

**ASSEMBLÉE — 35<sup>e</sup> SESSION**

**COMMISSION ADMINISTRATIVE**

**Point 42 : Examen des dépenses, approbation des comptes et examen des rapports de vérification des comptes des exercices financiers 2001, 2002 et 2003**

**ÉTATS FINANCIERS ET RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES  
POUR L'EXERCICE FINANCIER 2003**

**SOMMAIRE**

La présente note soumet les états financiers de l'Organisation pour l'exercice 2003 ainsi que le rapport du Commissaire aux comptes correspondant (Document 9834). Les projets de résolution soumis à l'examen de l'Assemblée figurent à l'Appendice F.

La suite recommandée à l'Assemblée figure au paragraphe 6.

**1. ACTIVITÉS DE L'OACI DANS LE CADRE DE SON PROGRAMME ORDINAIRE**

**1.1 Crédits**

1.1.1 À sa 33<sup>e</sup> session, l'Assemblée a approuvé des crédits d'un montant total de 57 584 000 \$, dont 1 052 000 \$ pour la suite et l'élargissement du Programme universel d'audits de supervision de la sécurité financés par l'excédent de trésorerie, pour les activités du Programme ordinaire de l'exercice financier 2003 (Résolution A33-23).

1.1.2 Conformément au paragraphe 5.6 du Règlement financier, le Conseil a approuvé le report de 2002 à 2003 de 3 355 466 \$ de crédits non engagés (C-DEC 167/9 et C-DEC 169/12).

1.1.3 Au cours de l'exercice, conformément au paragraphe 5.10 du Règlement financier, le Conseil (C-DEC 170/11) a approuvé le virement de 440 000 \$ de crédits provenant du Grand Programme Finances, Relations extérieures/Information du public et Évaluation des programmes, vérification des comptes et examen de la gestion aux Grands Programmes Politique générale et direction (48 000 \$), Affaires juridiques (87 000 \$), Programmes régionaux et autres programmes (17 000 \$) et Soutien administratif (288 000 \$).

1.1.4 Durant l'exercice, conformément au paragraphe 5.10 du Règlement financier, le Secrétaire général a approuvé le virement de 111 000 \$ du Grand Programme Programmes régionaux et autres programmes au Grand Programme Transport aérien, et le virement de 102 000 \$ du Grand Programme Soutien administratif au Grand Programme Programmes régionaux et autres programmes.

1.1.5 Conformément au paragraphe 5.6 du Règlement financier, le Conseil a aussi approuvé le virement de 2 524 077 \$ de crédits non engagés de l'exercice 2003 à l'exercice 2004 (C-DEC 170/11).

1.1.6 Par suite de ces augmentations et virements, le total final des crédits approuvés pour l'exercice s'est élevé à 58 415 389 \$. Des précisions sur ces changements figurent à l'Appendice A.

## 1.2 **Comparaison des dépenses réelles et du budget**

1.2.1 Comme l'indique l'Appendice A, les dépenses réelles de l'exercice prévues dans le budget final approuvé se sont élevées à 58 170 721 \$. Les dépenses faites dans d'autres monnaies que le dollar canadien sont calculées au taux de change opérationnel des Nations Unies. Les dépenses faites en dollars canadiens sont calculées au taux budgétaire de 1,54 \$Can pour 1,00 \$US. Par comparaison, les dépenses portées dans les états financiers s'élèvent à 58 363 096 \$. La différence vient de ce que, dans les états financiers, les dépenses en dollars canadiens sont calculées suivant le cours à terme (voir le paragraphe 1.4), et conformément à la politique comptable de l'Organisation. L'Appendice A contient des comparaisons entre les dépenses réelles et le budget final approuvé pour chaque grand programme.

## 1.3 **Dépenses au titre des réunions**

1.3.1 Le budget approuvé des réunions de 2003 s'élevait à 738 000 \$. S'y sont ajoutés 991 000 \$ de crédits inutilisés reportés de 2002 et correspondant notamment aux services linguistiques. Comme l'indique l'Appendice B, les dépenses réelles de 2003 au titre des réunions ont été de 736 133 \$. Le budget pour les dépenses au titre des réunions n'a pas été entièrement utilisé en raison du report de deux grandes réunions.

## 1.4 **Achat à terme de devises**

1.4.1 Les crédits budgétaires de l'OACI et les contributions à recevoir des États contractants pour financer ces crédits sont approuvés en dollars des États-Unis, mais une grande partie des dépenses sont faites en dollars canadiens ou influencées par eux. Le budget et les contributions à recevoir pendant le triennat 2002-2004 ont été établis au taux de change de 1,00 \$US = 1,54 \$Can. Afin de réduire les risques au minimum et de protéger le budget contre les conséquences de fluctuations éventuelles du taux de change, des dollars canadiens sont achetés à terme avec l'approbation du Conseil.

1.4.2 De 2002 à 2004, l'OACI a passé des contrats d'achat à terme de 151 212 000 \$Can à un taux de change moyen de 1,00 \$US = 1,556 \$Can. En 2003, elle a reçu 50 281 000 \$Can au coût réel de 32 304 730 \$US. L'objectif de stabiliser les dépenses liées au dollar canadien à un niveau qui ne dépasse pas les prévisions budgétaires a donc été atteint.

## 1.5 **Recettes accessoires**

1.5.1 Le total des recettes accessoires réalisées en 2003 a été de 5 766 964 \$, soit 1 312 964 \$ de plus que le montant estimatif de 4 454 000 \$ inscrit au budget. Cette augmentation résulte essentiellement d'une augmentation des ventes de publications.

## **2. DÉPENSES DES SERVICES D'ADMINISTRATION ET DE FONCTIONNEMENT DU PROGRAMME DE COOPÉRATION TECHNIQUE**

2.1 L'Assemblée a approuvé des prévisions budgétaires indicatives (dépenses) des services d'administration et de fonctionnement du Programme de coopération technique (AOSC) d'un montant de 4 376 000 \$ pour l'exercice financier 2003. Les recettes AOSC étaient estimées à 4 090 000 \$ pour l'exercice. Au cours de l'année, conformément au paragraphe 9.5 du Règlement financier, le Conseil a révisé les prévisions budgétaires de 2003, en les portant à 5 579 000 \$ (C-DEC 170/8), pour des recettes estimatives portées à 5 723 000 \$.

2.2 Les dépenses et les recettes AOSC réelles de 2003 se sont élevées respectivement à 5 387 851 \$ et à 5 503 763 \$, soit un surplus net de 115 912 \$ pour l'exercice. Les dépenses comprennent un élément inhabituel de 544 717 \$ découlant d'un déficit de remboursement par le Gouvernement vietnamien dans le cadre d'un accord de règlement concernant un projet CAPS au Viet Nam, qui était en arbitrage depuis 1992. L'Appendice C contient une comparaison des prévisions budgétaires indicatives AOSC et des résultats réels.

## **3. ACTIVITÉS DE L'OACI AU TITRE DU PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT**

3.1 Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2003, les dépenses totales engagées au titre de projets du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) réalisés par l'OACI totalisaient 7 160 327 \$, dont 5 114 550 \$ étaient fournis par des gouvernements bénéficiaires au titre d'arrangements de partage de coûts et le solde, soit 2 045 777 \$, était financé par le PNUD.

3.2 Aux termes du Règlement financier et des Règles du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), les agents d'exécution, qui sont des organisations du système des Nations Unies, communiquent à l'Administrateur du PNUD les comptes indiquant l'état des fonds qui leur ont été alloués par l'Administrateur et le rapport correspondant du Commissaire aux comptes, en vue de leur soumission au Conseil d'administration du PNUD.

3.3 Les comptes de 2003 relatifs aux projets du PNUD réalisés par l'OACI figurent à l'État F des états financiers de l'Organisation et, par conséquent, le rapport du Commissaire aux comptes porte sur les comptes des projets du PNUD. Ces comptes sont soumis à l'approbation de l'Assemblée pour être transmis ensuite au Conseil d'administration du PNUD.

## **4. RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES**

4.1 Le Commissaire aux comptes a émis une opinion non assortie de réserves selon laquelle les états financiers de l'Organisation pour 2003 présentent équitablement, à tous les égards, la position financière de l'Organisation au 31 décembre 2003 et le résultat de ses opérations. Selon cette opinion, les transactions de l'Organisation qui ont été portées à sa connaissance pendant sa vérification des états financiers ont, à tous les égards importants, été conformes au Règlement financier de l'Organisation et aux autorisations de ses organes délibérants.

4.2 Le rapport du Commissaire aux comptes traitait aussi des résultats de son examen d'un certain nombre d'activités connexes de l'Organisation, à laquelle il a adressé des recommandations. Les

observations du Secrétaire général sur le rapport du Commissaire aux comptes et la suite qu'il est proposé de donner aux recommandations figurent à l'Appendice D.

## 5. EXAMEN PAR LE CONSEIL

5.1 Le 21 juin 2004, conformément au paragraphe 13.3 du Règlement financier, le Conseil a examiné les états financiers de l'Organisation pour l'exercice financier 2003 ainsi que le rapport correspondant du Commissaire aux comptes (Document 9834). Le Conseil a aussi examiné les observations du Secrétaire général sur le rapport du Commissaire aux comptes (Appendice D), ainsi que le rapport du Secrétaire général sur la situation relative aux recommandations du Commissaire aux comptes pour les exercices antérieurs (Appendice E). Après un examen attentif des états financiers et du rapport du Commissaire aux comptes, le Conseil est convenu de transmettre le document et de recommander les mesures ci-après.

## 6. DÉCISION DE L'ASSEMBLÉE

6.1 Les états financiers pour l'exercice 2003 et le rapport du Commissaire aux comptes présentés dans le Document 9834 et les observations du Secrétaire général sur le rapport du Commissaire aux comptes (Appendice D) sont soumis à l'Assemblée conformément au paragraphe 13.3 du Règlement financier. En outre, l'Appendice E contient un rapport sur la mise en œuvre des recommandations du Commissaire aux comptes pour les exercices antérieurs.

6.2 Le Conseil recommande à l'Assemblée :

- a) de prendre note du rapport du Commissaire aux comptes sur les comptes de 2003 qui figurent dans le Document 9834, des observations du Secrétaire général sur le rapport de vérification du Commissaire aux comptes (Appendice D à la présente note) et du rapport sur la mise en œuvre des recommandations du Commissaire aux comptes pour les exercices antérieurs (Appendice E);
- b) de demander instamment au Secrétaire général de continuer de mettre en œuvre les recommandations du Commissaire au comptes;
- c) d'approuver les comptes apurés de l'Organisation qui figurent dans le Document 9834;
- d) d'approuver les comptes des projets du PNUD (Tableau F des états financiers) exécutés par l'Organisation.

6.3 Deux projets de résolution figurant à l'Appendice F et relatifs aux recommandations ci-dessus sont soumis à l'examen de l'Assemblée.

-----

APPENDICE A

ÉTAT DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES  
PAR GRAND PROGRAMME - 2003  
(en dollars des États-Unis)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	Crédits approuvés (Rés. A33-23)	Reportés d'exercices antérieurs (C 167/9, C169/12)	Transfert entre grands programmes (par. 5.10 du Règl. fin.) (C 170/11)	Report à 2004 (par. 5.6 du Règl. fin.) (C 170/11)	Total des crédits modifiés (1)+(2)+(3)+(4)	Dépenses au taux budgétaire	Solde non utilisé au 31 décembre 2003 (5) - (6)
<b>Grand Programme</b>							
I. Politique générale et direction	888 000	991 513	48 000	( 494 192)	1 433 321	1 433 321	
II. Navigation aérienne	8 640 000	811 800		( 730 493)	8 721 307	8 700 981	20 326
III. Transport aérien	4 622 000	73 532	111 000	( 251 570)	4 554 962	4 554 961	1
IV. Affaires juridiques	816 000	29 713	87 000	( 7 660)	925 053	925 053	
V. Programmes régionaux et autres programmes	15 069 000	274 859	8 000	( 84 867)	15 266 992	15 266 294	698
VI. Soutien administratif	22 039 000	367 552	186 000	( 179 995)	22 412 557	22 260 586	151 971
VII. Finances, Relations extérieures/Information du public et Évaluation des programmes, vérification des comptes et examen de la gestion	3 468 000	245 684	( 440 000)	( 179 211)	3 094 473	3 059 844	34 629
VIII. Programme universel d'audits de supervision de la sécurité	990 000	153 174		( 3 594)	1 139 580	1 139 580	
	56 532 000	2 947 827		(1 931 582)	57 548 245	57 340 620	207 625
VIII. Programme universel d'audits de supervision de la sécurité (reste de la poursuite) à financer à partir de l'excédent de trésorerie	1 052 000	407 639		( 592 495)	867 144	830 101	37 043
	57 584 000	3 355 466		(2 524 077)	58 415 389	58 170 721	244 668
	Estimation approuvée					Recettes réelles	
Recettes accessoires	4 454 000					5 766 964	

NOTE:

Conformément à la Résolution A33-23 de l'Assemblée, l'écart positif entre le taux budgétaire de 1,00 \$US = 1,54 \$Can et le taux moyen à terme de 1,00 \$US = 1,556 \$Can, qui était de 260 000 \$, a été viré au mécanisme d'amélioration AVSEC.

Les dépenses en dollars canadiens ont été converties au taux budgétaire de 1,54 \$Can pour 1,00 \$US.

## APPENDICE B

**RÉUNIONS 2003**  
**ÉTAT DES DÉPENSES (\*)**  
 (EN DOLLARS DES ÉTATS-UNIS)

	(1)	(2)	(3)
	Lieu	Budget (**)	Total des dépenses
<b>GRAND PROGRAMME I - POLITIQUE GÉNÉRALE ET DIRECTION</b>		991 000	
Services linguistiques (AN CONF/11; AT CONF/5)			251 990
34 <sup>e</sup> session (extraordinaire) de l'Assemblée			26 208
<b>GRAND PROGRAMME II - NAVIGATION AÉRIENNE</b>		160 000	
Groupes d'experts :			
- AMCP/8	Montréal		6 071
- AIRP/1	Montréal		2 280
- GNSSP/4	Montréal		31 444
- OPSP/6	Montréal		3 065
- DGP/19	Montréal		4 716
- FCLTP/1	Montréal		4 814
AN CONF/11	Montréal		41 740
GTC/9	Marrakech		10 891
SADISOPSG/8	Bangkok		6 425
WAFSOPSG/1	Lima		3 546
<b>GRAND PROGRAMME III - TRANSPORT AÉRIEN</b>		175 000	
AT CONF/5	Montréal		33 054
Groupes d'experts :			
- ANSEP/4	Montréal		3 645
- AEP/5	Montréal		1 741
Groupe AVSEC	Montréal		4 235
Séminaire AVSEC FAL	Région Afrique orientale et australe/5		8 875
Ateliers/séminaires			
- WARFM	Dakar		8 356
- STAW/44	Bangkok		9 662
- Séminaire Politique de régl.	Beyrouth		11 273
- FEPW, Dakar	Dakar		8 223
- FEPW, Le Caire	Le Caire		10 321
REG TFG			
- AFI TFG	Dakar		6 460
- MER TFG	Le Caire		4 438
TAG-MRTD/14	Montréal		619
AH-DE/14	Montréal		1 396
IETC/4	Montréal		1 450
<b>GRAND PROGRAMME IV - QUESTIONS JURIDIQUES</b>		53 000	
Séminaire juridique	Dakar		20 056
<b>GRAND PROGRAMME V - PROGRAMMES RÉGIONAUX ET AUTRES PROGRAMMES</b>		350 000	
Groupes de planification :			
- APIRG/14	Yaoundé		36 647
- NAT SPG/39	Paris		698
- GEPNA/45	Paris		8 530
- APASM TF/5	Bangkok		-
- APASM TF/6	Honolulu		2 596
- ATS/AIS/SAR/SG/13	Bangkok		470
- CNS/ATM/IC/SG/10 et CNS/MET/SG/7	Bangkok		668
- ATTF/5	Phuket		1 657
- APANPIRG/14	Bangkok		7 723
- RPG-WRC-2003	Bangkok		-
- MIDANPIRG/8	Le Caire		6 736

(\*) Les dépenses en dollars canadiens ont été converties au taux budgétaire de 1,54 \$Can pour 1,00 \$US.

(\*\*) Y compris report de 2002.

	(1)	(2)	(3)
	Lieu	Budget (**)	Total des dépenses (**)
Groupes de planification (suite) :			
- MIDANPIRG AFS/ATN TF/9	Le Caire		166
- MIDANPIRG RVSM/TF/8	Abou Dhabi		965
- CS/ATM/IC/SG/2 MTG	Le Caire		-
- Sous-Gruppe ATM/SAR/AIS	Le Caire		253
- ATS/IS/TF	Le Caire		264
- AERMET/SG/6	Brasília		8 291
- GREPECAS AGA/AOP/SG/3	Monterrey		7 792
- GREPECAS AIS/MAP/SG/8	Lima		7 849
- AOP/SG/5	Dakar		6 598
- DDG/CE/2	Nairobi		1 040
- CNS/ATM/SG/4	Dakar		7 741
Réunions de mise en œuvre :			
- RVSM/RMAF/RMP/TF/2	Dakar		4 387
- Réunion informelle sur le pèlerinage saisonnier du Hadj	Dakar		1 732
- Réunion informelle sur l'amélioration du service de la circulation aérienne au-dessus de l'Atlantique Sud	Dakar		3 130
- Groupe d'experts AVSEC africains	Dakar		157
- Réunion de coordination ATS	Dakar		2 130
- GNSS/ ITF	Dakar		523
- NAT IMG/22	Shannon		1 620
- NAT IMG/23	Annapolis		2 271
- NAT FIG/8	Shannon		1 554
- NAT FIG/9	Annapolis		2 097
- NAT ATMG/21	Reykjavik		2 230
- TARTAR/14	Paris		230
- TARTAR/15	Paris		250
- RVSMIE/1	Moscou		4 267
- OLIMP/4	Paris		416
- OLIMP/5	Paris		180
- AWOG/10	Paris		5 182
- CMRI/4	Shenzhen		-
- RVSM TF/17	Bangkok		-
- RVSM TF/18	Hanoi		147
- EMARSSH PIRM	Gold Coast		-
- RVSM TF/20	Delhi		1 774
- Réunion spéciale de coordination ATS	Bangkok		213
- ACP WG-M	Bangkok		-
- Revue/CNS/ATM/OPS-GM/TF	Honolulu		2 657
- OPMET/E TF/1	Bangkok		-
- EUR/MID/Interface/1	Paris		1 224
- RVSM/TF/10	Abou Dhabi		997
- GREPECAS ACG/3	Lima		9 041
- GREPECAS AVSEC/COMM/2	Mexico		442
- C/CAR DCA/6 et MEVA/9	Nassau		6 301
- E/CAR IWG/27	St. John's		5 447
- E/CAR/DCA/18	Port of Spain		3 885
- SAM 93/03 ATM	Quito		-
- Réunion informelle AIS/MAP/AUTO	Lima		806
- E/CAR NE SAM	Venezuela		-
- SAM CAA Réunion/8	Buenos Aires		6 165
- CMU/CNS/ATM	Mexico		1 745
Séminaires et ateliers :			
- Atelier sur la certification des aérodomes	Dakar		1 068
- Séminaire/atelier de navigabilité	Accra		3 295
- Groupe de travail pour préparer AN CONF/11	Dakar		-
- Séminaire préparatoire à AN CONF/11	Yerevan		6 154
- Atelier pour les hauts responsables CASK	Dushanbe		2 995
- RVSM Séminaire/5	Bangkok		41
- DLSS	Bangkok		-
- PM AN CONF/11	Bangkok		-
- Atelier conjoint OACI/ACI	Dubai		5 742
- Séminaire/Équipe spéciale RVSM	Abou Dhabi		2 019
- Atelier de formation sur les produits du SMPZ	Mascate		456
- Séminaire de coordination civil/militaire et SAR	Le Caire		246
- Séminaire sur la gestion de la sécurité des pistes et la sécurité ATS	Le Caire		165
- DGSW	Kingston		1 279
- Séminaire préparatoire à AN CONF/11	Lima		5 799
		1 729 000	736 133

(\*) Les dépenses en dollars canadiens ont été converties au taux budgétaire de 1,54 \$Can pour 1,00 \$US.

(\*\*) Y compris report de 2002.

**APPENDICE C**

**COOPÉRATION TECHNIQUE**  
**DÉPENSES DES SERVICES D'ADMINISTRATION ET DE FONCTIONNEMENT (AOSC)**  
**ÉTAT DU BUDGET APPROUVÉ, DES DÉPENSES ET**  
**DU SOLDE NON UTILISÉ DU BUDGET APPROUVÉ (2003)**  
 (en dollars des États-Unis)

	Approuvés par l'Assemblée	Budget révisé 2003 <sup>1</sup>	Dépenses/ Recettes 2003	Solde non utilisé du budget approuvé
Crédits/Dépenses				
Grand Programme XI	<u>4 376 000</u>	<u>5 579 000</u>	<u>5 387 851</u>	<u>191 149</u>
Recettes	<u>4 090 000</u>	<u>5 723 000</u>	<u>5 503 763</u>	
Excédent des recettes/(déficit) sur les dépenses	<u>(286 000)</u>	<u>144 000</u>	<u>115 912</u>	

<sup>1</sup> Noté par le Conseil à sa 170<sup>e</sup> session (C-DEC 170/8).

-----



## APPENDICE D

### OBSERVATIONS DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL SUR LE RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

1. À la 28<sup>e</sup> session de l'Assemblée, il a été convenu qu'à l'avenir le Conseil devrait indiquer dans son rapport les mesures que le Secrétaire général compte prendre pour donner suite aux recommandations de fond figurant dans le rapport du Commissaire aux comptes. Le présent appendice contient les observations du Secrétaire général et décrit les mesures qu'il envisage pour donner suite au rapport du Commissaire aux comptes sur l'exercice 2003, figurant dans le Document 9834.

2. Les observations ci-après sont présentées dans l'ordre suivi par le Commissaire aux comptes dans son rapport.

#### 3. **ÉTATS FINANCIERS ET AVIS DE VÉRIFICATION (paragraphe 9 à 15)**

3.1 Au paragraphe 11 de son rapport, le Commissaire aux comptes réitère la recommandation présentée en 2002, à l'effet que l'OACI reconsidère sa politique comptable afin d'inclure une provision pour retards de longue durée dans le recouvrement des contributions fixées. Dans sa réponse en 2002, le Secrétaire général exprimait l'avis que l'inclusion d'une telle provision ne paraissait pas appropriée car les contributions sont des obligations contraignantes des États contractants dès qu'elles ont été approuvées par l'Assemblée. La question a été débattue à la douzième séance de la 169<sup>e</sup> session du Conseil, qui a alors noté l'observation du Comité des finances à l'effet que la disposition recommandée par le Commissaire aux comptes ne modifierait peut-être pas notablement l'utilité des états financiers, car les informations destinées aux parties intéressées sont complètement révélées dans les états financiers.

3.2 On continuera en 2004 à s'efforcer d'améliorer encore la fiabilité du système de contrôle d'inventaires, comme il est indiqué au paragraphe 13 du rapport, afin de permettre au Secrétaire général de rendre compte de la valeur des matériels non consommables, dans les notes accompagnant les états financiers.

#### 4. **SUITE AU RAPPORT DE 2000 — Gestion des ressources humaines (paragraphe 16 à 82)**

##### 4.1 **Observations générales**

4.1.1 Alors que la Sous-Direction des services du personnel (PER) est de plus en plus sollicitée, les ressources en personnel pour effectuer le travail diminuent. C'est le résultat des contraintes budgétaires générales qui ont entraîné de notables compressions, particulièrement dans les secteurs du soutien administratif. Ces compressions exercent de graves effets négatifs sur l'aptitude de la Sous-Direction PER à relever les impératifs de son programme.

## 4.2 Planification des ressources humaines

4.2.1 Dans son commentaire sur la planification des ressources humaines, le rapport de vérification mentionne les processus utilisés et les efforts déployés pour réduire les ressources en personnel dans le budget-programme du triennat 2005-2007. Très tôt dans le processus budgétaire, il est devenu évident qu'il fallait opérer des réductions et ajustements budgétaires afin de donner satisfaction aux aspirations générales des États contractants. Initialement, les gestionnaires de programmes furent tenus d'identifier des réductions possibles des coûts, en tenant compte des priorités au niveau de chaque grand programme ainsi que de la nécessité de recourir au processus de départs naturels, autant que possible, pour toute réduction des effectifs selon les instructions du Conseil. Ensuite, une revue globale de toutes les propositions à l'échelle de l'Organisation fut entreprise, compte tenu des objectifs globaux de l'Organisation ainsi que des facteurs exposés au paragraphe 3.1 de la note C-WP/12097. Furent aussi examinées d'autres occasions de réduire les coûts grâce à davantage d'économies et d'efficacité. Dans ce processus, on s'est attaché à faire en sorte que des programmes cruciaux ainsi que certains programmes plus petits et certaines unités organiques ne soient pas excessivement touchés par la réduction budgétaire. Les problèmes liés à l'utilisation du processus de départs naturels furent aussi constatés très tôt dans le processus et cela fut d'ailleurs expliqué dans la note C-WP/12097 et des rapports ultérieurs au Conseil. À cet égard, il convient aussi d'observer qu'en raison de la structure des emplois dans l'Organisation, la méthode de départs naturels était considérée comme l'approche la plus efficace en regard des coûts, pour réduire les coûts globaux.

4.2.2 Dans le paragraphe 33 de son rapport, le Commissaire aux comptes déclare que la haute direction devrait décider quels programmes l'Organisation ne peut plus appuyer dans les limites budgétaires, à la suite d'une revue basée sur des priorités stratégiques et opérationnelles. Les processus entrepris par l'Organisation, comme il est indiqué ci-dessus, correspondaient en fait à l'approche mentionnée par le Commissaire aux comptes, mais aboutissaient à l'ajustement ou la réduction de programmes plutôt qu'à l'élimination pure et simple de certains programmes. À cet égard, il convient de noter que les programmes entrepris par l'Organisation ont évolué au fil des ans pour correspondre aux besoins spécifiques des États contractants et que ceux-ci sont périodiquement examinés par l'Assemblée, le Conseil et d'autres organes de l'Organisation. Des revues ultérieures du projet de budget-programme par le Conseil et ses organes auxiliaires ont en fait montré qu'aucun des programmes ne pouvait être éliminé dans son ensemble.

## 4.3 Compétences des employés

4.3.1 Dans les paragraphes 36 à 38, le Commissaire aux comptes a souligné à bon escient l'importance de recueillir et de surveiller systématiquement les informations sur les compétences des employés et d'assurer que ces compétences sont connues à l'échelle de l'Organisation de manière à faciliter le processus décisionnel des cadres supérieurs en matière de réduction et de réaffectation du personnel. Un travail est en cours sur les compétences des employés, à l'échelle du système des Nations Unies aussi bien qu'au niveau de l'OACI, les compétences étant incorporées dans le système révisé de classement des postes de l'ONU pour la catégorie des administrateurs. Le développement des compétences est aussi un facteur à prendre en compte dans les évaluations de rendement du personnel. À cet égard, un groupe de travail conjoint administration/personnel sur la gestion du rendement a déjà tenu sa première réunion. Ce groupe de travail de l'OACI présentera des recommandations pour améliorer l'actuel système de gestion du rendement. Il est prévu que ces recommandations porteront notamment sur l'actualisation et l'expansion de l'actuel cadre de compétences du personnel.

#### 4.4 **Système d'information sur les ressources humaines**

4.4.1 Le Secrétaire général partage les observations du Commissaire aux comptes aux paragraphes 39 à 41, à savoir que le système d'information sur les ressources humaines doit être renforcé pour mieux appuyer les décisions de planification des ressources humaines. Cette question est particulièrement préoccupante pour le Secrétariat, car le poste d'analyste de systèmes de la Sous-Direction des services du personnel a été aboli durant le présent triennat et ne sera pas inclus dans le budget du triennat 2005-2007. Cela signifie que les ressources humaines et financières limitées qui pourraient être utilisées durant 2005-2007 devront être consacrées à l'exploitation et à l'entretien du système d'information PER et que les travaux de développement qui ont été identifiés devront sans doute attendre au moins jusqu'en 2008 en vue de l'intégration du système PER avec le système de gestion financière.

#### 4.5 **Formation du personnel**

4.5.1 Le Secrétariat partage les observations du Commissaire aux comptes sur la formation du personnel dans les paragraphes 42 à 51 ainsi que sa conclusion (paragraphe 80), voulant que l'OACI ne consacre pas suffisamment de fonds à la formation du personnel. Des carences dans le programme de formation de l'OACI ont été notées dans des précédents rapports d'audit et encore une fois il est présenté une recommandation à l'effet de consacrer le financement nécessaire aux impératifs de formation, particulièrement pour les questions techniques. Cette recommandation renforce l'importance d'un programme efficace de formation pour atteindre les objectifs de l'Organisation, particulièrement dans un processus de réduction des postes au cours duquel il faudra redéployer certains employés et les former pour qu'ils assument des fonctions d'une priorité plus élevée. Les besoins de l'Organisation en matière de formation doivent donc être examinés attentivement dans l'actuel exercice budgétaire et une priorité plus élevée devrait être attribuée aux besoins en matière de formation.

4.5.2 Le Conseil de l'OACI a pris note de la nécessité d'augmenter le financement de la formation pour le triennat en cours et il a octroyé 100 000 \$ à la formation des cadres supérieurs dans les domaines des rapports de rendement et du perfectionnement des membres de la haute direction. Des fonds supplémentaires seront requis pour appuyer ces activités au cours du prochain triennat. Si les ressources ne sont pas disponibles au titre du budget du Programme ordinaire, des fonds supplémentaires devront être approuvés au cas par cas.

#### 4.6 **Pratiques de recrutement**

4.6.1 Dans les paragraphes 55 à 63, le Commissaire aux comptes a pris acte du processus d'amélioration et de rationalisation des pratiques de recrutement. L'établissement de la liste préférentielle et le délai d'entrée en fonction des candidats retenus sont soulignés comme étant deux étapes du processus de recrutement qui appellent des mesures plus strictes de renforcement d'efficacité. Il a été pris note de ces observations et les efforts se poursuivront pour réduire davantage les retards à toutes les étapes du processus de recrutement.

4.6.2 Concernant les observations figurant aux paragraphes 64 et 65 préconisant la surveillance de la durée d'exécution de toutes les étapes du processus de recrutement, il convient de noter que la Sous-Direction PER a effectivement fait l'analyse et le suivi du temps passé dans chaque phase du processus de recrutement. Jusqu'à présent, cela s'est fait par des moyens manuels. Un meilleur appui d'informatique est nécessaire dans ce secteur et cette activité a été incluse dans le programme de travail de l'analyste des systèmes PER et dans les besoins des utilisateurs de PER pour le système intégré de gestion financière.

4.6.3 Aux paragraphes 66 à 70, le Commissaire aux comptes a pris acte des progrès de l'OACI dans son utilisation des entrevues dans le processus de sélection pour les postes dans la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur; il a également noté que l'Organisation encourage l'application d'entrevues de tous les candidats considérés pour un poste, qu'ils soient connus ou non de l'administrateur chargé des évaluations. Il est à noter à cet égard que le poste d'administrateur chargé du recrutement sera sans doute éliminé en avril 2005, en raison des coupures budgétaires. Il s'ensuit que l'appui fourni actuellement par la Sous-Direction au cadre hiérarchique dans la conduite des entrevues est également menacé. La perte du poste en question aura probablement des incidences néfastes sur l'amélioration du processus de recrutement.

#### 4.7 **Représentation géographique équitable (RGE)**

4.7.1 Le Secrétaire général prend note avec plaisir de l'observation du Commissaire aux comptes au paragraphe 72 sur les progrès réalisés par l'OACI dans l'amélioration de la représentation des États non représentés et sous-représentés. L'Organisation poursuivra ses efforts dans ce domaine.

#### 4.8 **Situation des femmes**

4.8.1 Au paragraphe 74, le Commissaire aux comptes a observé que la situation des femmes dans la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur a fort peu progressé depuis une dizaine d'années (1993-2003). Les efforts seront poursuivis dans ce domaine. Il a été pris note des directives du Conseil, pour suite à donner.

#### 4.9 **Recommandations**

4.9.1 Les recommandations du Commissaire aux comptes, résumées au paragraphe 82, sont entérinées. Leur mise en œuvre dépendra toutefois de la disponibilité des ressources humaines et financières, notamment de l'appui requis au système d'information sur les ressources humaines.

### 5. **SUITE AU RAPPORT DE 2000 — Modernisation des systèmes d'information financière (paragraphes 83 à 96)**

5.1 Les observations et recommandations présentées par le Commissaire aux comptes dans les paragraphes 83 à 96 sont approuvées, avec les précisions ci-après.

5.2 Les risques mentionnés au paragraphe 89 ont été atténués de la façon suivante :

- a) comme il est indiqué au paragraphe 88 du rapport d'audit, le recours à des ressources de gestion de projets et à des services de consultants a été restreint afin de limiter les coûts imputés au compte ICT;
- b) le Conseil a été informé périodiquement des progrès réalisés;
- c) un contrôle budgétaire rigoureux a été exercé et aucun financement spécifique n'a été attribué à d'autres directions pour le développement et l'entretien de systèmes administratifs au-delà de ceux qui sont nécessaires pour appliquer de bonnes pratiques de gestion.

5.3 Le Commissaire aux comptes a correctement apprécié, au paragraphe 90, la complexité d'une définition de l'ampleur du projet. Un appel d'offres sous scellés à des fournisseurs potentiels de systèmes intégrés d'information financière a été émis en mars 2004 et les fournisseurs ont été invités à présenter des estimations détaillées des coûts. Les soumissions reçues au début mai 2004 sont en cours d'examen. Lorsqu'une solution sera finalement choisie, et sous réserve des fonds disponibles, l'Organisation établira comme il convient l'ampleur et l'échéancier de la mise en œuvre du projet.

5.4 La nécessité de prendre en compte le coût total de la mise en œuvre du nouveau système financier est reconnue sans réserve. Dans l'appel d'offres sous scellés, il est demandé aux fournisseurs de donner des estimations pour le logiciel initial et les honoraires de licence, l'acquisition de matériel et sa maintenance, l'infrastructure, la reconfiguration des modes de fonctionnement, la formation des utilisateurs, la maintenance du système et les ressources internes que l'OACI devra mobiliser pour la mise en œuvre. Les coûts permanents de soutien et les coûts internes seront aussi pris en compte dans les estimations et examinés lors du choix d'une solution.

5.5 Au sujet de la déclaration du paragraphe 92 selon laquelle il y aurait une forte probabilité d'échec du projet, il convient d'observer que l'Organisation en est seulement aux stades initiaux de détermination de l'ampleur du projet sur la base des priorités et des ressources disponibles. En l'absence de sources de financement durables pour la modernisation de son système financier, il faudra imposer une stricte limitation de l'ampleur du projet. Il est exact qu'à l'avenir l'Organisation connaîtra des difficultés pour tenir à jour les systèmes financiers avec l'actuelle technologie sans des sources durables de financement.

5.6 Au sujet de la déclaration du paragraphe 93 selon laquelle il y aurait une certaine incertitude au sujet de l'aptitude de l'Organisation à entretenir et maintenir un système complexe, il convient d'observer que l'Organisation ne peut pas faire l'acquisition des compétences nécessaires, à l'appui d'un nouveau système financier, avant le choix d'une solution spécifique, car différentes solutions nécessiteraient différentes compétences. Par conséquent, les ressources nécessaires à l'appui du nouveau système seront déterminées en temps opportun, sur la base de la solution qui sera choisie et des ressources disponibles.

5.7 Des entretiens avec d'autres organisations de la famille de l'ONU ont eu lieu constamment durant le projet. Cela va continuer. Il sera dûment tenu compte de la mesure dans laquelle les besoins de l'OACI dans le présent et le long terme pourront être satisfaits au moyen d'applications déjà mises en place dans d'autres organisations, en vue de réduire les coûts.

## **6. OBSERVATIONS DÉCOULANT DE L'AUDIT DE 2003 — Bureaux régionaux, en particulier Bureau Afrique occidentale et centrale (Dakar) (paragraphe 97 à 133)**

6.1 Le rapport du Commissaire aux comptes sur le Bureau régional de Dakar a été bien reçu et toutes les recommandations qui y figurent ont été approuvées. Plus expressément, au sujet de l'observation générale demandant l'amélioration des processus de planification, de gestion et de compte rendu des travaux du bureau régional, on peut s'attendre à ce que l'introduction planifiée de plans d'exécution pour le Grand Programme V améliorera encore les processus de gestion existants. De plus, les plans d'exécution aideront à établir les priorités et promouvoir la mise en œuvre des impératifs figurant dans le plan mondial et les plans régionaux de navigation aérienne, tout en améliorant encore les plans eux-mêmes.

6.2 En ce qui concerne la recommandation sur le développement des produits et résultats planifiés, liés à l'objectif du bureau régional de procurer une meilleure base de responsabilisation, l'introduction prévue

d'un meilleur système de rapports de rendement devrait continuer d'améliorer le processus d'évaluation utilisé pour déterminer l'efficacité du travail de l'OACI.

6.3 En relation avec les comptes rendus de résultats obtenus dans la région, par exemple l'intense planification nécessaire en raison du pèlerinage annuel du hadj, l'intention est d'améliorer la présentation des comptes rendus mensuels des bureaux régionaux pour faire en sorte que les principales activités spécifiques à la région soient incluses et se retrouvent ensuite dans le rapport annuel du Conseil. Ces informations pourront aussi servir aux bureaux régionaux, durant le processus de planification budgétaire, pour démontrer leurs besoins en ressources.

6.4 D'une façon générale, il est noté que les constatations du rapport du Commissaire aux comptes sont applicables à tous les bureaux régionaux et seront mises en œuvre dans cet esprit. Il est prévu que les recommandations du Commissaire aux comptes seront progressivement introduites dans le courant du prochain triennat.

## 7. **OBSERVATIONS DÉCOULANT DE L'AUDIT DE 2003 — Bureau de l'évaluation des programmes, de la vérification et de l'examen de la gestion (EAO) (paragraphe 134 à 176)**

### 7.1 **Généralités**

7.1.1 Les recommandations du Commissaire aux comptes sont acceptées en principe. Vu la taille réduite du bureau qui est prévue dans le budget-programme du triennat 2005-2007, une approche pragmatique sera adoptée quant aux tâches additionnelles qui pourraient détourner des activités d'évaluation et d'audit. L'EAO s'acquitte déjà d'un certain nombre de tâches concernant des activités non centrales, qui occupent un pourcentage encore plus grand du temps du personnel. Comme l'a mentionné le Commissaire aux comptes, ces tâches sont en rapport avec le nombre croissant de rapports du CCI, le suivi des rapports du CCI, les recommandations du Commissaire aux comptes et de l'EAO ainsi que l'examen de soumissions sous scellés. Tout cela a diminué le temps disponible pour les activités centrales; cette situation va devenir encore plus critique au cours du prochain triennat.

### 7.2 **L'indépendance de l'EAO pourrait être renforcée par un comité interne de supervision**

7.2.1 Dans les paragraphes 146 à 150, le Commissaire aux comptes recommande que l'OACI établisse un comité interne de supervision pour renforcer la fonction d'EAO et fournir des avis selon les besoins. Le Commissaire aux comptes fait observer que la fonction principale d'un comité de supervision serait d'être un organe consultatif auprès de l'EAO et d'aider à réaliser l'acceptation généralisée et l'utilité de la supervision interne. L'existence d'un comité interne de supervision ne renforcerait pas nécessairement l'EAO à elle seule et, si le comité n'était pas convenablement conçu, il pourrait en réalité produire un fardeau administratif additionnel qui risquerait de réduire le temps disponible pour les fonctions de supervision. Il existe des comités de supervision dans certaines institutions de l'ONU mais ces institutions n'ont pas la même structure organisationnelle ou un conseil permanent. Néanmoins, la proposition sera examinée, en vue d'instituer un groupe consultatif correspondant à la taille du bureau, sans trop augmenter le fardeau administratif pour l'EAO.

### 7.3 **Recommandations**

7.3.1 Les paragraphes qui suivent présentent les observations formulées sur les recommandations figurant au paragraphe 175 :

- a) Le Commissaire aux comptes recommande que l'EAO actualise son étude de l'évaluation des risques sur une base continue et fasse participer la haute direction à son évaluation des risques. Comme il est indiqué au paragraphe 152 du rapport, l'EAO a tenu compte des risques dans l'établissement de son programme de travail dans le cadre de délibérations avec les directeurs de programmes. L'EAO poursuivra cette approche et formalisera le processus d'évaluation des risques dans l'établissement de ses programmes de travail annuels.
- b) Le Commissaire aux comptes recommande que l'EAO explore les façons dont il pourrait utiliser le Rapport annuel pour informer les États membres des résultats obtenus en regard des buts ou objectifs explicitement énoncés dans le budget-programme, faire un rapport sur les indicateurs clés de son rendement, noter tous progrès et exposer les activités futures. L'EAO explorera cette possibilité au fil du temps pour améliorer graduellement son contenu dans le Rapport annuel.
- c) Le Commissaire aux comptes déclare que l'EAO devrait commencer tout travail de projet avec des objectifs clairs et que ces objectifs devraient déterminer le type de travail à effectuer et les normes à observer. L'EAO s'est toujours efforcé de focaliser les rapports et d'utiliser des normes toutes les fois que c'est possible, et il continuera de le faire en tenant compte des observations du Commissaire aux comptes.
- d) Au sujet de la recommandation à l'effet que l'EAO devrait poursuivre ses efforts pour renforcer sa capacité d'évaluation et formuler des normes et lignes directrices appropriées, l'EAO poursuivra ses efforts dans les limites actuelles et prévues des ressources.

7.3.2 Les paragraphes qui suivent présentent les observations formulées sur les recommandations du Commissaire aux comptes, figurant au paragraphe 176 :

- a) En ce qui concerne la recommandation à l'effet que l'EAO devrait récapituler le travail planifié pour l'année, les travaux réalisés et les travaux reportés, la présentation du rapport a été simplifiée et rendue plus cohérente que dans le passé. D'autres améliorations seront apportées dans le prochain rapport d'évaluation du rendement.
- b) Le Commissaire aux comptes recommande que l'EAO adopte une présentation cohérente des comptes rendus dans son rapport d'évaluation du rendement et son programme de travail, pour identifier à l'égard de chaque produit ou projet les objectifs, questions clés et recommandations, en indiquant le nombre de recommandations formulées et les commentaires des gestionnaires, s'il y a lieu. L'EAO a graduellement amélioré la présentation de ses rapports. La présentation des rapports a été simplifiée et est devenue plus cohérente; cet effort sera poursuivi. Comme l'a demandé le Commissaire aux comptes, le rapport au Conseil comportera une note indiquant que les informations de l'EAO sont transcrites sans changement.

- c) Au sujet de la recommandation à l'effet qu'il y ait un suivi des rapports antérieurs de l'EAO, le nombre réel de rapports ayant donné lieu à un suivi et le nombre de recommandations restantes déjà en place, cette recommandation a déjà été mise en pratique dans l'appendice au rapport d'évaluation du rendement.
- d) Le Commissaire aux comptes souhaite que l'EAO exprime une opinion sur la situation, indiquant si le suivi est effectué par les gestionnaires et si un progrès est réalisé. Des informations sont données dans des tableaux sur le nombre et le pourcentage des recommandations qui ont été mises en pratique. Cette information indique le progrès qui a été réalisé.
- e) Le Commissaire aux comptes recommande que l'EAO rende compte formellement de ses activités, telles que la participation à l'ouverture de soumissions sous scellés. Comme il est observé dans les paragraphes 161 et 162 du rapport du Commissaire aux comptes, certaines informations ont déjà été incluses et les améliorations continueront à cet égard.

-----



## APPENDICE E

### SUITE DONNÉE À CERTAINES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES RELATIVES À DES EXERCICES ANTÉRIEURS

1. Le présent rapport d'avancement contient une liste, non vérifiée par le Commissaire aux comptes, de recommandations faites par les commissaires aux comptes lors d'exercices antérieurs auxquelles aucune suite n'avait été donnée au 31 décembre 2002. Les renseignements présentés indiquent l'année au cours de laquelle chacune de ces recommandations a été faite, le numéro de paragraphe du rapport des commissaires aux comptes qui contenait la recommandation, une description complète de la recommandation faite par le Commissaire aux comptes, une explication de la suite donnée à chaque recommandation et la situation actuelle la concernant.

#### 2. RECOMMANDATIONS DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES POUR 1998

##### 2.1 Direction du transport aérien — Programme statistique

N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
2.1.1	<p><u>1998 – Paragraphe 63</u> :</p> <p>Il était recommandé que la Direction du transport aérien poursuive l'informatisation de la collecte, de l'analyse et de la diffusion des statistiques d'aviation de manière à les publier en temps voulu. La définition de sa nouvelle base de données intégrée devrait permettre d'améliorer la mesure et le compte rendu des résultats de ses activités. Il est manifeste que ces améliorations technologiques doivent être apportées en conformité avec les impératifs du bogue informatique de l'an 2000.</p>	<p>En octobre 2002, la nouvelle base de données statistiques intégrée (ISDB) est devenue opérationnelle. En février 2004, les États contractants ont été informés qu'ils pouvaient accéder à certaines séries de données sur le réseau sécurisé de l'OACI (les autres séries deviendront disponibles en 2004). Cette possibilité rend caduque la nécessité d'imprimer les recueils de statistiques et met plus rapidement à la disposition des États des renseignements statistiques à jour.</p>	<b>Presque achevée</b>
2.1.2	<p><u>1998 – Paragraphe 63</u> :</p> <p>Il était recommandé que la Direction du transport aérien procède à une surveillance et à une évaluation systématiques du programme et s'efforce de recueillir davantage de réactions de la</p>	<p>Aucune réponse n'a été reçue à un questionnaire sur l'utilité des éléments de l'Annuaire statistique qui ont été ajoutés à ses deux dernières éditions. Or, l'Annuaire a fait l'objet de nombreuses demandes depuis que sa publication a été interrompue.</p>	<b>En cours</b>

N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
	part des utilisateurs afin de s'assurer que le Programme statistique continue d'être pertinent et de répondre aux besoins des États et des autres utilisateurs.	La pertinence pour les États des éléments du Programme statistique concernant les services d'aéroport et de navigation aérienne a été confirmée durant ANSConf 2000. Quand le nouveau système sera en ligne, l'OACI pourra mieux évaluer si les besoins des États en matière de données et d'actualité de ces données sont satisfaits. En ce qui concerne les utilisateurs extérieurs, chaque jour apporte la preuve de l'utilité de la base de données statistiques de l'OACI en raison des demandes (provenant notamment de consultants) qui nous sont adressées et du fait que les demandeurs sont tout disposés à payer pour obtenir ces données.	
2.1.3	<u>1998 – Paragraphe 63</u> : Il était recommandé que la Direction du transport aérien établisse un lien entre les données existantes liées aux résultats et ses activités afin de déterminer si des progrès ont été réalisés à la suite des actions qui ont été menées ou s'il convient d'envisager d'autres actions.	Une caractéristique centrale de l'application de la nouvelle base de données statistiques est le système de suivi qui permet de mieux surveiller la fourniture de données par les États. Le système permet aussi de contrôler l'utilisation du personnel. L'informatisation des données complique la tâche de l'OACI qui doit traiter plus rapidement celles qu'elle reçoit et les contrôles incorporés au système devraient permettre de mieux prédire les besoins de personnel en périodes de pointe.	<b>En cours</b>

## 2.2

**Protection de l'environnement**

N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
2.2.1	<u>1998 – Paragraphe 72</u> : Par système de gestion de l'environnement, on entend les politiques et les procédures grâce auxquelles une organisation est tenue au courant de l'interaction de ses produits et activités avec l'environnement et parvient au niveau souhaité dans ses réalisations environnementales. Certains efforts ont	Le bâtiment de l'OACI et tous ses aspects environnementaux sont contrôlés par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).  L'OACI est un locataire et toutes les activités de l'OACI à l'intérieur du bâtiment qui ont un aspect environnemental sont contrôlées par TPSGC et le propriétaire du bâtiment.	<b>En cours</b>

N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
	<p>été faits au siège pour déterminer quelles autres économies peuvent être réalisées au niveau de la gestion et pour s'intéresser aux préoccupations environnementales; ainsi par exemple, le site Internet de l'OACI est un important véhicule de diffusion de l'information au public, et des efforts sont faits pour utiliser du papier recyclé ainsi que pour recycler du papier. Bien que certains éléments constitutifs d'un système de gestion de l'environnement soient en place au sein du Secrétariat, ils n'y sont pas tous et il n'y a pas de documentation systématique au niveau des pratiques existantes. Nous avons recommandé au Secrétaire général d'envisager notamment la mise en œuvre d'un système de gestion de l'environnement au sein du Secrétariat.</p>		

### 2.3 Gestion de la trésorerie

N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
2.3.1	<p><u>1998 – Paragraphe 89</u> : Il était recommandé que la politique en matière de placements soit plus précise et plus complète.</p>	<p>L'OACI ne place que les liquidités qui excèdent ses besoins. Des arrangements favorables concernant ces placements ont été conclus avec les banques. D'autres formes de placements tels que les dépôts à plus long terme ont aussi été adoptées.</p>	<b>Achevé</b>
2.3.2	<p><u>1998 – Paragraphe 89</u> : Il était recommandé que le système comptable soit modernisé pour qu'il soit plus facile de prendre des mesures en temps utile, y compris le paiement aux dates d'échéance.</p>	<p>Des mesures ont été prises pour moderniser le système comptable. Il est prévu que les systèmes principaux, en particulier ceux qui concernent la gestion de la trésorerie, seront remplacés en 2005. Entre-temps, toutes les factures font l'objet d'un contrôle attentif pour veiller à ce qu'elles soient réglées à temps.</p>	<b>En cours</b>

N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
2.3.3	1998 – Paragraphe 89 : Il était recommandé que la Sous-Direction des finances continue à faire une prévision des mouvements de trésorerie s'il y a lieu.	Des prévisions des mouvements de trésorerie, en particulier à court terme, sont actuellement faites pour guider les décisions de placement.	<b>Achevé</b>
2.3.4	1998 – Paragraphe 89 : Il était recommandé que l'OACI envisage d'établir des indicateurs de performance pour sa gestion de trésorerie.	La tolérance à l'égard du risque et l'environnement opérationnel sont très particuliers à l'OACI. Un indicateur de performances, comparé aux normes de l'industrie, ne permettrait peut-être pas une mesure objective et n'aurait donc peut-être qu'une valeur pratique négligeable. Les soldes de trésorerie sont cependant contrôlés de très près et, lorsque c'est possible, ils sont placés en vue de maximiser leurs rémunérations compte tenu des paramètres de tolérance au risque de l'OACI.	<b>Non appliqué</b>

### 3. RECOMMANDATIONS DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES POUR 1999

#### 3.1 Programme universel d'audits de supervision de la sécurité

N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
3.1.1	1999 – Paragraphe 47 : Il était recommandé que les problèmes de ressources au siège et dans les bureaux régionaux devraient être résolus afin que les ressources nécessaires puissent être consacrées aux activités d'audit de la supervision de la sécurité.	Presque tous les bureaux régionaux comportent un expert régional, supervision de la sécurité (ROSO), qui a joué un rôle important dans la conduite des audits initiaux. Plusieurs de ces postes sont cependant devenus vacants. L'arrangement adopté consistait à utiliser 50 % du temps des ROSO aux fins des audits, les autres 50 % l'étant aux services de leur bureau régional. Les résultats ont été mitigés en ce que certains des ROSO étaient effectivement utilisés au moins pendant le temps ainsi prévu, alors que d'autres ne l'étaient pas pour diverses raisons. De toute manière, les audits n'auraient pas pu être menés à bonne fin sans l'appui du personnel détaché par les États pour renforcer les ressources limitées des bureaux régionaux.	<b>En cours</b>

N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
		<p>Les suivis d'audit sont actuellement menés avec un minimum d'appui des bureaux régionaux car les ROSO sont encore moins nombreux et ils sont nécessaires pour servir les États et non pour les auditer. C'est pourquoi SOA dépend de ses propres experts et de certains autres membres du personnel qui lui sont attachés.</p> <p>Cette question n'a pas encore été réglée. L'USOAP étant élargi pour couvrir toutes les Annexes liées à la sécurité, un accord solide est nécessaire et il est prévu qu'il sera conclu pour novembre 2004.</p>	
3.1.2	<p><u>1999 – Paragraphe 47 :</u> Il était recommandé qu'en préparation pour l'étoffement du Programme universel d'audits de la supervision de la sécurité, le financement à long terme du programme devrait être obtenu dès que possible.</p>	<p>À sa 33<sup>e</sup> session, l'Assemblée a approuvé l'élargissement du programme aux Annexes 11 et 14 (Résolution A33-8), y compris son financement pendant le triennat 2002-2004. Pour ce qui concerne l'élargissement aux domaines ATM et AGA, des moyens financiers sont disponibles pour les travaux préparatoires de 2003 et pour la première année d'audits en 2004. Les moyens financiers nécessaires à l'élargissement au domaine AIG, pour les travaux préparatoires et pour 2004, ont été établis mais n'ont pas encore été obtenus. Les besoins à long terme du financement du programme, notamment pour sa poursuite et son élargissement, seront examinés et inscrits au prochain budget. Reconnaissant les difficultés intrinsèques de la poursuite de l'élargissement du programme Annexe par Annexe, le Secrétariat s'efforce actuellement de déterminer s'il serait possible de procéder à l'avenir à des audits globaux. Il est prévu que cette question sera traitée dans le budget du prochain triennat.</p>	<b>En cours</b>

N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
3.1.3	<p><u>1999 – Paragraphe 47</u> :</p> <p>Le Groupe d’audits de la supervision de la sécurité devrait utiliser un système d’enregistrement du temps. Cet outil fondamental fournirait à l’administration des renseignements détaillés sur l’emploi des ressources et des données comparatives pour la planification des cycles de vérification futurs ainsi que pour la prise de décisions.</p>	<p>Aucun système officiel d’enregistrement du temps n’a été institué durant les audits initiaux, même si certains auditeurs individuels l’enregistraient. Les observations des auditeurs à cet égard ont conduit à modifier le plan des missions pour que chacune ne porte que sur deux États, et non trois, et à ajouter un ou deux jours de travail dans chaque État, pour que le temps consacré à chaque audit permette de l’achever.</p> <p>Les chefs d’équipe sont habilités à évaluer le temps nécessaire pour achever un suivi d’audit avant l’établissement du calendrier en conséquence duquel les missions sont organisées. Les cadres de SOA procèdent à un contrôle de la qualité par sondage et l’utilisation du temps est évaluée à la fin de chaque mission dans le cadre du rapport de mission du chef d’équipe. Dans le cadre du programme élargi à partir de 2005, les chefs d’équipe seront tenus de prendre cette mesure.</p>	<b>Sans suite</b>

#### 4. RECOMMANDATIONS DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES POUR 2000

##### 4.1 Mécanisme de planification du projet de budget-programme pour 2002-2004

Au paragraphe 40 de son rapport pour 2000, le Commissaire aux comptes recommandait que pour établir un budget-programme qui puisse tenir compte des besoins globaux et des priorités stratégiques de l’OACI, le Secrétariat envisage de procéder comme suit :

N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
4.1.1	<p><u>2000 – Paragraphe 40</u> :</p> <p>Proposer que, dans la prochaine version du SAP, le Conseil envisage d’établir un calendrier à long terme comportant une indication des crédits nécessaires pour établir le cadre stratégique, ainsi que des</p>	<p>Le Secrétariat et le Conseil procèdent en permanence à des améliorations du document de budget-programme et du mécanisme par lequel il est formulé. Les responsabilités obligatoires consacrées dans la Convention relative à l’aviation civile</p>	<b>Mécanisme permanent-jugée achevée application</b>

N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
	indicateurs de rendement au niveau stratégique pour assurer que le SAP devienne un véritable instrument de gestion.	internationale, les résolutions de l'Assemblée et les besoins globaux sont pris en compte lors de la formulation du budget-programme. Le Conseil examinera les plans et les perspectives à long terme de l'Organisation, notamment les incidences financières, lorsqu'il établira le budget-programme pour le triennat 2005-2007. Le SAP a été lié au budget-programme, qui est triennal, au moyen de renvois appropriés. Les résultats escomptés et les indicateurs de rendement sont actuellement décrits dans le budget-programme au niveau des grands programmes et des programmes. S'ils l'étaient au niveau du SAP, ils seraient très généraux et ne seraient pas facilement mesurables, et il est donc peu probable qu'ils puissent constituer l'outil de gestion efficace envisagé dans les recommandations du Commissaire aux comptes.	
4.1.2	<u>2000 – Paragraphe 40</u> : Mettre en place un moyen officiel, par exemple une fonction de planification stratégique ou un procédé d'examen critique aux niveaux supérieurs de l'administration pour faciliter l'établissement d'objectifs stratégiques, dans leur ordre d'importance, dès le début de l'élaboration du Budget-Programme.	Il est actuellement exigé que le SAP et le budget-programme soient examinés par le Groupe de gestion de haut niveau avant d'être soumis au Conseil. Le Groupe de gestion de haut niveau a participé à l'examen de toutes les propositions concernant le budget 2005-2007.	<b>Partiellement appliqué - en cours</b>
4.1.3	<u>2000 – Paragraphe 40</u> : Présenter au Conseil des options viables du Budget-Programme afin qu'il puisse se prononcer en toute connaissance de cause sur les avantages et les inconvénients de chaque option et sur ses incidences potentielles sur la possibilité pour l'Organisation de s'acquitter pleinement de son mandat.	Pour le triennat 2005-2007, le Secrétariat a soumis à l'examen du Conseil diverses options accompagnées d'une justification de leur nécessité. Le Conseil et le Secrétariat s'efforcent constamment d'améliorer encore plus ce mécanisme.	<b>Achevé</b>

N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
4.1.4	2000 – Paragraphe 40 : Proposer au Conseil que des renseignements sur l'efficacité globale des programmes et des activités clés soient établis et présentés régulièrement au Conseil.	Le Conseil est régulièrement informé des résultats des activités menées dans le cadre de programmes particuliers. Le rapport annuel est un élément de ce mécanisme. Des procédures sont cependant établies pour rendre compte expressément au Conseil de l'efficacité globale au regard du budget-programme.	<b>En cours</b>

#### 4.2 Gestion des ressources humaines

Au paragraphe 64 de son rapport pour 2002, le Commissaire aux comptes recommandait, pour assurer que l'OACI dispose en permanence d'un personnel compétent qui lui permette d'atteindre son objectif stratégique, que le Secrétariat devrait :

N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
4.2.1	2000 – Paragraphe 64 : S'assurer qu'il gère ses ressources humaines dans une optique stratégique en établissant des politiques et des systèmes (notamment pour la planification de la relève) compatibles avec les meilleurs pratiques de gestion.	<p>En juin 2001, un système d'établissement des coûts de personnel a été mis à la disposition des cadres supérieurs pour les aider à contrôler les ressources financières, à établir leurs priorités, à planifier la publication des avis de vacance et à pourvoir les postes.</p> <p>En novembre 2001, il leur a été demandé de présenter leurs besoins en personnel pour le triennat 2002-2004 et d'indiquer les postes qui devraient être annoncés ainsi que les aptitudes et compétences exigées pour ces postes. Pour les aider, une liste récapitulative de tous les membres du personnel, de tous les consultants et de tous les détenteurs de SSA leur a été remise, avec une indication des départs à la retraite et autres départs prévus jusqu'à la fin de 2004. Les réponses reçues faisaient état de postes d'administrateur et d'agent des services généraux plus nombreux que ceux du budget approuvé. Des consultations ont suivi pour dégager d'autres sources de financement et d'économies compensatoires qui permettraient de financer les postes supplémentaires, d'établir les priorités des demandes et de mettre en évidence les besoins les plus</p>	<b>Activité permanente</b>



N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
		<p>pressants. Le personnel nécessaire et les ressources disponibles des bureaux régionaux ont été examinés lors de la réunion plénière du Groupe de gestion de haut niveau qui s'est tenue au siège en juillet 2003. Il a été recommandé que les fonctions/disciplines essentielles des bureaux régionaux soient indiquées pour permettre d'établir le niveau minimal du personnel nécessaire. Un groupe de travail interne étoffe actuellement cette recommandation (Note de discussion n°1 liée à la note C-WP/12215).</p> <p>En août 2003, il a été demandé aux chefs de service d'indiquer les priorités de leurs besoins en personnel en tenant compte des postes vacants et des départs à la retraite et autres départs prévus jusqu'à la fin de 2004. De manière générale, il a été jugé que la plupart de ces postes étaient hautement prioritaires mais ils n'ont pas été classés par ordre de priorité.</p> <p>En automne 2003, le groupe d'étude du Conseil sur la planification à long terme et le mécanisme budgétaire a fourni aux cadres supérieurs, pour les inciter à établir les priorités de leurs besoins, des renseignements sur les postes vacants et sur les départs à la retraite et autres départs prévus jusqu'à la fin de 2010.</p>	
4.2.2	<p><u>2000 – Paragraphe 64</u> : Réexaminer ses pratiques de recrutement pour établir pourquoi le recrutement est si lent et poursuivre le renforcement de ses méthodes d'évaluation des candidats de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur, en créant un cadre d'évaluation assurant que tous les candidats seront évalués comme il convient et équitablement.</p>	<p>À la demande du Conseil, des rapports d'avancement lui ont été présentés sur les mesures administratives prises jusqu'à présent pour abrégier les délais dans le recrutement des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur. En 2002 (C-DEC 160/5), le Conseil est convenu de réduire de quatre à trois mois le délai de présentation des candidatures dans le cas des avis de vacance internationaux. Ce délai a été ramené à deux mois en 2003 (C-DEC 168/3). Le Conseil a demandé au Secrétaire général de s'efforcer d'accélérer le traitement des candidatures. Les délais pour chaque phase du mécanisme de recrutement ont donc été établis et portés à la connaissance des cadres.</p>	

N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
		<p>En 2002, le Conseil a invité la Commission d'examen des candidatures aux postes de directeur (COPAD) à revoir ses procédures habituelles en vue de les améliorer et de les simplifier. La COPAD a procédé à cet examen et, en 2003, le Conseil a noté un rapport qu'elle lui a soumis sur l'issue de son examen. Les entrevues systématiques avec les candidats «inconnus» ont débuté au début de l'an 2000. Ces entrevues ont permis aux notateurs d'évaluer les candidats mais elles ont aussi eu pour effet de prolonger la durée des recrutements.</p>	
4.2.3	<p><u>2000 – Paragraphe 64</u> : Déterminer si la composition de ses effectifs est la plus appropriée pour assurer que l'Organisation disposera d'un personnel ayant les compétences et les aptitudes requises, et établir si la combinaison des nominations est la plus appropriée aux fins de la progression des carrières, du fonctionnement et de l'efficacité des coûts.</p>	<p>Les types de contrats utilisés pour obtenir les services de fonctionnaires sont adaptés aux divers types de fonctions que l'on attend d'eux. Il existe cependant certaines contraintes :</p> <p>a) Par sa décision du 4 mars 1985 (C-DEC 114/7), le Conseil a établi le pourcentage des nominations sans perspective de carrière pour les postes soumis à la répartition géographique équitable à pas moins de 33 %. Conformément à cette décision, toutes les nominations initiales des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur sont sans exception des nominations sans perspective de carrière.</p> <p>b) Seuls des contrats temporaires sont accordés aux membres du personnel dont les postes sont financés par des ressources extrabudgétaires même si ces postes répondent à des besoins à long terme.</p> <p>c) En raison de la situation financière actuelle de l'Organisation, le Secrétaire général a décidé de suspendre en 2003 l'application de la recommandation relative aux nominations pour une durée déterminée et aux nominations à titre permanent d'administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur.</p> <p>d) Le recours plus soutenu à des services contractuels moins coûteux pourrait avoir une incidence défavorable sur les statistiques concernant la répartition géographique équitable et le recrutement de femmes.</p>	<b>Achévé</b>

N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
4.2.4	<p><u>2000 – Paragraphe 64</u> :</p> <p>Assure que l'amélioration de la gestion et des méthodes de recrutement soit financée à un niveau satisfaisant.</p>	<p>Pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'Organisation, le Conseil a approuvé, entre autres, le financement des programmes concernant la gestion des rapports de rendement et le perfectionnement des cadres (voir notes C-WP/12219 et C-DEC 171/7). Il a été recommandé à titre hautement prioritaire de doubler les affectations budgétaires consacrées à la formation au cours du prochain triennat. Cela sera nécessaire pour entreprendre la formation technique des membres du personnel qui seront réaffectés à des fonctions et disciplines hautement prioritaires.</p>	<b>En cours</b>

#### 4.3 Technologie de l'information

N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
4.3.1	<p><u>2000 – Paragraphe 81</u> :</p> <p>L'OACI s'est efforcée de remplacer son système financier mais elle n'a guère progressé en dépit de l'urgence qu'elle attachait à ce remplacement. La mise en œuvre de systèmes informatisés modernes nécessitera un financement, un esprit d'initiative et des spécialistes très compétents.</p>	<p>Le Conseil a présenté à l'Assemblée une justification de la modernisation du système financier. Par sa Résolution A33-24 de 2001, l'Assemblée a autorisé le financement initial du remplacement du système de gestion financière. Les fonds, d'un montant de 2,5 millions de dollars, ont été dégagés au début de 2002. Des mesures sont en cours pour acquérir et mettre en œuvre au moins les éléments principaux d'un nouveau système de gestion financière. Il est prévu que la mise en œuvre du nouveau système sera entreprise en 2005.</p>	<b>En cours</b>
4.3.2	<p><u>2000 – Paragraphe 82</u> :</p> <p>L'OACI devrait revoir la priorité qu'elle a affectée au remplacement des systèmes financiers dont elle dispose. Les conditions cruciales ci-après sont nécessaires au succès de cette initiative: financement des logiciels, de la formation, des améliorations futures et de la maintenance des systèmes.</p>		<b>En cours</b>

N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
4.3.3	<u>2000 – Paragraphe 82</u> : Solide impulsion de la part de l'Administration, appui vigoureux des États contractants et acceptation par les utilisateurs.	Cette recommandation concerne une activité permanente. Dans la mise en œuvre des nouveaux systèmes, toutes les normes de mise au point nécessaires seront observées. Le Sous-Directeur des finances assume la responsabilité globale de ce projet. Le Secrétaire général, le Groupe de gestion de haut niveau et les principaux utilisateurs des systèmes participent à toutes les phases critiques de la mise au point et de la mise en œuvre du système.	<b>En cours</b>
4.3.4	<u>2000 – Paragraphe 82</u> : Une modification de la stratégie de gestion permettant de mobiliser et de maintenir les efforts qui seront faits pour adopter un nouveau système moderne.	Cette recommandation sera appliquée lorsque le système sera acheté, mis au point et installé.	<b>En cours</b>

## 5. RECOMMANDATIONS DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES POUR 2001

### 5.1 Projets d'accord de services de gestion

N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
5.1.1	<u>2001 – Paragraphe 38</u> : Il était recommandé que l'OACI indique dans les accords de services de gestion les règles et procédures qui doivent être suivies pour la rémunération du personnel de projet.	Les règles et les procédures qui devraient être suivies pour la rémunération du personnel de projet des accords de services de gestion sont à l'étude. Ces accords sont ainsi structurés conformément au système de rémunération, d'indemnités et d'avantages du régime commun des Nations Unies. L'objectif est d'insérer leur texte définitif dans le Règlement du personnel des services extérieurs de l'OACI et dans le Manuel d'instructions au personnel des services extérieurs de la TCB.	<b>En cours</b>

N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
5.1.2	<p><u>2001 – Paragraphe 38</u> :</p> <p>L'OACI devrait évaluer, avec l'assistance de la Direction de la coopération technique et de la Direction des affaires juridiques, les risques associés à l'utilisation de personnel de projet qui ne relève pas directement de son contrôle dans les projets d'accord de services de gestion.</p>	<p>Lorsqu'ils évaluent les risques éventuellement associés à l'utilisation de personnel local dans des projets qui ne relèvent pas directement du contrôle de l'OACI, des contrats types pour le personnel local ont été mis au point, pour sauvegarder les immunités de l'Organisation; ils disposent que l'OACI ne sera pas responsable de toute demande de dédommagement qui pourrait être introduite par un tiers contre un membre de ce personnel dans la fourniture des services visés par le contrat, et que ledit membre du personnel mettra l'OACI hors de cause en pareil cas. Ces contrats contiennent aussi une clause type sur la suspension ou l'interruption d'un projet, en vertu de laquelle le signataire du contrat accepte de renoncer à tout dédommagement si le projet est suspendu ou interrompu, totalement ou en partie, par manque de financement ou pour toute autre cause. Les responsabilités en matière d'assurance maladie et d'assurance accidents du travail en cas de mort, de lésion corporelle et de maladie imputables à l'exercice de fonctions officielles y sont également précisées. De plus, à la demande de la Direction des affaires juridiques, des accords cadres de coopération technique, tels que les MSA et les arrangements de fonds d'affectation spéciale, ainsi que les contrats d'achat, comprennent obligatoirement une clause d'indemnisation en vertu de laquelle le signataire du contrat doit indemniser et dégager de toute responsabilité l'OACI, et ses préposés, contre toute poursuite, réclamation en responsabilité et obligation de réparer résultant d'actes et d'omissions commis par l'OACI ou ses préposés au nom du gouvernement dans l'exécution de l'arrangement ou du contrat.</p>	<b>Achevé</b>
5.1.3	<p><u>2001 – Paragraphe 38</u> :</p> <p>L'OACI devrait continuer à examiner les projets d'accord de services de gestion avec l'assistance de l'EAO.</p>	<p>Lors de leur vérification de 2002, les commissaires aux comptes ont procédé à des examens approfondis des projets MSA. De plus, s'ils le jugent nécessaire, ils pourront demander à l'EAO de leur prêter assistance.</p>	<b>Achevé</b>

## 5.2 Bureaux régionaux, en particulier le Bureau Amérique du Sud (Lima)

N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
5.2.1	<p><u>2001 – Paragraphe 72</u> :</p> <p>Le Secrétaire général devrait instituer un mécanisme d'examen annuel formel des plans de chaque bureau régional, tous les ans. Cette révision ferait intervenir des représentants de chaque direction du siège et examinerait les résultats prévus et le coût des ressources évalué pour les atteindre, afin d'identifier et d'accepter l'établissement de priorités réalistes.</p>	<p>Le Secrétaire général partage les préoccupations du Commissaire aux comptes et appuie sa recommandation relative à l'institution d'un mécanisme d'examen annuel formel des plans de chacun des sept bureaux régionaux. En raison de la nécessité de poursuivre l'application de beaucoup de programmes en cours, tout en faisant face à la demande accrue de nouveaux programmes malgré les limitations d'un budget de croissance nulle, il s'est révélé difficile pour le Secrétariat d'appliquer pleinement ladite recommandation. Des progrès considérables ont cependant été réalisés au cours du dernier triennat dans la formulation d'un projet de plan d'entreprise pour le Bureau régional de Paris, dans l'intention d'élargir le moment venu ledit plan aux autres bureaux régionaux, si des ressources suffisantes sont disponibles.</p>	<b>En cours</b>
5.2.2	<p><u>2001 – Paragraphe 72</u> :</p> <p>Les bureaux régionaux devraient faire part des résultats, des coûts en ressources et des écarts par rapport aux plans pour toutes les grandes activités comme la planification de la navigation aérienne et la mise en œuvre, la planification du transport aérien et la gestion des initiatives d'amélioration. Ceci s'appliquerait aussi bien aux audits internes faits au siège durant l'année qu'à l'occasion du rapport annuel à l'Assemblée.</p>	<p>En ce qui concerne la communication des résultats, des coûts des ressources et des écarts par rapport aux plans pour toutes les principales activités des régions, cette recommandation sera examinée en même temps que le mécanisme de planification régionale. La méthode actuelle, selon laquelle les bureaux régionaux présentent des rapports d'avancement mensuels, sera renforcée dans le cadre des activités permanentes d'amélioration de l'efficacité des bureaux régionaux.</p>	<b>En cours</b>

## 6. RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES POUR 2002

### 6.1 Projets de coopération technique

N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
6.1.1	<p><u>2002 – Paragraphe 78</u> :</p> <p>Les descriptifs de projet devraient comprendre des renseignements pertinents pour justifier la solution proposée dans le projet, y compris une analyse formelle des obstacles auxquels l'État contractant est confronté.</p>	<p>La TCB tient compte de cette question lorsqu'elle prépare les descriptifs de projet, en y introduisant des renseignements d'arrière-plan pertinents qui justifient la nécessité du projet de coopération technique qui est proposé. Elle met un accent particulier sur l'analyse des obstacles spécifiques et communs que rencontreront les administrations de l'aviation civile des pays en développement dont les ressources humaines et les difficultés techniques ou financières sont les mêmes. Cela a permis de mettre au point une approche régionale ou sous-régionale à la conduite des activités de coopération technique dans les domaines de la sécurité des vols et de la sûreté, ce qui améliore l'efficacité et l'efficience de la réalisation des projets, constitue une solution pratique et procure d'importantes économies aux États bénéficiaires.</p>	<b>Achevé</b>
6.1.2	<p>Une liste de contrôle devrait être adoptée pour documenter l'examen des projets de contrats ou d'accords.</p>	<p>Dans le cadre des activités du Groupe d'examen des procédures d'achat (PPRG), TCB, LEB et EAO ont conjointement examiné et amendé les contrats types ainsi que les termes et conditions des contrats émis par TCB. LEB et FIN examinent dans chaque cas d'espèce les modifications apportées aux contrats et accords standard. Les observations reçues sont classées pour faciliter la préparation et l'examen futurs de projets de contrats et d'accords semblables.</p>	<b>Achevé</b>
6.1.3	<p>Des renseignements et documents suffisants devraient être fournis sur le taux qui sera appliqué pour les frais généraux à la phase de planification du projet, qu'il faudra suivre pendant toute sa durée et dont il sera rendu compte en temps opportun.</p>	<p>Dans l'attente de la mise en œuvre d'un nouveau système comptable qui puisse faciliter l'identification des coûts directs et indirects des projets de coopération de technique, l'OACI impute aux projets des frais généraux d'administration fondés sur la complexité du projet et de la coopération technique effectivement fournie. Les pourcentages des frais généraux des accords</p>	<b>En cours</b>

N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
		de services de gestion sont négociés avec l'État et peuvent varier selon l'élément du projet. Des mesures intérimaires seront cependant prises pour évaluer le coût réel de l'appui aux projets et justifier les décisions prises au sujet des frais généraux imputés.	
6.1.4	<p>Les risques des projets devraient être mieux évalués grâce à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) l'établissement d'un profil de risques potentiels à examiner aux différentes phases d'un projet;</li> <li>b) une évaluation formelle des risques potentiels pour les projets dont la vocation est d'aider au développement des ressources humaines d'une administration de l'aviation civile nationale;</li> <li>c) la réévaluation périodique de l'analyse de risques dans le cas de projets portant sur plusieurs années.</li> </ul>	<p>La TCB continue de contrôler de façon uniforme et détaillée tous les projets de coopération technique de l'OACI. Une analyse plus approfondie des domaines de l'évaluation des risques au début et durant les diverses phases des projets est actuellement entreprise. Les projets sont suivis en permanence et tous leurs aspects sont évalués périodiquement.</p> <p>Il a été procédé à une analyse des risques potentiels auxquels l'OACI s'expose dans les projets qui consistent à mobiliser les ressources humaines nécessaires aux administrations nationales de l'aviation civile des États bénéficiaires. Des contrats types pour le personnel local ont été mis au point pour sauvegarder les immunités de l'Organisation; ils disposent que l'OACI ne sera pas responsable de toute demande de dédommagement qui pourrait être introduite par un tiers contre un membre de ce personnel dans la fourniture des services visés par le contrat, et que ledit membre du personnel mettra l'OACI hors de cause en pareil cas. Ces contrats contiennent aussi une clause type sur la suspension ou l'interruption d'un projet, en vertu de laquelle le signataire du contrat accepte de renoncer à tout dédommagement si le projet est suspendu ou interrompu, totalement ou en partie, par manque de financement ou pour toute autre cause. De plus, à la demande de la Direction des affaires juridiques, des accords cadres de coopération technique, tels que les MSA et les arrangements de fonds d'affectation spéciale,</p>	<p><b>En cours</b> <b>(a, c)</b></p> <p><b>Achévé</b> <b>(b)</b></p>



N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
		ainsi que les contrats d'achat, comprennent obligatoirement une clause d'indemnisation en vertu de laquelle le signataire du contrat doit indemniser et dégager de toute responsabilité l'OACI, et ses préposés, contre toute poursuite, réclamation en responsabilité et obligation de réparer résultant d'actes et d'omissions commis par l'OACI ou ses préposés au nom du gouvernement dans l'exécution de l'arrangement ou du contrat.	
6.1.5	Une approche formelle devrait être employée pour obtenir des retours d'information sur la qualité des services d'achat fournis aux États contractants.	Les États contractants sont généralement satisfaits de la qualité de services d'achat fournis par l'OACI. La possibilité d'employer une approche formelle est actuellement à l'étude.	<b>À l'étude</b>
6.1.6	Les efforts devraient être poursuivis pour l'établissement d'une structure intégrée de surveillance et de compte rendu qui procurera à la Direction l'information et la souplesse nécessaires pour la gestion des projets de coopération technique.	Des lignes directrices sur les procédures de surveillance et d'évaluation existent sous la forme, selon les besoins, d'une surveillance quotidienne par courrier électronique, correspondances en facsimilé et conversations téléphoniques, ou de missions entreprises dans les États. Dans de nombreux cas, toutefois, la TCB, après consultation des États bénéficiaires et des donateurs, doit adapter son action, pour répondre à des exigences et calendriers spécifiques de surveillance et de compte rendu, en fonction de la complexité et du genre de projet en cours de réalisation. La TCB partage l'avis que l'établissement de systèmes intégrés de surveillance et de compte rendu faciliterait la gestion des projets. Elle poursuivra ses efforts à cet égard.	<b>En cours</b>

**6.2 Bureaux régionaux, en particulier le Bureau Asie et Pacifique (Bangkok) et le Bureau Europe et Atlantique Nord (Paris)**

N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
6.2.1	2001 – Paragraphe 114 : Le Secrétaire général devrait instituer un mécanisme d'examen annuel formel des	Des travaux ont été entrepris sur la gestion et les rapports de performance; ils portent sur la formulation de principes directeurs par le	<b>En cours</b>

N°	Année du rapport, numéro du paragraphe et recommandation	Suite donnée et observations	Situation actuelle
	plans avec chaque bureau régional. Cet examen devrait faire intervenir des représentants de chacune des directions du siège et être axé sur les résultats prévus et les coûts à prévoir pour les atteindre. Cela permettra d'identifier des priorités réalistes et de s'entendre à leur sujet.	groupe de gestion de haut niveau et la formulation de la méthodologie et de la formation dans ce domaine.	
6.2.2	Les rôles et les responsabilités des bureaux régionaux devraient être clarifiés et le manuel des bureaux régionaux devrait être revu et rendu disponible sous forme électronique.	L'étude des bureaux régionaux progresse. Sa première phase est achevée et la phase suivante est en cours de planification. Le manuel des bureaux régionaux est actuellement révisé.	<b>En cours</b>
6.2.3	Les bureaux régionaux devraient rendre compte des résultats, des coûts en ressources et des écarts par rapport aux plans pour toutes les grandes activités telles que la planification de la navigation aérienne et la mise en œuvre, la planification du transport aérien et les initiatives d'amélioration de la gestion. Cela s'appliquerait aussi bien aux comptes rendus internes au siège tout au long de l'année qu'au Rapport annuel à l'Assemblée.	Les rapports des bureaux régionaux parviennent au siège plus régulièrement et ils contiennent plus de renseignements. La gestion des performances mentionnée ci-dessus permettra d'autres améliorations.	<b>En cours</b>
6.2.4	Les bureaux régionaux devraient indiquer les bénéfices potentiels dans leurs plans budgétaires et les avantages réels dans leurs rapports mensuels au siège. Les réalisations pourraient aussi être publiées dans le Rapport annuel du Conseil, avec toute indication utile en ce qui concerne l'attribution.	Plusieurs communiqués de presse, qui décrivent les réalisations des programmes régionaux, ont été diffusés. Les bienfaits des efforts de mise en œuvre y sont aussi indiqués.	<b>En cours</b>
6.2.5	Les bureaux régionaux devraient promouvoir le partage entre eux des expériences et des meilleures pratiques.	Les bureaux régionaux échangent régulièrement entre eux des renseignements sur leurs expériences et leurs meilleures pratiques.	<b>En cours</b>

7. RÉCAPITULATION

Récapitulation des recommandations du  
Commissaire aux comptes  
1998 – 2002  
Situation au 31 décembre 2003

Sujet	Référence	Recommandations		
		Total	Achevées	En cours
<b>1998</b>				
Direction du transport aérien — Programme statistique	2,1	3	1	2
Protection de l'environnement	2,2	1	-	1
Gestion de la trésorerie	2,3	10	8	2
Total		14	9 (65 %)*	5
<b>1999</b>				
Programme universel d'audits de supervision de la sécurité	3,1	8	5	3
Total		8	5 (63 %)*	3
<b>2000</b>				
Mécanisme de planification du projet de budget-programme pour 2002-2004	4,1	4	2	2
Gestion des ressources humaines	4,2	4	1	3
Technologie de l'information	4,3	6	2	4
Total		14	5 (36 %)*	9
<b>2001</b>				
Projets d'accords de services de gestion Bureaux régionaux, en particulier le Bureau Amérique du Sud (Lima)	5,1	4	3	1
Total	5,2	2	-	2
		6	3 (50 %)*	3
<b>2002</b>				
Projets de coopération technique Bureaux régionaux, en particulier le Bureau Asie et Pacifique (Bangkok) et le Bureau Europe et Atlantique Nord (Paris)	6,1	8	3	5
Total	6,2	5	1	4
		13	4 (30 %)*	9

\* Pourcentage d'application de toutes les recommandations

-----

## APPENDICE F

### PROJETS DE RÉSOLUTION

#### Résolution 42/...

#### **Approbation des comptes de l'Organisation pour l'exercice financier 2003 et examen du rapport de vérification correspondant**

*L'Assemblée,*

*Considérant* que les comptes de l'Organisation pour l'exercice financier 2003, ainsi que le rapport de vérification de ces comptes que le Vérificateur général du Canada, membre du Groupe mixte de vérificateurs extérieurs des comptes de l'Organisation des Nations Unies et des institutions spécialisées, a établi en qualité de Commissaire aux comptes de l'OACI, ont été soumis à l'Assemblée après avoir été communiqués aux États contractants,

*Considérant* que le Conseil a étudié le rapport de vérification des comptes et l'a soumis à l'examen de l'Assemblée,

*Considérant* que les dépenses ont été examinées conformément aux dispositions du Chapitre VIII, article 49, alinéa f), de la Convention,

1. *Prend note* du rapport du Commissaire aux comptes sur les comptes apurés pour l'exercice financier 2003, des observations du Secrétaire général comme suite aux recommandations du rapport de vérification et du rapport sur la mise en œuvre des recommandations du Commissaire aux comptes pour les exercices antérieurs;

2. *Approuve* les comptes apurés de l'exercice financier 2003.

#### Résolution 42/...

#### **Approbation des comptes relatifs aux activités du Programme des Nations Unies pour le développement qui sont administrées par l'OACI en tant qu'agent d'exécution pour l'exercice financier 2003 et examen du rapport de vérification sur les états financiers de l'Organisation qui porte également sur les comptes du Programme des Nations Unies pour le développement**

*L'Assemblée,*

*Considérant* que les comptes indiquant l'état des fonds alloués à l'OACI par l'Administrateur du Programme des Nations Unies pour le développement qui ont été administrés par l'OACI en tant qu'agent d'exécution pour l'exercice 2003, ainsi que le rapport de vérification des états financiers de l'Organisation, qui porte également sur les comptes du Programme des Nations Unies pour le développement, que le Vérificateur général du Canada, membre du Groupe de vérificateurs extérieurs des

comptes de l'Organisation des Nations Unies et des institutions spécialisées, a établi en qualité de Commissaire aux comptes de l'OACI, ont été soumis à l'Assemblée après avoir été communiqués aux États contractants,

*Considérant* que le Conseil a étudié le rapport de vérification et l'a soumis à l'examen de l'Assemblée pour qu'il soit transmis à l'Administrateur du Programme des Nations Unies pour le développement,

*Considérant* que le Règlement financier et les Règles de gestion financière du Programme des Nations Unies pour le développement prévoient que les organismes des Nations Unies qui sont chargés par le PNUD d'exécuter ou de réaliser des activités au titre des programmes soumettent à l'Administrateur, qui les transmet au Conseil d'administration, des états indiquant l'utilisation des allocations que l'Administrateur leur a faites et que ces états sont accompagnés d'une attestation de vérification établie par les vérificateurs externes des organismes intéressés et de leur rapport,

1. *Prend note* du rapport du Commissaire aux comptes sur les états financiers de l'Organisation, qui porte également sur les comptes du Programme des Nations Unies pour le développement qui sont administrés par l'OACI en tant qu'agent d'exécution, pour l'exercice 2003 et des observations du Secrétaire général faisant suite aux recommandations du rapport de vérification;

2. *Approuve* les comptes relatifs au Programme des Nations Unies pour le développement qui sont administrés par l'OACI en tant qu'agent d'exécution pour l'exercice 2003;

3. *Décide* que les états financiers de l'Organisation, qui comprennent également les comptes du Programme des Nations Unies pour le développement qui sont administrés par l'OACI, et le rapport de vérification seront transmis à l'Administrateur du Programme des Nations Unies pour le développement pour être soumis au Conseil d'administration du PNUD.