عن اعتماد مدونة الايكوا الجديدة للمشتريات في شهر كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦. وقد جرت مراجعة هذه الوثيقة مرة أخرى حديثاً بانتظار الموافقة النهائية عليها. وستجري مراجعة مدونة المشتريات ومسودة دليل إجراءات المشتريات مجدداً بعد إنجاز تنفيذ نظام أغريسو.	أغلق
٤	نوصي بأنه ينبغي بالنسبة لأكبر العقود (فوق عتبة لا يزال يتعيّن تحديدها)، أن يجتمع أعضاء مجلس العقود شخصياً لكي يتمكنوا من تبادل الآراء والتوصل الى قرارهم بطريقة مختلفة عن تطبيق نهج وثائقي بحث على المسائل المعروضة عليه.	مقبولة	اعتباراً من ٢٠١٠/١١/١، يجتمع أعضاء مجلس العقود دورياً للنظر في المشتريات التي تتجاوز قيمتها الثلاثة ملايين دولار أمريكي، أو في أي مشتريات يعتبر رئيس مجلس العقود أنه من الضروري مناقشتها. ويرد هذا في مدونة المشتريات المنقحة.	أغلق
٥	نوصي بتحديد وتنفيذ إجراءات مراقبة مناسبة للمخاطر المحددة المترتبة على إجراءات الشراء المحلي، وتشمل النقاط التالية بصفة خاصة: شمولية أي عملية تنافسية وحقيقة ودرجة الاستعجال ووصف الاحتياج الذي يعقب التنفيذ.	مقبولة	تطالب هيئات المشتريات المحلية بإذنين وفق نموذج مصمم خصيصاً للتخفيف من المخاطر.	أغلق

رقم التوصية	التوصية	رد الأمانة العامة	خطة عمل الأمانة العامة/ملاحظات	الحالة
٦	نوصي بتحديد عتبات ليقوم بتوقيع العقود رئيس قسم المشتريات الميدانية (دون عتبة أولية) ومدير إدارة التعاون الفني (بين العتبة الأولية وعتبة ثانية) والأمين العام للمنظمة (فيما يتجاوز هذه العتبة الثانية).	مقبولة	لقد تم العمل بهذه التوصية، إذ يوقع مدير إدارة الشؤون القانونية بالمقابل أيضا على جميع المشتريات التي تزيد قيمتها عن ٥ ملايين دولار أمريكي. واعتبر توقيع الأمين العام من قبيل التكرار لأنه بالفعل جهة موافقة وصانع قرار ضمن عمل مجلس العقود.	أغلق
٧	لحماية إجراءات المشتريات قانونيا وجعل القواعد المحددة متماشية مع الممارسة الفعلية، نوصي بتحديث نظام المشتريات ووضع دليل إجراءات المشتريات في صيغته النهائية لاسيما بمراعاة التغييرات التي حتمها استخدام نظام أغريسو.	مقبولة	راجع التوصيتين ٧ و٨: تم تعديل مدونة المشتريات ومشروع دليل إجراءات الشراء بحيث تؤخذ في الحسبان التغييرات المتأتمية عن مباشرة استخدام نظام أغريسو. وفي هذه العملية، جرى استطلاع الخيارات المتاحة لتقديم دليل إجراءات الشراء في شكل أسهل للاستخدام ووضعت قواعد للحالات النادرة حيث يعترض العميل على البائع الذي اختارته الإيكاو.	أغلق
٨	نوصي أيضا بأن يتحول دليل إجراءات المشتريات الى شكل أيسر تناولا، مثلا في شكل صحيفة بيانات (أسلوب عرض يسهل الاطلاع عليه وتحديثه)، لتيسير استخدامه من قبل الموظفين.	مقبولة	أنظر التوصية ٧.	أغلق
٩	نوصي بأن تحدد بوضوح في نظام المشتريات القواعد التي ينبغي تطبيقها عند اعتراض الزبون على البائع الذي اختارته الإيكاو.	مقبولة	تنص مدونة المشتريات المنقحة على أنه في حال اعتراض الدولة على التوصية الصادرة عن الإيكاو، يتوقف الشراء.	أغلق
١٠	للحد من المخاطر، لاسيما المخاطر القانونية، التي تتج من معرفة غير كافية بمدى سريان العقود الجارية، نوصي بتنفيذ نظام رسمي وموحد لسياسات الرصد وتواريخ انتهاء العقود الرئيسية.	مقبولة	يسترشد موظفو المشتريات حاليا بإجراءات والإرشادات التي يوفرها دليل إجراءات الشراء.	أغلق
١١	نوصي بإيجاد لوحة تحكّم المقصود بها في الوقت ذاته الاستخدام الداخلي من جانب مدير إدارة التعاون الفني وتزويد الأمين العام والمجلس بالمعلومات. ويجب أن تكون هذه اللوحة التي تتضمن مؤشرات موجزة قادرة على تقديم تقرير عن الجوانب الرئيسية لأنشطة التعاون الفني، ولاسيما ما يتعلق بجوانب الميزانية والجوانب المالية. وينبغي أن تكون لوحة التحكم متعلقة بكل من إدارة المشاريع وصناديق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية (AOSC).	مقبولة	أعدت لوحات تحكّم لتبين مختلف المعلومات المتعلقة بالمشاريع التي تطلبها إدارة إدارة التعاون الفني. وسيتم عرض هذه اللوحات من خلال إدارة حافظة المشاريع التي هي حاليا قيد الإعداد.	أغلق
١٢	نوصي بأن يتم، بالنسبة لكل من المشاريع الرئيسية الجارية أو التي سيجري تنفيذها، إعداد وثيقة موجزة يتم تحديثها دوليا وتقدم بالاستناد الى عدد من المؤشرات تقريراً عن الجوانب المختلفة لتنفيذها (الفنية والمالية والخاصة بالميزانية والتعاقدية والخاصة بالموارد البشرية...) ويجب تحديد الجهة المسؤولة عن حفظ وتحديث هذه الوثيقة الموجزة بمجرد البدء بالمشروع.	مقبولة	تم إعداد وثيقة مشاريع موجزة ويجري تحديثها دوريا من جانب الموظف المسؤول في قسم العمليات الميدانية.	أغلق

رقم التوصية	التوصية	رد الأمانة العامة	خطة عمل الأمانة العامة/ملاحظات	الحالة
١٣	لأسباب تتعلق بالشفافية، نوصي بتحديد القواعد التي تنطبق على تخصيص التكاليف والإيرادات الناجمة عن أنشطة إدارة التعاون الفني بوضوح، عندما يتعلق الأمر بالجوانب المرتبطة بإدارة المشاريع وصندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية.	مقبولة	تم سلفاً وضع القواعد فيما يتعلق بتخصيص التكاليف والإيرادات الناجمة عن أنشطة برنامج التعاون الفني. جميع التكاليف المباشرة المترتبة على تنفيذ مشروع ما، يجري خصمها كتكاليف مشاريع بينما يجري خصم التكاليف غير المباشرة من صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية.	أغلق
١٤	أخيراً، يشدد المراجع الخارجي على أهمية أن تتلاءم مؤشرات الأنشطة وآثار الحسابات. ونوصي باستخدام بيانات المحاسبة كعناصر لاتخاذ القرار ولتحسين وضوح أنشطة التعاون الفني. لذا، ينبغي تكييف مؤشرات الأنشطة لتتلاءم مع إطار العمل المرجعي الذي حددته المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وهي معايير تنطبق على الإيكوا منذ السنة المالية ٢٠٠٨، وأن يجري تسجيل العمليات في الدفاتر كحقوق. لذلك، من الضروري أن يجري بناء مؤشرات أنشطة التعاون الفني، ولاسيما في التقرير السنوي إلى المجلس، ولوحات التحكم الداخلية لإدارة التعاون الفني، إستناداً إلى البيانات المحاسبية.	مقبولة	أعدت لوحات تحكم لتبين مختلف المعلومات المتعلقة بالمشاريع التي تطلبها إدارة إدارة التعاون الفني. وسيتم عرض هذه اللوحات من خلال إدارة حافظة المشاريع التي هي حالياً قيد الإعداد. وستتمتع إدارة حافظة المشاريع بالقدرة على تعقب مؤشرات الأداء الرئيسية الداخلية التي حددتها إدارة إدارة التعاون الفني.	أغلق
١٥	نوصي بتحديث أدلة عمليات مشاريع التعاون الفني بانتظام لجعل العملية مؤمنة وكذلك لضمان المحفوظات في أفضل الظروف. بهذه الطريقة، ستكون لدى الموظفين نسخ محدثة كي يوظفوها بأنشطتهم بصورة سليمة.	مقبولة كان التاريخ المستهدف نهاية عام ٢٠١٠ التاريخ الجديد المستهدف نهاية عام ٢٠١٢	تم تحديث كتيب صياغة المشاريع (الجزء الأول) ودليل العمليات الميدانية ودليل المكاتب الإقليمية (الفصل الخامس) في عام ٢٠١١. ويجري حالياً استعراض وتحديث الدليل الإداري لإدارة التعاون الفني (الجزء الأول). ويتم حالياً إعداد قوالب معيارية جديدة للجزء الثاني من كتيب صياغة المشاريع والدليل الإداري لإدارة التعاون الفني. وما زالت قواعد الخدمة للموظفين الميدانيين تخضع للتحديث دورياً. وسيجري إدماج الأدلة المذكورة أعلاه ضمن عملية تطبيق المعيار ٩٠٠١ للمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس في قسم العمليات الميدانية وقسم الموظفين الميدانيين. وقد تم استعراض دليل إجراءات الشراء وهو ممثل بالكامل لمعايير المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس.	مفتوح
١٦	نوصي باستخدام وثائق إدارة المشاريع بانتظام وبأنه ينبغي أن يتم هذا بصورة موحدة في جميع الأقسام الجغرافية بغية تسهيل عمل هذه الأقسام من جهة والسماح، نمشياً مع التوصية رقم ١٤، من جهة أخرى، لمدى هذه الإدارة بمتابعة الأنشطة التي تضطلع بها على نحو أفضل.	مقبولة	سهلت إعادة هيكلة قسم العمليات الميدانية وتحولها إلى وحدة لإعداد المشاريع ووحدة لتنفيذ المشاريع في عام ٢٠١٢ توحيد إعداد وثائق المشاريع من أجل التطبيق الموحد والمنهجي. وسيواصل إعداد الوثائق المعيارية الأخرى وفق الحاجة، مع الأخذ في الحسبان شروط تطبيق المعيار ٩٠٠١ للمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس.	أغلق
١٧	نوصي بأن يتم بصورة تامة وسريعة تنفيذ جميع وحدات أغريسو، وخاصة تلك المتصلة بجوانب الميزانية.	مقبولة	يجري حالياً التطبيق الكامل لنظام أغريسو في إدارة التعاون الفني مع تحديد تاريخ مستهدف جديد للإتمام هو ديسمبر ٢٠١٢.	مفتوح

رقم التوصية	التوصية	رد الأمانة العامة	خطة عمل الأمانة العامة/ملاحظات	الحالة
١٨	بالنظر الى نتائج حساب تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية (أنظر التقرير عن إصدار شهادة الحسابات)، نوصي بتقديم تدابير تصحيحية عاجلاً الى مجلس الايكاو إذا كان المجلس يعطي أي أولوية للاستمرار في أنشطة إدارة التعاون الفني.	مقبولة	قام الأمين العام باتخاذ تدابير لمعالجة الوضع المالي المذكور، تشمل إعادة هيكلة إدارة التعاون الفني والتي وافق عليها المجلس أثناء الدورة ١٨٨ كجزء من اقتراح الأمين العام الخاص بالهيكل التنظيمي للأمانة العامة للايكاو	أغلق
١٩	نوصي بوضع قواعد واضحة لتحديد متى تُخصم تكاليف التشغيل على البرنامج العادي ومتى تُخصم على برنامج التعاون الفني لضمان شفافية الحسابات والعمل على تحديد هذه القاعدة رسمياً في سياق بروتوكول داخلي.	مقبولة	تم تشكيل لجنة فرعية مؤلفة من أعضاء من لجنة التعاون الفني واللجنة المالية بعد دورة المجلس ١٨٨ لمراجعة المنهجية والافتراضات المتعلقة بتخصيص التكاليف غير المباشرة. وقُدّم اقتراحها المتعلق بسياسة استيفاء التكاليف على المدبين القصير والطويل الى لجنة التعاون الفني واللجنة المالية اللتين وافقتا مبدئياً على المنهجية. وقد وافق المجلس على توصيات لجنة التعاون الفني واللجنة المالية أثناء الدورة ١٨٩. وسيتم رفع تقرير الى اللجنة الادارية التابعة للجمعية العمومية حول هذا الموضوع.	أغلق
٢٠	نوصي بإنشاء ملف للموظفين واستكماله بشكل دائم الى جانب هيكل تنظيمي مُفصل يبين أسماء الموظفين.	مقبولة	يتم التنسيق مع منسقي المشاريع وقسم العمليات الميدانية على أساس نصف شهري، لضمان توفير جداول ملاك الموظفين وتحديثها دورياً. ويحتفظ فرع الموارد البشرية بالأوصاف الوظيفية والهيكل التنظيمية.	أغلق
٢١	نوصي بتنفيذ ملف للموظفين الوطنيين يتم تحديثه بانتظام بغية أن يحدد في أي وقت من تدفع الايكاو مُرتبته وعن أي وظيفة ولأي مهام ومنذ متى.	مقبولة	تم وضع ملفات الكترونية لكل مشروع.	أغلق
٢٢	نوصي بإنشاء ملف لكل موظف، يتضمن سيرته الشخصية ووصفاً للوظائف المتعاقبة التي شغلها والمهام التي أداها والعقود المختلفة وأي عناصر تتيح تحديد أي الاعتمادات تتأثر بتكلفة هذه الوظيفة.	مقبولة	انظر ٢١	أغلق
٢٣	نوصي بإجراء تحليل سنوي للخطر الذي يمكن أن تُعرض الايكاو نفسها له من خلال أنشطتها للتعاون الفني، من حيث الحقوق في المعاش التقاعدي للموظفين المعيّنين محلياً.	مقبولة	يجري توظيف الموظفين الميدانيين المحليين بموجب عقود الخدمة الخاصة ولا يحق لهم بمعاش تقاعد وفقاً لأحكام وشروط الاتفاقات التعاقدية التي أعدت تحت إشراف الإدارة القانونية. وتم خفض الحاجة إلى استخدام موظفين وطنيين لمواصلة اتفاقات التعاون الفني بشكل مطرد فيما تقدمت الحكومات المعنية في سن التشريعات لإدماج الموظفين ضمن النظام العام في ملاك هيئات الطيران المدني الوطنية.	أغلق

رقم التوصية	التوصية	رد الأمانة العامة	خطة عمل الأمانة العامة/ملاحظات	الحالة
٢٤	نوصي باتّباع إجراءات التعيين المختلفة، المبيّنة بشكل سليم، وبألا تستخدم إلا أنواع العقود المختلفة مع مراعاة الإمتثال لأسباب إنشائها وبغية توفير خدمة أفضل بأقل تكلفة، وهذا ليس حال اللجوء لاتفاق الخدمة الخاص. ونوصي أيضا بالاحتفاظ بدليل للوظائف القائمة مع وصف لهذه الوظائف ومهام الموظفين.	مقبولة	عدلت الايكاو ترتيباتها التعاقدية لتتماشى مع الترتيبات التعاقدية في الأمم المتحدة، وقد وردت تلك الترتيبات في الطبعة التاسعة لمدونة قواعد الخدمة في الايكاو التي دخلت حيز التطبيق في ٢٠١١/١/١. وقد قدمت إدارة التعاون الفني قواعد الموظفين الميدانيين المنقحة التي خضعت للتحديث مع مراعاة الطبعة التاسعة لمدونة قواعد الخدمة في الايكاو والنظام الإداري لموظفي الايكاو. وتخضع قواعد الموظفين الميدانيين المنقحة حاليا للاستعراض من جانب إدارة الشؤون الإدارية والخدمات والإدارة القانونية. وبالنسبة إلى الوظائف السكرتارية، تتبع الايكاو إجراءات التوظيف القائمة (للوظائف التخصصية ووظائف الخدمات العامة) وتحتفظ بأوصاف وظيفية لهذه الوظائف. وتتبع إدارة التعاون الفني المدونة المنقحة لقواعد الخدمة في الايكاو الصادرة من خلال فرع الموارد البشرية لمنح العقود المؤقتة وعقود الخدمة الخاصة، حسب الاقتضاء. وقد قام فرع الموارد البشرية بتسوية عقود موظفي إدارة التعاون الفني تدريجيا واستبدالها بعقود محددة المدة أو عادية، حسب الاقتضاء. ولم تعد عقود الخدمة الخاصة تغطي الحاجات الطويلة الأمد كما في الماضي. وأصدرت مبادئ توجيهية محدثة خاصة بالسياسة بشأن توظيف الاستشاريين الأفراد في أكتوبر ٢٠١١، ودخلت حيز النفاذ في ٢٠١١/١١/١. وسيصدر فرع الموارد البشرية خلال الأشهر القادمة مبادئ توجيهية بشأن العقود المؤقتة.	أغلق

تدقيق تعيين الموظفين من الفئة الفنية وما فوقها (مارس ٢٠١٠)

رقم التوصية	التوصية	رد الأمانة العامة	خطة عمل الأمانة العامة/ملاحظات	الحالة
١	ينبغي أن يلزم قانون الخدمة لجنة التعيينات والترقيات أو الأمين العام بتقديم تقرير خطي عن دوافع رفض التصنيف المقترح (المقترح من فريق الخبراء في الحالة الأولى ومن لجنة التعيينات والترقيات في الحالة الثانية). وينبغي أن يُعرض هذا التقرير الخطي عن الدوافع على رئيس المجلس.	مقبولة	أدمجت التوصية في اللائحة ٤-٢٦ في مدونة قواعد الخدمة في الايكاو المنقحة (الطبعة التاسعة) المعتمدة والتي دخلت حيز النفاذ اعتبارا من ٢٠١١/١/١.	أغلق

رقم التوصية	التوصية	رد الأمانة العامة	خطة عمل الأمانة العامة/ملاحظات	الحالة
٢	من الوسائل الممكنة لتبسيط الإجراءات وقف العمل بالنظام الاستثنائي الذي جرى التشجيع عليه في ٢٠/١/٢٠٠٩ (القرار C-DEC 186/1)، حيث يخضع تعيين الموظفين من الفئة P4 و P5 وتجديد عقودهم للموافقة الخطية من رئيس المجلس، مع مراعاة أن هذا الأخير لم يوافق على أي تعيين من التعيينات المقترحة من الأمين العام على مستوى هذه الرتبة. وبالنظر إلى الجدول الزمني الحافل لكل من رئيس المجلس والأمين العام، سيُتيح هذا التبسيط ميزة تقليص مدة بعض عمليات التعيين	مقبولة	أزيل شرط موافقة رئيس المجلس على التعيينات في وظائف الفئة التخصصية P-4 و P-5 من مدونة قواعد الخدمة في الايكاو المنقحة (الطبعة التاسعة) المعتمدة والتي دخلت حيز النفاذ في ١/١/٢٠١١.	أغلق
٣	فيما يخص الموظفين الرئيسيين الذي يتبعون مباشرة الأمين العام، كان يوجد سبعة أشخاص فقط إلى غاية ٣١/١٢/٢٠٠٩ (مع وجود وظيفتين شاغرتين)، يقترح مراجع الحسابات أنه ينبغي تبسيط الإجراءات باتباع نهجين: أ) دمج فريق الخبراء المعني بالمقابلات والاستعراض في لجنة التعيينات والترقيات؛ حيث ينضم جميع أعضاء فريق الخبراء إلى اللجنة، مع إضافة عضوين أو ثلاثة أعضاء فقط؛ وهذا يعني أن استعراض لجنة التعيينات والترقيات لنتائج فريق الخبراء يبدو غير لازم نوعا ما وأن مراجع الحسابات لم يقف على أي حالة تغيير أدخلت في السابق على مقترحات فريق الخبراء. وللتأكد من أن هذا الإجراء لا يزيد من عبء عمل الإدارة العليا، سيكون من الضروري خفض النصاب بالنسبة للمقابلات. ب) عدم إشراك لجنة الموارد البشرية أو رئيس المجلس في هذا الإجراء، نظرا لأنه يسري على الموظفين الذين لا يتبعون مباشرة للأمين العام. غير أن الحالة ستعرض على لجنة الموارد البشرية وستكون الموافقة الخطية لرئيس المجلس ضرورية في حالة الاستشهاد "بمؤشر الإنذار" الوارد أعلاه (بمعنى في حالة اختلاف اختيار الأمين العام عن مقترح لجنة التعيينات والترقيات).	أ) مقبولة	أ) وافق المجلس على التوصية وأدمجت في مدونة قواعد الخدمة في الايكاو المنقحة (الطبعة التاسعة) كما أوردت أيضا في النظام الإداري للموظفين ١٠٤-٨ المنقح والتنديل المتعلق بالتعيين والإجراءات التي اعتمدت ودخلت حيز النفاذ في ١/١/٢٠١١.	أ) أغلق ب) أغلق
		ب) غير مقبولة	ب) لم تقبل اللجنة المعنية بالموارد البشرية والمجلس هذه التوصية، وبالتالي لن تُتخذ أي إجراءات إضافية.	

رقم التوصية	التوصية	رد الأمانة العامة	خطة عمل الأمانة العامة/ملاحظات	الحالة
٤	بالنسبة لإجراء تعيين الموظفين الرئيسيين (D1) الذين يتبعون مباشرة للأمين العام؛ فإن ذلك يشمل المديرين السبعة للمكاتب الإقليمية بل وأيضاً لرئيس فرع المالية ورئيس مكتب التقييم والمراجعة الداخلية، يقترح مراجع الحسابات القيام بما يلي: أ) دمج فريق الخبراء المعني بالمقابلات في لجنة التعيينات والترقيات على النحو المقترح في التوصية أعلاه؛ ب) الحفاظ على الاستعراض الحالي لإجراء لجنة الموارد البشرية واتفاق رئيس المجلس. ولا ينبغي إدخال أي تغيير على القواعد المتعلقة بمدة العقود وعدد عمليات تجديدها	مقبولة	أدمجت هذه التوصية في مدونة قواعد الخدمة في الايكو المنقحة (الطبعة التاسعة) كما أوردت أيضاً في النظام الإداري للموظفين ١٠٤-٨ المنقح والتعديل المتعلق بالتعيين والإجراءات التي اعتمدت ودخلت حيز النفاذ في ٢٠١١/١/١.	أغلق
٥	للتأكد من توخي الموضوعية في اختيار المرشحين، استناداً إلى مهاراتهم، مع مراعاة التوازن الإقليمي بالنسبة لوظائف المديرين، فإن مراجع الحسابات يوصي بأنه ينبغي، عند الاختيار الأولي للوظائف من الرتبة D2، الاستعانة بشركات التوظيف. وإطلاع هذه الشركات على أفضلويات المجلس من حيث التوازن الإقليمي والجنساني، وذلك لتزويد رئيس المجلس والأمين العام بقائمة قصيرة، وتحليل الخصائص المختارة للمرشحين ووضع تصنيف مقترح	مقبولة جزئياً على أساس تجريبي فقط لاختبار استخدام شركة خارجية للمساعدة في تقييم المهارات الإدارية لدى المرشحين المدرجين على قائمة التصفية رهن توفر الموارد.	تم اختيار شركة خارجية من خلال عملية المشتريات للمساعدة في تقييم الكفاءات الإدارية لدى المرشحين الذين أدرجت الايكو أسماءهم على قائمة التصفية للتعيين في مناصب مدراء. وسيجري تقييم الخبرة المكتسبة مع الشركة الخارجية مع الأخذ في الحسبان الآثار من حيث التكلفة.	أغلق
٦	بصرف النظر عن الطريقة المتبعة في وضع قوائم قصيرة بأسماء المرشحين من الرتبة D2 (إصدار دعوة مفتوحة لتقديم طلبات الترشيح أو تكليف إحدى شركات التوظيف)، ينبغي إعادة النظر في إجراء الاختيار الأخير. ولهذا الغرض، فإن مراجع الحسابات يقترح الإجراء التالي: ينبغي أن يجري الأمين العام المقابلات، تساعده في ذلك مديرة إدارة الشؤون الإدارية والخدمات (ما لم يكن الغرض من المقابلات هو تجديد عقد هذا المدير، وفي هذه الحالة ينبغي أن يُسند هذا الدور إلى أحد الموظفين الآخرين من الرتبة D2 ممن لديهم خدمة أطول. وبالنسبة للمرشحين الذين يمارسون بالفعل هذه الوظيفة، يمكن أن يجري الأمين العام وحده المقابلات. وفي جميع الحالات، يحق لرئيس المجلس أن يحضر المقابلات، وفقاً لتقديره. وقبل التعيين، تتسلم لجنة الموارد البشرية	مقبولة	أدمجت هذه التوصية في تعديل النظام الإداري للموظفين ١٠٤-٨ المنقح ودخلت حيز النفاذ في ٢٠١١/١/١.	أغلق

رقم التوصية	التوصية	رد الأمانة العامة	خطة عمل الأمانة العامة/ملاحظات	الحالة
	الملف كاملاً، بما في ذلك تقرير عن المقابلات وتقييم المرشحين. وتخضع جميع التعيينات وعمليات التجديد لموافقة رئيس المجلس، قبل أن يقوم الأمين العام بتعيين المرشح			
٧	في ضوء تناول الايكاو للمسائل المتعلقة بمرونة الميزانية والمالية بواسطة العقود المعروضة على موظفيها، لم تحدد السياسات المتعلقة بإدارة المسار الوظيفي بالنسبة للموظفين المدنيين الدوليين لديها. ويقترح مراجع الحسابات أنه ينبغي أن يكلف المجلس الأمين العام بتقديم السياسات المتعلقة بإدارة المسار الوظيفي بالنسبة للموظفين المدنيين الدوليين داخل الايكاو، مع مراعاة الملاحظات الصادرة أعلاه، وتقديم مقترحات بشأن الآثار في إطار إعادة الصياغة الحالية لقانون الخدمة.	مقبولة	أضيفت أحكام جديدة بشأن نظام تعزيز الأداء والكفاءة (PACE) وبشأن إدارة المسار المهني وتنمية قدرات الموظفين إلى المادة الرابعة من مدونة قواعد الخدمة في الايكاو المنقحة التي اعتمدت ودخلت حيز المفاذ اعتباراً من ٢٠١١/١/١.	أغلق

تدقيق برنامج التنفيذ الشامل لإقليم أفريقيا والمحيط الهندي (ديسمبر ٢٠١٠)

رقم التوصية	التوصية	رد الأمانة العامة	خطة عمل الأمانة العامة/ملاحظات	الحالة
١	لكي يكون نظام ميزانية خطة إقليم أفريقيا والمحيط الهندي متجانساً مع الأنظمة الأخرى، ينبغي إعداد موازنات سنوية لبرنامج التنفيذ الشامل ACIP في نطاق مخصصات الثلاث سنوات للفترة ٢٠١١-٢٠١٣، بدءاً بالفترة المحاسبية ٢٠١١. وينبغي للايكاو أن تبلغ المجلس بميزانياتها السنوية المرتقبة والفعالية، بما في ذلك أي مساهمات طوعية.	مقبولة	اعتباراً من عام ٢٠١١، باتت الخطة التنفيذية الإقليمية الشاملة للسلامة الجوية في إفريقيا جزءاً من ميزانية الايكاو العادية في ظل المكتب الإقليمي لشرق إفريقيا والجنوب الإفريقي. وبالتالي ينبغي تعديل توقعات الميزانية السنوية للخطة بحيث تتماشى مع ما تبقى من الايكاو.	أغلق
٢	إذا تحقق هذا الاتجاه بالفعل، سيكون موضع تساؤل ما إذا كان ينبغي الاحتفاظ بهيكلية محددة لسلامة الطيران في أفريقيا (وهي الوظيفة الوحيدة التي يضطلع بها حالياً برنامج التنفيذ الشامل). وسيكون السؤال أكثر إلحاحاً إذا كان في النية توسيع نطاق خطة إقليم أفريقيا والمحيط الهندي، مع النسب المئوية على هذا المستوى، لتشمل الأهداف المتنوعة المتوسطة والطويلة الأجل التي تم تحديدها في الأصل، بتضمين مهمات الاتصالات والملاحة والاستطلاع/إدارة الحركة الجوية ووظائف أخرى. وينبغي ألا تغيب هذه النقطة عن البال عند تقرير ما إذا كان سيتم توسيع نطاق الخطة إلى أبعد من عام ٢٠١٣ أم لا.	مقبولة	لغاية عام ٢٠١٣، سيبقى البرنامج مشروعاً خاصاً للايكاو ومن المتوقع أن تبقى هيكلية التكلفة محددة. وعند الانتهاء من بعض الأنشطة (إقامة المنظمات الإقليمية لمراقبة السلامة الجوية، والوكالات الإقليمية للتحقيق في الحوادث، وتمييط ومواءمة التدريب، وما إلى ذلك) وفق مستوى مقبول، فإن أنشطة المنظمة المتعلقة بالسلامة سوف تستمر فقط كجزء من أنشطة المكاتب الإقليمية على النحو المبين في دليل المكاتب الإقليمية. وهذا سيعني أن كل موضوع له تأثير على السلامة سيكون خاضعاً دائماً للمتابعة والرصد باستمرار وستحظى الدول بالدعم لكي تقوم بالتنفيذ الفعال.	أغلق
٣	يرحب مراجع الحسابات الخارجي من حيث المبدأ بإجراء تحليل فجوة جديد ويوصي أنه:	مقبولة	وافقت اللجنة التوجيهية للخطة التنفيذية الإقليمية الشاملة للسلامة الجوية في إفريقيا	أغلق

رقم التوصية	التوصية	رد الأمانة العامة	خطة عمل الأمانة العامة/ملاحظات	الحالة
	<p>بقدر ما يتعلق الأمر باحتمال تأكيد الاستمرار بخطة أفريقيا والمحيط الهندي لغاية ٢٠١٥، ينبغي القيام بهذا التحليل وفق جدول زمني يقدم صورة شاملة عن الوضع في أقرب وقت من اجتماع الجمعية العمومية التي ستصوت على إمكانية تمديد خطة إقليم أفريقيا والمحيط الهندي لما بعد ٢٠١٣. ومن وجهة النظر هذه، قد يكون النصف الأول من عام ٢٠١٣ أفضل توقيتاً من عام ٢٠١٢. ومن جهة ثانية، اذا بدأ، كما يفترض البعض، بأن الخطة ينبغي أن تنتهي في عام ٢٠١٣، سيكون الجدول الزمني الحالي (إجراء تحليل الفجوة في عام ٢٠١٢) مناسباً.</p> <p>إن هذا التحليل ينبغي القيام به من قبل فريق خبراء سلامة طيران يتمتع بقدر واف من الاستقلالية في إدارة برنامج التنفيذ الشامل، لضمان أن الاستنتاجات التي سيتم استخلاصها من التحليل هي استنتاجات موضوعية قدر الامكان.</p>		<p>خلال اجتماعها التاسع المنعقد في الفترة من ٣٠ أبريل إلى ١ مايو ٢٠١٢ على أنه من غير المطلوب عقد حلقة دراسية عن خريطة طريق السلامة الجوية العالمية والقيام بتحليل للثغرات بما أن هنالك قدر كافٍ من المعلومات المتوفرة لتقييم التقدم المحرز في الدول. وفيما يتعلق بإنشاء وظيفة منسق للبرنامج التنفيذي الشامل لخطة إفريقيا والمحيط الهندي:</p> <p>اعتُبر أن إنشاء وظيفة منسق غير ضروري ولم ينفذ ذلك قط. وأدمجت أنشطة البرنامج ضمن خطط عمل المكاتب الإقليمية مع تولي المدير الإقليمي لمكتب شرق إفريقيا والجنوب الإفريقي الدور التنسيقي الرئيسي ولعبه دور أمانة اللجنة التوجيهية للخطة التنفيذية الإقليمية الشاملة للسلامة الجوية في إفريقيا.</p>	
٤	<p>يمكن تبرير هذه المرونة على أساس أنها أعطت برنامج التنفيذ الشامل دفعة انطلاقه الأولية. وفي المستقبل، ينبغي أن تتم مراقبتها كما هو مقترح في الإجراءات العامة للميزانية التي تمت مناقشتها في الملاحظة الأولى أعلاه، بتحديد رقم سنوي للموارد المخصصة مسبقاً لتكاليف بعثات برنامج التنفيذ الشامل وتقديم التقرير عنها سنوياً بعد حدوثها.</p>	مقبولة	<p>بما أن الخطة التنفيذية الإقليمية الشاملة للسلامة الجوية في إفريقيا قد أدرجت ضمن الميزانية العادية للسنوات ٢٠١١-٢٠١٢-٢٠١٣، تخضع تكاليف بعثات السفر لانضباط نظام الميزانية ومراقبة المجلس. واعتباراً من عام ٢٠١١، تخضع جميع أذونات بعثات السفر لموافقة رئيس اللجنة المالية وقبل تأكيد توافر الأموال، تؤخذ في الحسبان التعهدات غير المسددة.</p>	أغلق
٥	<p>فيما يتعلق بالاستمرار بخطة إقليم أفريقيا والمحيط الهندي، من المستحسن التخلي عن الغموض الذي، وفقاً للمتداولين، أدى إلى أن يلاحظ مراجع الحسابات الخارجي وجود تفسيرين مختلفين جذرياً بالنسبة إلى نظام الإدارة المرتقب حالياً، وفقاً لما تم تقديمه إلى أمين عام الإيكاو أو لبرنامج المدير الحالي لبرنامج التنفيذ الشامل. ويمكن لمراجع الحسابات الخارجي أن يتمسك بالطبع بتفسير أمين عام الإيكاو فقط، الذي كان وقت إجراء عملية التدقيق قائماً بشكل واضح على التخلي عن صيغة "مدير برنامج التنفيذ الشامل" واحد، يعمل بناء على تفويض مباشر من أمين عام الإيكاو.</p> <p>وبحسب رأي المجلس (الدورة ١٩٠)، ينبغي عدم تفويض عملية دفع الخطة وتنسيقها بالتأكيد إلى مدير إقليمي واحد. ولكن وفق الرأي نفسه، ينبغي أن يتم الاضطلاع بوظيفة</p>		<p>بناء على قرار المجلس، يجري إدماج الخطة التنفيذية الشاملة ضمن برامج المكاتب الإقليمية للسنوات الثلاث الحالية. وقد قرر المجلس في نوفمبر ٢٠١٠ العودة إلى التركيبة الأصلية القاضية بأن يتشارك المديران الإقليميان لمكتبي نيروبي وديكار المسؤولية وبأن يكون المدير الإقليمي الأقدم لمكتب نيروبي مسؤولاً عن الإشراف العام على الخطة التنفيذية. وسيرفع تقاريره إلى الأمين العام واللجنة التوجيهية التي سيعمل كأمين لها، بالتنسيق مع المدير الإقليمي لمكتب دكار.</p> <p>وسيتلقى المديران الإقليميان الدعم في عملهما من جانب موظفي سلامة محددتين يعملون في مكاتبهما بموجب خطة تمويل خطة التنفيذ الشاملة ومن قبل نائب المدير، مما يشكل أفرقة السلامة في المكتب الإقليمي (ROST).</p>	أغلق

رقم التوصية	التوصية	رد الأمانة العامة	خطة عمل الأمانة العامة/ملاحظات	الحالة
	التنسيق الفنية من المقر الرئيسي للايكواو (من قبل احد المساعدين المباشرين للأمين العام)، أو أن تكون موضع مشاركة في مجال ميداني أقرب بين اثنين من الموظفين التخصصيين، واحد في نيروبي وآخر في داكار، مسؤولين عن تجميع وتحليل المعلومات الضرورية لتنسيق الخطة، كل في منطقتة الخاصة وعلى مسؤولية مديره الاقليمي، على أن يتولى الأمين العام التحكم في حال الاختلاف. وإذا اقتضى الأمر، وإذا اعتبر الأمين العام أنه من الضروري الاحتفاظ بمستوى رفيع من الدفع، لناحية تنفيذ البرنامج، وهو ما يوصي به مراجع الحسابات الخارجي فقط، فبالامكان دمج الصيغتين (مساعد مسؤول عن التنسيق على مستوى الأمين العام، مع مساعدين ميدانيين واحد في نيروبي والآخر في داكار).		وستتولى جهة اتصال في مقر الايكواو الرئيسي أيضا مهمة تأمين التكامل الصحيح في التخطيط والابلاغ والدعم الاداري.	

التقرير السنوي ٢٠١٠ - الموارد البشرية (يونيو ٢٠١١)

رقم التوصية	التوصية	رد الأمانة العامة	خطة عمل الأمانة العامة/ملاحظات	الحالة
٣	في إطار التنمية المقررة للأنشطة الممولة بالمساهمات الطوعية (الهدف الذي تم استنكاره في أثناء دورة المجلس ١٩٢)، سيكون من المناسب وجود ترتيبات تتولى الصناديق المقابلة بموجبها دفع مساهمة للصندوق المتجدد في الميزانية العادية لتمويل تكاليف الرفاه الاجتماعي المتركمة بهذه الطريقة.	غير مقبولة	تم النظر في مسألة فرض رسم إداري على الصناديق الطوعية بغرض دفع مساهمة ملائمة في الميزانية العادية تودع في الصندوق الدائر لتمويل تكاليف الضمان الاجتماعي ورُفضت في نهاية المطاف.	أغلق
٤	عند تقديم افتراضات الميزانية المتعلقة بالوظائف الثابتة إلى المجلس، على الأمين العام أن يبين بشكل منتظم الوظائف الفعلية التي تتحملها الميزانية العادية.	مقبولة	سيقدم رئيس اللجنة المالية في المستقبل صورة في الميزانية عن عدد الموظفين الحاليين مقارنة بعدد الأشخاص المدرجين في الميزانية.	مفتوح

التقرير السنوي ٢٠١٠ - تكنولوجيا المعلومات (يونيو ٢٠١١)

رقم التوصية	التوصية	رد الأمانة العامة	خطة عمل الأمانة العامة/ملاحظات	الحالة
٥	ينبغي القيام بدراسة استشارية على يد اختصاصي تتناول مهمة دعم المستخدمين (مكتب الخدمة)، وتشمل تحليل التكاليف مقابل المنافع، واكتساب فهم أفضل لنوعية الخدمة المقدمة للمستخدمين، وتحديد احتياجاتهم والوصول إلى توازن أفضل بين الوظائف الداخلية والخدمات المؤمنة بالاستعانة بمصادر خارجية.	مقبولة التاريخ المستهدف يونيو ٢٠١٢	كان من المفترض أن يتم التعاقد مع مستشار أخصائي في إدارة الخدمات لتقييم وظائف دعم المنتفعين في الايكواو والتوازن فيما بين الوظائف الداخلية والخدمات التي تقدم من الخارج شريطة إيجاد الموارد الضرورية. ولكن لم يتم ذلك بعد.	مفتوح

رقم التوصية	التوصية	رد الأمانة العامة	خطة عمل الأمانة العامة/ملاحظات	الحالة
٦	ينبغي على المجلس، بالنظر إلى المبالغ المالية المشمولة (حوالي ٧ بالمائة من اعتمادات الميزانية العادية)، أن يطلب إعداد خطة رئيسية لتكنولوجيا المعلومات على المدى المتوسط تحدد وتضع أولويات لجميع مشاريع تكنولوجيا المعلومات، وتقترن بتقييم مالي وجدول زمني للتنفيذ وأن يوافق عليها. وسيكون للأمين العام دور هام يؤديه كمحفّز، كونه الشخص الوحيد القادر على تعبئة جميع إدارات المستخدمين وقسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واتخاذ قرارات بشأن المقايضات المتوجبة على أساس الأولويات والموارد المتاحة.	مقبولة التاريخ المستهدف يونيو ٢٠١٢	ستوضع خطة رئيسية متوسطة. جارٍ.	مفتوح

التقرير السنوي ٢٠١٠ - التعاون الفني (يونيو ٢٠١١)

رقم التوصية	التوصية	رد الأمانة العامة	خطة عمل الأمانة العامة/ملاحظات	الحالة
١٢	من أجل الحد من هذه المخاطر، ينبغي ألا يقتصر دور "المشترى المعتمد" الذي تمارسه إدارة التعاون الفني حالياً، على ما هو عليه الآن، بتطبيق رسمي صارم لإجراءات المناقصة الإدارية، بل يجب أن يعتمد أيضاً على تحليل أفضل للسعر.	غير مقبولة	في منظومة الأمم المتحدة، وفي قسم المشتريات التابع لإدارة التعاون الفني، تستند العقود إلى عمليات استدراج العروض التنافسية. ومبدئياً، من غير المسموح إجراء مفاوضات على سعر معروض للمناقصة. ويطلب من الممونين تقديم اقتراح ثابت ونهائي يمثل للشروط المعبر عنها في وثيقة المناقصة. وليس هناك من أساس قانوني يمكن الاستناد إليه لطلب تخفيض في السعر بما أن ذلك يبطل عملية المناقصة، حيث أن جميع المعارضين سيكونون على استعداد لاحتمال خفض أسعارهم أو التقدم بعرض يوازي هامش الربح وبالتالي محاكاة المزاد العلني. ولكن هناك حالات طفيفة يجوز فيها التفاوض على اقتراح مثل: - إذا كان العرض يتضمن تجهيزات إضافية أو خدمات لم تكن مطلوبة في وثيقة المناقصة؛ - إذا كان هناك حاجة إلى كمية أعلى هامشياً بالمقارنة مع الكمية الأصلية الواردة في وثيقة المناقصة، مما يحتمل أن يؤدي إلى خصم على الكمية.	رفضت
١٣	لكي تتمكن الايكاو من المحافظة على التوازن بين أنشطة التعاون الفني التي تقوم بها إدارة التعاون الفني، ينبغي إيلاء الاهتمام بما يلي: - تحديد معدلات للتعاون الفني؛ - تعزيز موثوقية صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية كأداة مراقبة؛	مقبولة	لا تستخدم إدارة التعاون الفني أسلوب حساب التكلفة الفعلية لتحديد التكلفة الحقيقية التي تتحملها إدارة التعاون الفني في تنفيذ مشروع معين. وبالنظر إلى عدم اتباع هذا الأسلوب، تقوم إدارة التعاون الفني باستعراض وصياغة منهجية جديدة لتحديد المعدلات العامة المناسبة التي ينبغي	أغلق

رقم التوصية	التوصية	رد الأمانة العامة	خطة عمل الأمانة العامة/ملاحظات	الحالة
	- تطوير أدوات إدارية غير موجودة حالياً.		تطبيقها لاسترداد التكاليف المباشرة وغير المباشرة كاملة للخدمات الإدارية والتشغيلية. ويتم إعداد أداة جديدة لإدارة حافظات المشاريع لمعالجة مختلف المسائل مثل الإبلاغ وتقييم المخاطر ومؤشرات الأداء الرئيسية لقياس نواتج إدارة التعاون الفني على النحو المناسب.	
١٤	عندما تنطوي المشاريع على تعيين موظفين حكوميين في وظائف دولية، ينبغي لإدارة التعاون الفني أن تضمن بصورة منتظمة أن الموظفين لا يستطيعون التقدم بأي شكاوى ضدها، بما في ذلك مزايا التقاعد، بتضمين بنود مناسبة في اتفاق الخدمات الإدارية؛ - في جميع الحالات، يشكل هذا النوع من العقود حلاً مؤقتاً وينبغي للايكوا أن تضع حدوداً زمنية لهذه الممارسة وأن تتحاشى التجديد الآلي لهذا النوع من العقود (بالنسبة للمشاريع في بيرو وبوليفيا التي تم تفحصها، كانت فترة التجديد لمدة ثلاث سنوات).	مقبولة	يوافق مشروع خطة الأمانة العامة على هذه التوصية. وتضيف الايكوا التعليق التالي: "يتم تعيين هذه الفئة من الموظفين بموجب اتفاقات الخدمات الخاصة للقيام بمهام محددة. وبموجب أحكام الاتفاق، لا يعتبر هؤلاء الموظفون بأي حال من الأحوال موظفين تابعين للايكوا. وعلاوة على ذلك، تنص شروط اتفاقات الخدمات الخاصة بوضوح على أنه لا حق للموظفين في المعاش التقاعدي بعد إنهاء الخدمة. يتضمن اتفاق الخدمات الإدارية الحالي والصيغة المنقحة بند الإعفاء من المسؤولية. وقد زاد مشروع التنقيح من تعزيز الاتفاق بالنص على أن الالتزام لا يسقط عند إنهاء الاتفاق أو استكماله".	
١٥	يتوجب على الايكوا ما يلي: التثبيت عند تمديد أو توسيع نطاق أو تكملة اتفاقات الخدمة الإدارية (MSAs) من شمولها لبند الإعفاء من المسؤولية، على النحو المنصوص عليه في المادة ١٧ من العقد النموذجي وإعادة مناقشة الاتفاق لهذا الغرض عند الضرورة؛ القيام بصورة منتظمة بتفحص ومراجعة شروط عقد تأمين المسؤولية المهنية مع لويديز وضمان تغطيتها لمختلف المخاطر التي يمكن مواجهتها؛ ويوجه أعم، ينبغي القيام بتقييم قانوني لملاءمة وصلاية إجراءات الحماية من المسؤولية المعتمدة حالياً	مقبولة	يتضمن اتفاق الخدمات الإدارية الراهن ومشروع اتفاق الخدمات الإدارية المنقح بند الإعفاء من المسؤولية. وقد عززت عملية التنقيح الاتفاق أكثر بالنص على أن الالتزام لا يسقط بعد إنهاء الخدمة أو إتمام الاتفاق. ولم توافق بعض الدول في الماضي عليه وطلبت إسقاط ذلك البند. وعند إعادة التفاوض مع هذه الدول، سيعمل قسم العمليات الميدانية على إعادة إدخال هذا البند في الاتفاقات. إن (تأمين المسؤولية المهنية) هو تأمين يغطي المشتريات فقط. ويقوم قسم المشتريات حالياً بإعداد طلب عروض لاستقدام وكيل تأمين يُعنى بالتأمين بالنسبة لمنظمة الايكوا برمتها (وليس لتأمين المسؤولية المهنية فحسب). وسيعرض قسم المشتريات الصلاحيات على إدارة الشؤون القانونية لاستعراضها وطلب مشاركتها في تقييم العروض المقدمة.	أغلق

منظمة الطيران المدني الدولي

الجزء السادس: تعليقات الأمين العام رداً على تقرير مراجع الحسابات الخارجي

تعليقات الأمين العام
ردا على تقرير مراجع الحسابات الخارجي

رقم التوصية	التوصية	تعليقات الأمين العام
التحليل المالي (الفقرات من ٥٨ إلى ٦٨)		
١	<p>بالنظر إلى أهمية ديون الايكاو وعدم ثباتها النسبي والناجمة عن تطور منافع الموظفين (التأمين الصحي بعد التقاعد ومنحة العودة إلى الوطن والإجازة السنوية)، وعلى الرغم من أن المستويات الحالية لا تطرح للمساعدة نهج "الدفع وأنت ماض في عملك"، توصى الايكاو بأن تقوم بإعداد توقعات للأرصدة النقدية على مدى ثلاث سنوات من أجل التحوط على نحو أفضل لمواجهة الاحتياجات المالية المحتملة. كما توصى الايكاو بمتابعة أداء صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية خلال عام ٢٠١٢، من أجل استباق الخسائر المحتملة وإيجاد الوسائل المناسبة لتمويلها.</p>	<p>يجري يوميا رصد وضع الأرصدة النقدية للتأكد من توفر الأموال لتغطية الخصوم الحالية. أما الأموال غير اللازمة فورا فتُثقل في الودائع قصيرة الأجل. وتقدم الايكاو أيضا إلى المجلس وقرارات عمل ربع سنوية بخصوص وضع الأرصدة النقدية الحالية للمنظمة وحالة الأنصبة المقررة. وتلي ذلك إجراءات أخرى ملائمة عند الضرورة. وفي الحالات النادرة التي تعتبر فيها السيولة غير كافية في الأجل القصير، وهو ما حدث مرة واحدة في عام ٢٠١١، يستعان بصندوق رأسمال العامل لتغطية النقصان كحل مؤقت.</p> <p>وبناء عليه، فإن خطر فقدان الأرصدة النقدية أمر قائم لاسيما إذا ما اضطرت الايكاو إلى الإفراط في إنفاق اعتماداتها أو إذا ما تخلفت إحدى الجهات المساهمة عن سدادها. ويجري رصد إنفاق الايكاو بشكل صارم مقابل الاعتمادات. وبالنسبة لعدم سداد المستحقات، تجدر الإشارة هنا إلى أن ٥ بلدان مجتمعة تسدد ٥٠٪ من الميزانية؛ في حين يسدد ١٦ بلدا نسبة ٧٥٪ من الميزانية. ويُعتقد أن احتمال عدم سداد أي بلد من هذه البلدان المساهمة الكبيرة للمبلغ المستحق عليها ليس كبيرا.</p> <p>وطبقا للقرار ٣٧-٢٨ الصادر عن الجمعية العمومية، يجري استعراض صندوق الرأسمال العامل مرة كل سنة للتأكد مما إذا كان من الضروري إدخال زيادة خلال السنة الجارية أو السنة التالية. ولتحديد ما إذا كان من الضروري إدخال زيادة، يشرف فرع المالية على التنبؤات النقدية خلال عملية الاستعراض. وبالتالي، وتحقيقا للكفاءة، سيُعرض رسميا على المجلس تفاصيل التنبؤات النقدية عندما يصبح من الضروري إدخال زيادة على مستوى صندوق الرأسمال العامل.</p> <p>وفيما يخص صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية، اتُخذت في عام ٢٠١١ عدة تدابير ملموسة مثل خفض عدد الموظفين وتطبيق رسوم التسجيل بغرض تصحيح</p>

رقم التوصية	التوصية	تعليقات الأمين العام
		الاتجاه المالي السلبي. وجرى إمعان النظر في أداء هذا الصندوق في عام ٢٠١١ وسيواصل ذلك في عام ٢٠١٢ تحسباً للنتائج المالية واتخاذ مزيد من الإجراءات عند الاقتضاء.
وضع ميزانية الايكاو (الفقرات من ٦٩ إلى ٩٨)		
٢	يجب اعتماد نهج أكثر دقة وشفافية عند إعداد ميزانية الثلاث سنوات ٢٠١٤-٢٠١٦. ويتمثل ذلك فيما يلي: - القيام أولاً برسم صورة شاملة لمحيط الأنشطة التي تغطيها الميزانية وتحديد الموارد المتاحة الأخرى إلى جانب الاشتراكات المقررة؛ - عدم وضع أي معيار يقيد النمو الحقيقي لتقديرات الميزانية إلا بعد انجاز المرحلة الأولى وتطبيق هذا المعيار على الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء فقط باعتبار أن الموارد الأخرى متغيرة بطبيعتها.	تستند هذه التوصية إلى مبررات وسنعرض آراء مراجع الحسابات الخارجي على المجلس لتوجيه عملية اتخاذ القرارات خلال المناقشات المتعلقة بالميزانية أي أنه (١) ينبغي الاتفاق على الأنشطة التي ستغطيها الميزانية كخطوة أولى؛ (٢) لا ينبغي تطبيق مبدأ النمو الحقيقي الصفري إلا على أنصبة الدول الأعضاء وليس على حجم الميزانية و(٣) بخلاف حجم الميزانية والأنصبة المقررة للدول الأعضاء، ينبغي تحديد مصادر أخرى للإيرادات لسد العجز في الميزانية.
٣	إعداد ميزانية فترة الثلاث السنوات المقبلة على أسس أكثر وضوحاً، لاسيما من خلال تقليص عدد البرامج وجعلها أكثر التصاقاً بواقع المكاتب وأنشطتها (أنظر أدناه بسط الكلام عن أنشطة مكاتب إدارة الملاحة الجوية (ANB) وإدارة الحركة الجوية (ATB)، والذي يبين الهوية الفاصلة بين النظرية والواقع في ميزانية المنظمة والنشاط الفعلي). ومن شأن هذا الأمر أن يمكن من تحديد مؤشرات أداء بسيطة ومجدية وقابلة للقياس، وإلا سنبقى بدونها الميزانية القائمة على النتائج مجرد ممارسة شكلية.	سيجري تعديل هيكل ميزانية فترة الثلاث سنوات المقبلة والحصول على موافقة المجلس. ستأخذ الأهداف الاستراتيجية المقترحة ونموذج الميزانية في الاعتبار المهام التي ينطوي عليها كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، بدلا من البرامج، وسيجري إدراج المنجزات والمعالم التي تحل المشكلة المثارة بشأن مؤشرات الأداء.
الموارد البشرية (الفقرات من ٩٩ إلى ١٢٦)		
٤	على الرغم من أنه تم مؤخراً وضع سياسة بشأن الخبراء الاستشاريين والمتعاقدين الأفراد تحدد الشروط التي يجوز بموجبها الاستعانة بخدماتهم، ينبغي أن تضمن الايكاو التزام المسؤولين الإداريين التزاماً تاماً بهذه المبادئ التوجيهية.	سيجري جهاز التدقيق الداخلي تدقيقاً ربع سنوي للتأكد من الامتثال للمبادئ التوجيهية.

رقم التوصية	التوصية	تعليقات الأمين العام
٥	<p>بغية النهوض بمهام قسم الموارد البشرية، ينبغي اتخاذ تدابير لزيادة عدد العاملين في هذا القسم حتى تصل نسبتهم إلى ما يتراوح بين ٣ و ٤٪. أسوة بالمنظمات الأخرى المماثلة للايكوا من حيث الحجم واختيار مسؤول إداري كبير لينتولى حصراً مسؤولية الموارد البشرية ويكون مسؤولاً أمام مديرة الشؤون الإدارية والخدمات. وفي حالة الموافقة على هذه التوصية، ينبغي النظر في إعادة تنظيم مجمل الإدارة العليا لمكتب الشؤون الإدارية والخدمات، ولاسيما من أجل إدارة الأنشطة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، واللغات، والمؤتمرات، وأمانة الجمعية العمومية والمجلس، وما إلى ذلك.</p>	<p>وافق الأمين العام على إنشاء وظيفة إدارية عليا لتغطية إدارة الموارد البشرية، ويجري تحديد الوفورات المحتملة في الميزانية الحالية. كما وافق الأمين العام على إنشاء وظائف إضافية تتعلق بالأقسام التابعة للموارد البشرية في نطاق الميزانية الحالية. وسيُنظر أيضاً في إدراج هذه الوظائف الإضافية فيما يخص ميزانية فترة الثلاث سنوات المقبلة.</p>
تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات (الفقرات من ١٢٧ إلى ١٥٥)		
٦	<p>بالنظر إلى حجم الميزانية الذي باتت تمثله حالياً تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الايكوا (إذ بلغت نسبتها نحو ١١,٥ في المائة من الميزانية العادية للمنظمة)، وينبغي للايكوا في سياق إعدادها ميزانية فترة الثلاث سنوات المقبلة أن تنفذ ميزانية ونظام محاسبي بحيث تصبح عملية رصد وتتبع نفقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر دقة وموثوقية من جانب أي هيكل (مثل قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة الملاحة الجوية وإدارة النقل الجوي وفرع الشؤون المالية والمكاتب الإقليمية وغيرها).</p>	<p>سيجري تعزيز استخدام الحسابات المنشأة خصيصاً لنفقات تكنولوجيا المعلومات.</p>
٧	<p>في إطار الإعداد لميزانية فترة الثلاث السنوات المقبلة، فيما يخص الواجبات التي يضطلع بها قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ينبغي أن تعيد الايكوا النظر في نسبة الموظفين والاستشاريين على نحو يضمن استدامة مهام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما تبقى من المهام يمكن إنجازها عن طريق الاستعانة بالمصادر الخارجية وخدمات المستشارين.</p>	<p>يعمل قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وضع الصيغة النهائية لخطة الايكوا الرئيسية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وستُعرض هذه الخطة على فريق الإدارة العليا كي يوافق عليها وسيُنظر فيها في سياق عملية إعداد ميزانية فترة الثلاث سنوات المقبلة.</p>
٨	<p>إن الطريقة الوحيدة لضمان سيطرة أفضل على جميع وظائف ومهام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة وتوفير قدر أكبر من الأمن لها هي التخطيط الجيد للاحتياجات ونقل موارد الميزانية المخصصة للمشاريع الكبيرة إلى قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبهذا يتم وضع مشاريع نظام المعلومات ضمن الإطار المعد خصيصاً لإدارتها.</p>	<p>أنشأت الايكوا لجنة معنية بإدارة المعلومات للإشراف على المسائل المتعلقة بإدارة المعلومات في المنظمة. وقد سُكّل، تحت إشراف هذه اللجنة، فريق إدارة المشاريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتنسيق مشاريع تكنولوجيا المعلومات على نطاق المنظمة.</p>

رقم التوصية	التوصية	تعليقات الأمين العام
٩	<p>ما أن يتم إنجاز الخطة الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، سيتعين على مكتب الأمين العام أن يطلب المصادقة عليها من قبل المجلس. وبالنظر إلى الوضع التنظيمي الحالي، حيث لا يتمتع قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سوى بسلطة محدودة في التعامل مع المكاتب المركزية والإقليمية فيما يخص مشاريع وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي إطار إعادة تنظيم الإدارة العليا لمكتب الشؤون الإدارية والخدمات كما ورد في التوصية رقم ٥ أعلاه، ينبغي لقسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن يتبع مدير يتمتع بدرجة وظيفية ملائمة.</p>	<p>ستجهز مع نهاية عام ٢٠١٢ خطة رئيسية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وستحال إلى المجلس بغرض الإحاطة في دورة الربيع من عام ٢٠١٣.</p> <p>وبالنسبة لإنشاء وظيفة إدارية عليا فيما يخص المسائل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، قرر الأمين العام إنشاء وظيفة للإشراف على إدارة المعلومات والخدمات الإدارية العامة وتكون تابعة لإدارة الشؤون الإدارية والخدمات.</p>
عمليات تدقيق إدارة النقل الجوي وإدارة الملاحة الجوية (الفقرات من ١٥٦ إلى ٢٢٤)		
١٠	<p>إن التطبيق العام لأداة موحدة مثل شبكة الايكاو لتبادل المعارف التي يجري حالياً إعدادها، أمر من شأنه تزويد الايكاو بأداة توفر متابعة حقيقية وصورة واقعية لجزء من أنشطة المنظمة على صعيد الخدمات (لاسيما فيما يتعلق بإعداد الوثائق أو تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات). فهذه الأداة، إذا نجحت المنظمة في تطبيقها، يمكن أن تجيب على الأسئلة التي يطرحها المجلس بشأن سير الأنشطة المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية، وبالتالي تحل بالتالي محل مؤشرات الأداء الرئيسية، وتسمح برصد "النتائج المتوقعة".</p>	<p>ستواصل الايكاو تعميم شبكة الايكاو لتبادل المعارف على المنظمة بأسرها. وإن هذه الشبكة، إلى جانب ما توفره من وثائق التخطيط الرفيعة المستوى مثل الخطة العالمية لسلامة الطيران والخطة العالمية للملاحة الجوية وتقارير الدورات المقدمة إلى المجلس بشأن كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، ستزود المجلس بالمعلومات اللازمة للتأكد من أن أعمال المنظمة ما تزال تلبى احتياجات الدول، والتأكد أيضا من توافقها مع النتائج المتوقعة في الميزانية.</p>

رقم التوصية	التوصية	تعليقات الأمين العام
١١	ينبغي تبسيط هيكل الميزانية إلى حدٍ كبير، مع الحرص على الامتثال للنظام المالي من خلال ضمان تقليص عدد البرامج والمشاريع إلى الحد الأدنى بما يتفق مع النظام المالي (المادة الرابعة) كما ينبغي، قدر الإمكان، من خلا تجنب تقسيم نفس البرنامج بين عدة أقسام. أما المشاريع، فبالنظر إلى أنها ترتبط بشكل أساسي بالتنسيق اليومي للبرامج وإدارتها وأنها يجب أن تتحلى من ثم بقدر من المرونة، فينبغي ألا تذكر في وثيقة الميزانية وأن تقتصر هذه على تقديم قائمة بالنتائج والمخرجات المتوقعة فيما يخص كل برنامج خلال فترة الثلاث السنوات.	يرجى الرجوع إلى رد الأمانة العامة فيما يخص التوصية رقم ٣.
١٢	في إطار التبسيط الموصى به لهيكل الميزانية الوارد في التوصية السابقة فيما يخص فترة الثلاث سنوات المقبلة، ينبغي لإدارة الملاحة الجوية أن تقلل من عدد البرامج/المشاريع التي تشتمل عليها في نطاق الأهداف الاستراتيجية الثلاثة الحالية من أجل تقليص الفجوة بين ما يرد في الميزانية والأنشطة الفعلية.	يرجى الرجوع إلى رد الأمانة العامة فيما يخص التوصية رقم ٣. ونظرا لأن الهيكل المقترح للميزانية يتم حسب الوظائف، فمن شأن ذلك أن يحل مشكلة سد الثغرة في طريقة العرض بين الميزانية والأنشطة الفعلية. وسيساعد الإطار الجديد المقترح للميزانية إدارة الملاحة الجوية وإدارة النقل الجوي على إبراز جميع أنشطتهما في الميزانية بشكل ملائم.
١٣	عند إعداد الميزانية لفترة الثلاث سنوات المقبلة، وبالنظر إلى وجود نسبة مهمة من الموظفين المهنيين "ليسوا مشمولين بحسابات الميزانية"، ينبغي القيام بعملية استشرافية وتقديرية أكثر دقة وشفافية فيما يتعلق بعدد الموظفين المتاحين فعلا لأداء المهام التي قررتها المنظمة.	تحققت بعض الأنشطة الحالية بفضل الموارد الخارجة عن الميزانية. ويشمل ذلك مبلغ كبير من الموارد "التي يتم التبرع بها" مثل الموظفين المنتدبين، والاعتماد على الأموال "المرحلة"، وهي موارد لا يمكن التنبؤ بها طبعاً أثناء إعداد الميزانية. سيجري إعداد نموذج تقرير مفصل على "شبكة الايكاو لتبادل المعارف" من أجل إضفاء مزيد من الشفافية على هذه المسألة. والموعد المستهدف المتوقع هو نهاية الربع الثالث من عام ٢٠١٢.
		ستواصل الممارسة الحالية لإدراج بند بشأن "الاستعانة بالاستشاريين والمصادر الخارجية" بالنسبة لكل برنامج في الميزانية.

تعليقات الأمين العام	التوصية	رقم التوصية
<p>تم تعيين موظف في مجال الأخلاقيات وبدأ ممارسة مهامه. وسيعمل على تأمين معالجة المسائل المتصلة بتضارب المصالح في الدورات التدريبية الإلزامية التي يتلقاها كل موظفي الايكاو، وضمان توافر الارشادات ذات الصلة. وستكون آنذاك جميع الإدارات مسؤولة عن منع أي تضارب في المصالح.</p> <p>بشأن وثائق السفر المقروءة آليا:</p> <p>تتضمن ميزانية البرنامج العادي حاليا أموالا لتغطية نفقات وظيفة واحدة بدرجة ف-4 (P-4) ونصف وظيفة بدرجة خ ع-8 (G8) وربع وظيفة بدرجة خ ع-5 (G5) وحوالي ١٠٠.٠٠٠ دولار للتكاليف السنوية غير المتصلة بالموظفين (السفر والاجتماعات والخدمات الاستشارية)، مع افتراض أن أنشطة برنامج وثائق السفر المقروءة آليا ستدر عائدات تتجاوز التكاليف المتعلقة بالموظفين وغير المتعلقة بالموظفين. وتمول الأنشطة المدرة للدخل نفقات وظيفة واحدة بدرجة خ ع-7 (G7) وخيبرين استشاريين اثنين لبرنامج وثائق السفر المقروءة آليا. وسيفسح المجال لإعادة استعراض خيارات تمويل البرنامج خلال إعداد ميزانية فترة الثلاث سنوات المقبلة، مع مراعاة الاستراتيجية الجديدة لبرنامج وثائق السفر المقروءة آليا.</p> <p>فيما يخص أولويات التمويل:</p> <p>أظهرت التجربة في الماضي أن هناك إمكانية لتحقيق الفعالية في إدارة عملية استخدام كل من موارد الميزانية العادية والموارد الخارجة عن الميزانية للإسهام في برنامج العمل. وعلاوة على ذلك، ستساعد الإجراءات التي نصت عليها عدة توصيات أخرى على زيادة تعريف المجلس بالعملية برمتها وتأمين شفافيتها.</p>	<p>إن التمويل الخارج عن الميزانية لأنشطة إدارة الملاحة الجوية وإدارة النقل الجوي يستدعي التوصيات التالية:</p> <p>- ينبغي إعادة النظر في الأنشطة المدرة للإيرادات وفي المهام والمؤتمرات التي تتكفل أطراف ثالثة بنفقاتها، وذلك تجنباً لتضارب المصالح (لاسيما فيما يتعلق بمراكز التدريب ومقدمي خدمات الطيران). وفي هذا الصدد، لا شك أن قرار الأمين العام تعيين موظف في مجال الأخلاقيات سيكون مفيداً.</p> <p>- بالنظر إلى الأهمية المتزايدة لبرنامج وثائق السفر المقروءة آليا خلال السنوات الأخيرة، ينبغي إعادة النظر في تمويله من أجل أن تُضَمَّن الميزانية العادية لفترة الثلاث سنوات المقبلة اعتمادات مخصصة لهذا البرنامج تتناسب مع مستوى الجهد المطلوب للأمانة.</p> <p>- ينبغي أخيراً الحرص على أن تتوافق الاشتراكات المقررة مع أنشطة الايكاو ذات الأولوية في إطار ميزانية فترة الثلاث سنوات المقبلة، كما ينبغي توجيه الموارد الخارجة عن الميزانية، التي تفقر بطبيعتها إلى الثبات، صوب أنشطة لا تتطلب حالة ثبات واستقرار طويلة الأجل.</p>	١٤
تدقيق الصندوق الفرعي لإدارة الإيرادات (الفقرات من ٢٢٥ إلى ٢٥٢)		
<p>لا تتسم جميع القواعد المالية بالشمول بحيث تغطي كل فرص الأعمال التي يمكن أن تتاح في المستقبل. وسيتم توضيح أن قائمة الأنشطة ليست شاملة بل مجرد إرشادية.</p> <p>سيتم وضع تعليمات إدارية تتعلق بالأنشطة المدرة للدخل، تتضمن أيضاً إرشادات محاسبية لصندوق إدرار الإيرادات.</p>	<p>يوصى المجلس بأن يعتمد، بناء على اقتراح يدعمه الأمين العام، صياغة للنظام المالي تزيل كل لبس في المعاملات المتعلقة بالصندوق، سواء كانت إيرادات أو نفقات. وبصورة أعم، ينبغي للمجلس أن يطلب من الأمين العام إعداد وثيقة موجزة تحدد بوضوح الأهداف والسياسات والقواعد المتعلقة بأنشطة الصندوق الفرعي لإدرار الإيرادات.</p>	١٥

رقم التوصية	التوصية	تعليقات الأمين العام
١٦	يجوز أن يطلب المجلس من الأمين العام تخصيص أهداف الإدارات التشغيلية لتساهم في إدرار الإيرادات الإضافية المتأتمية من أنشطتها. ويمكن رصد تحقيق هذه الأهداف بشكل شهري.	ستكون الإدارات مسؤولة عن تحقيق أهدافها بالنسبة للأنشطة المدرة للدخل، وذلك بموجب هيكل المساءلة الجديد للأنشطة المدرة للدخل الذي تم تطبيقه. كما ستعقد، في إطار الهيكل الجديد للإدارة الرشيدة للأنشطة المدرة للدخل، اجتماعات شهرية مع موظفي الاتصال المعيّنين من الإدارات لاستعراض الأهداف المحددة من حيث الإيرادات.
١٧	وفقاً لتوصية مراجع الحسابات الداخلي في عام ٢٠٠٩، ينبغي اعتماد خطة عمل واحدة لإدارة الأنشطة المدرة للإيرادات، فلعل ذلك يساعد في المستقبل في جعل التوقعات المتعلقة بالميزانية أكثر تفصيلاً وأكثر دقة. ولتسهيل هذه العملية ينبغي تجميع كل الهيئات المساهمة في نشاط الصندوق (أي وحدة الأنشطة المدرة للإيرادات) المعنية بالتسويق، ومرفق خدمات الاستساح والمبيعات والتوزيع الخارجي، المعني بالمطبوعات، وقسم المؤتمرات والخدمات المكتبية، المعني بخدمات المؤتمرات) تحت إدارة واحدة (إدارة الشؤون الإدارية والخدمات)، بناءً على توصية مراجع الحسابات الخارجي خلال عملية التدقيق التي قام بها، وعلى موافقة الأمين العام التي تمت في ١ نوفمبر ٢٠٠١.	ستوضع خطة أعمال موحدة لفترة الثلاث سنوات المقبلة.
١٨	في ضوء هذا الفشل النسبي، ينبغي النظر في الاستعانة بمصادر خارجية لبعض الوظائف التي لا تشكل جزءاً من النشاط الأساسي للايكوا، وفي إعادة تركيز العاملين لدى الايكوا، بغض النظر عن وضعهم، في الوظائف التي لا تزال "طبيعية" بالنسبة لمنظمة دولية. وفي هذا السياق، يمكن للمجلس أن يطلب من الأمين العام أن يقترح، على أساس التحليلات الواردة في هذا التقرير والدراسة الفنية التي أجراها مكتب ريمون شابو غرانت ثورنتون، بنية للنشاط التنظيمي والتنفيذي الداخلي أكثر كفاءة، مع مراعاة القيود المفروضة على العقود والمرتببات التي تقدمها الايكوا. وهذا يعني على الأرجح نقل تدريجي لعدد من المهام المختلفة التي يؤديها الصندوق الفرعي لإدرار الإيرادات في إطاره الداخلي إلى مقدمي الخدمات الخارجيين.	بموجب الهيكل الجديد المعمول به فيما يخص الأنشطة المدرة للدخل، تقرر أن يعتمد أسلوب العمل الجديد لدى تقديم الخدمات على توليفة ما بين الموظفين الأساسيين من الداخل والاستعانة بالمصادر الخارجية. ونتيجة لذلك، يجري تعيين الموظفين الأساسيين لكل نشاط من الأنشطة المدرة للدخل واستكشاف خيارات التعاون مع الجهات الخارجية مثل شركات التوظيف وموردي الخدمات بموجب شروط تعاقدية محلية.
١٩	تجنبنا لحالات اللبس القائمة في الوقت الحاضر، من المستصوب أن نتوصل الايكوا إلى تعديل الاتفاق بحيث ينص صراحة على أنه يجوز للايكوا -	سبق أن عُرض هذا الطلب على نظر السلطات الكندية.

رقم التوصية	التوصية	تعليقات الأمين العام
	شريطة البقاء في حدود أنشطتها العادية كمنظمة دولية لا تهدف إلى الربح - أن تستخدم المبنى بحرية، بما يشمل تحصيل إيرادات من تأجير القاعات عندما لا تستخدمها لحاجاتها الخاصة.	
٢٠	إذا ثبت أنه لا يمكن لمنظمة مثل الايكاو أن تبلغ الهدف الأصلي المتمثل في تحقيق بنية التكاليف التنافسية، لا سيما من حيث عدد الموظفين، فينبغي الاستعانة بشكل تدريجي على المدى المتوسط/البعيد بمصادر خارجية لتنفيذ الأنشطة المعنية.	انظر التوصية رقم ١٨.
المكتب الإقليمي في ليما (الفقرات من ٢٥٣ إلى ٢٦٨)		
٢١	لا بد للتباين بين التطور الذي طرأ على لجنة أمريكا اللاتينية للطيران المدني من جهة، والمتغيرات التي طرأت على المجموعة الإقليمية للتخطيط والتنفيذ للكاربيبي وأمريكا الجنوبية، فضلاً عن البرامج الثلاثة للتعاون الفني الإقليمي من جهة أخرى، أن يشجع مكتب ليما على الاستمرار في نقل المسؤولية إلى الحكومات الوطنية في الإقليم عند تنفيذ أهداف الايكاو.	تسهم مذكرة التفاهم الحالية الموقعة بين لجنة أمريكا اللاتينية للطيران المدني والايكاو في الحد من تكرار الجهود بين مشاريع للايكاو. وترمي برامج التعاون الفني الإقليمي الثلاثة والهيكل الجديد للمجموعة الإقليمية للتخطيط والتنفيذ للكاربيبي وأمريكا الجنوبية إلى زيادة التكامل ورفع مستوى التزام الدول لدى تنفيذ أهداف الايكاو بتنسيق وإشراف من المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية.
مشاريع التعاون الفني في أمريكا الجنوبية (الفقرات من ٢٦٩ إلى ٣٤٤)		
٢٢	يشير مراجع الحسابات الخارجي إلى وجود إضافة جديدة للمذكرة ٢٩ كانون الثاني/يناير ٢٠١٠ توضح فيها الأحكام بشأن "تنفيذ" مشاريع التعاون الفني، فضلاً عن نطاق التطبيق فيما يتعلق بالتكامل (المشاريع الإقليمية فقط أو المعاملة المماثلة لكافة المشاريع)، من أجل إزالة أي شك حول تفسيرها، وتحديد قواعد بسيطة للتبعية الإدارية للموظفين الميدانيين بالنسبة لإدارة التعاون الفني والمدير الإقليمي.	تتيح الإضافة إلى دليل التركيب والتشغيل الصادر في ٢٩/١/٢٠١٠، التي وافق عليها الأمين العام في ٣١/٣/٢٠١١، التوضيح اللازم لأدوار مدير إدارة التعاون الفني والمدير الإقليمي وموظفي التعاون الفني، في تنفيذ برنامج التعاون الفني. وقد صيغت الإضافة بالتنسيق مع جميع الأطراف المعنية. وتم، في وقت لاحق، توفير التدريب أثناء الخدمة لجميع موظفي التعاون الفني بمقر الايكاو. وتمخضت المناقشات والتوضيحات الإضافية عن إعداد موجز لأهم الاستنتاجات يتناول زيادة تحديد المهام والمسؤوليات بين موظفي إدارة التعاون الفني وموظفي التعاون الفني فيما يتصل بانقضاء مشاريع التعاون الفني وصياغتها وتنفيذها ورصدها وتقييمها. وتم تعديل دليل المكاتب الإقليمية بما يبرز المبادئ المتفق عليها.
	وأخيراً، والأهم من ذلك، يجب أن تضمن المذكرة أنه من الممكن، مع التمسك بالمبدأ الإداري المتمثل في تحقيق التوازن الاقتصادي للتعاون الفني، تكليف إدارة التعاون الفني باعتماد نفس الأولويات التي يجري اعتمادها في مكاتب الايكاو الأخرى.	علاوة على ذلك، أصدر مدير إدارة التعاون الفني في ٣/٥/٢٠١١ مذكرة موجهة لجميع المكاتب الإقليمية يتضمن تعليمات محددة لتوظيف الخبراء الميدانيين ويحدد مسؤوليات كل واحد منهم.

رقم التوصية	التوصية	تعليقات الأمين العام
٢٣	لقد فات أوان تقديم توصية بخصوص هذا المشروع. ومع ذلك، ينبغي للايكاو، لا سيما في الحالات التي يصعب فيها الالتزام بالجدول الزمني، توخي الحذر من متطلبات الإدارات الشريكة التي تنتم بالطابع السياسي أكثر مما تنتم بالطابع الفني.	يتأثر تنفيذ مشاريع التعاون الفني بعوامل تخرج عن إرادة المنظمة، بما فيها تغيير الاحتياجات من جانب الحكومات التي توفر التمويل لتطوير الطيران المدني في بلدانها وفقا لأولوياتها الوطنية. وتسعى الايكاو جاهدة، في إطار المهام الموكلة إلى الأمم المتحدة، إلى مراعاة متطلبات الحكومات، مثل تغيير الجداول الزمنية، مادام ذلك لا يمس سلامة المشروع أو يقوض نتائجه.
٢٤	في المستقبل، ينبغي للايكاو أن ترفض، في إطار مشاريع التعاون الفني، تمويل النفقات التي لا علاقة لها بالغرض من المشروع.	أدخلت التغييرات المشار إليها في تقرير مراجع الحسابات بناء على طلب الحكومة التي تمول المشروعين المعنيين. وقد تم شطب المصاريف غير المتصلة وأعيدت إلى المشروع كما يرد في البيانات المالية الخاصة بالمشروعين. وانعكست هذه القاعدة التي تطبقها أصلا إدارة التعاون الفني في الاستعراض الذي خضعت له الاجراءات في إطار تطبيق المعيار أيزو 9001-2008 والحصول على الشهادة ذات الصلة.
٢٥	إن عملية الرصد التي تضمن التطبيق الملائم لقواعد النظام الأساسي للموظفين الميدانيين في الايكاو" تحتاج إلى مراجعة عميقة على مستوى المقر وعلى المستوى المحلي، وذلك من أجل أن تكون المنظمة في وضع يمكنها في المستقبل من الحيلولة دون حدوث هذا النوع من المخالفات لقواعد النظام الأساسي للموظفين الميدانيين في الايكاو. وفيما يخص القرار الذي يقضي بتجديد تعيين السيد غامارا، ووفقاً للمعلومات التي سبق أن أشار إليها في ذلك الوقت مراجع الحسابات الخارجي، ينبغي أن يبلغ الأمين العام المجلس بهذه القضية، إذ إن "النظام الأساسي للموظفين الميدانيين في الايكاو " الصادر في عام ١٩٩٢ يشتمل على قاعدة تنص على أنه لا يجوز للموظفين الميدانيين أن يشغلوا، في الوقت نفسه، وظيفة خاضعة لسلطة خارجية.	استكملت عملية استعراض النظام الإداري لموظفي الخدمات الميدانية في الايكاو بما أفضى إلى الاتساق بين شروط خدمة الموظفين الميدانيين ومدونة السلوك والنظام الأساسي لموظفي الايكاو وكذا النظام الموحد للأمم المتحدة، وهو ما جسد أفضل الممارسات في العمليات اليومية. وسيوسع نطاق تطبيق المعيار أيزو 9001 كي يشمل قسم الموظفين الميدانيين في ٢٠١٤. وقد بدأ التحضير لنيل شهادة المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس وتضمن الاستعراض الشامل لجميع أنشطة الأعمال ذات الصلة فيما يخص النظام الأساسي لموظفي الخدمات الميدانية ودليل موظفي المشاريع الوطنيين وتعليمات الموظفين الميدانيين. وروعيت توصية مراجع الحسابات الخارجي بتعزيز الرصد في المقر وعلى المستويات المحلية.

تعليقات الأمين العام	التوصية	رقم التوصية
<p>ما فتئت إدارة التعاون الفني تسعى إلى توسيع قائمة الخبراء الذين يوظفون باعتبارهم خبراء دوليين. ويعكف قسم شؤون الموظفين الميدانيين على اكتشاف مرشحين جدد بوسائل مختلفة (منها مثلا توزيع الأقراس المدمجة لأغراض الترويج).</p> <p>ويخضع الخبراء لتقييم منتظم من جانب إدارة التعاون الفني والجهة المستفيدة، إضافة إلى المكاتب الإقليمية عند الضرورة.</p> <p>ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أنه بالنظر إلى الطبيعة المعقدة، بوجه عام، لعملية شراء المعدات والخدمات التي توفرها إدارة التعاون الفني، فإن الخبير نفسه الذي جرى توظيفه في المرحلة الأولية للمشروع أو لعملية الشراء، يُستقدم للعمل طوال فترة تنفيذ المشروع أو عملية الشراء، ضمانا لاستمرارية المشروع، ولاسيما من حيث الكفاءة الفنية.</p> <p>إضافة إلى ذلك، فإن الاستعانة بالخبراء أنفسهم في عمليات شراء متعددة يرتبط ارتباطا وثيقا بمجال تخصص الخبير. فالخبراء ذاتهم يمثلون بالنسبة للايكاف مصدرا لاستخلاص الدروس من عمليات الشراء والمشاريع السابقة كما يعدون مكسبا للمنظمة حيث أن الدروس المستخلصة من المشاريع الماضية يمكن أن تسهم في زيادة فرص نجاح المشروع. كما أن الاستعانة بالخبراء أنفسهم في تنفيذ مشاريع مختلفة تتصل بنوع السلع التي يتم اقتناؤها تزيد من الرصيد المعرفي للايكاف من حيث المعلومات عن السوابق والدروس المستخلصة بما في ذلك البيانات بشأن المسائل المطروحة والمخاطر المحتملة والتقنيات التي أثبتت جدواها والتي يمكن تطبيقها على مشاريع وعمليات الشراء المقبلة.</p>	<p>يوصي مراجع الحسابات الخارجي الايكاف بتوسيع دائرة الخبراء المستقلين الذين يمكن أن يحملوا المنظمة بعض المسؤوليات وأن يؤثروا في سمعتها من خلال منح العقود، وبتعيين خبراء جدد بانتظام. ويجب أن يخضع الخبراء لعمليات تقييم منتظمة.</p>	<p>٢٦</p>

— انتهى —