



ASSEMBLÉE — 41<sup>e</sup> SESSION

COMMISSION ADMINISTRATIVE

Point 45 : Budgets pour 2023, 2024 et 2025

PROJET DE BUDGET DE L'ORGANISATION  
POUR 2023-2024-2025

(Note présentée par le Conseil de l'OACI)

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

La présente note contient la proposition budgétaire de l'Organisation pour le triennat 2023-2024-2025.

Ce budget axé sur les résultats comprend cinq objectifs stratégiques, un objectif de transformation et des stratégies de soutien pour le triennat 2023-2024-2025. Il repose sur le plan d'activités de l'OACI pour 2023-2024-2025. Les prévisions budgétaires sont présentées par objectif stratégique, objectif de transformation, et stratégie de soutien, ainsi que selon les réalisations qui y sont associées.

Le projet de budget de l'Organisation s'élève au total à 357,6 millions CAD.

**Suite à donner :** L'Assemblée est invitée à :

- a) prendre note du message du Conseil qui demande l'adoption du Budget de l'Organisation pour 2023-2024-2025 ;
- b) approuver le maintien de la réserve opérationnelle d'un montant de 7,1 millions CAD pour le financement du projet de budget de l'Organisation pour 2023-2024-2025 ;
- c) approuver le projet de résolution de l'Assemblée, présentés dans l'appendice à la présente note.

<i>Objectifs stratégiques :</i>	La présente note de travail se rapporte à l'ensemble des objectifs stratégiques, à l'objectif de transformation et à l'ensemble des stratégies de soutien.
<i>Incidences financières :</i>	Autorité donnée au Secrétaire général d'établir pour le triennat 2023-2024-2025 un budget d'un montant total de 357,6 millions CAD.
<i>Références :</i>	Plan d'activités de l'OACI pour 2023-2024-2025 Doc 10125, <i>Budget de l'Organisation 2020-2021-2022</i>



**LETTRE D'ACCOMPAGNEMENT**  
**DU**  
**PROJET DE BUDGET DE L'ORGANISATION 2023-2024-2025**  
**DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE L'OACI**  
**À LA QUARANTE ET UNIÈME SESSION DE L'ASSEMBLÉE**

1. Conformément à l'article 61 de la Convention, le Budget ordinaire de l'Organisation pour les exercices financiers 2023, 2024 et 2025 est soumis à l'approbation de l'Assemblée.
2. Le document comprend le message du Conseil qui donne un aperçu, entre autres, des éléments significatifs du budget, le projet de résolution soumis à la 41<sup>e</sup> session de l'Assemblée pour adoption, et la ventilation du budget de l'Organisation.
3. Conformément au triennal actuel, le Budget ordinaire est présenté dans un format axé sur les résultats et est tiré du plan d'activités de l'OACI pour 2023-2024-2025.
4. Le budget du prochain triennat se fonde sur le plafond des contributions des États membres pour 2022 et ajoute une augmentation ponctuelle de 15 millions CAD aux contributions pour financer les initiatives hautement prioritaires de l'objectif de transformation. Cette augmentation ponctuelle des contributions des États membres sera traitée en tant que montant non consolidé et ne sera pas intégrée au niveau de référence utilisé pour élaborer les prévisions budgétaires du triennat 2026-2027-2028.
5. Le montant du remboursement des coûts encourus par le Programme ordinaire pour fournir un soutien au Programme de coopération technique, provenant du Fonds pour les dépenses des services d'administration et de fonctionnement (AOSC), restera inchangé par rapport au triennat actuel, soit 3,6 millions CAD pour le prochain triennat, sans provision au titre de l'inflation. À la suite du transfert de la Section des acquisitions de la Direction de la coopération technique (TCB) à la Direction de l'administration et des services (ADB), un remboursement supplémentaire de 2 millions CAD à partir du fonds AOSC est prévu pour les services d'acquisitions sur la base d'une estimation du volume et des efforts à prévoir.
6. La contribution du Fonds de génération de produits auxiliaires (ARGF) au Budget ordinaire a été fixée aux niveaux du triennat 2020-2021-2022, pour un total de 24,2 millions CAD. Un transfert unique d'un excédent accumulé de 4,7 millions CAD opéré pendant le triennat 2020-2021-2022 n'est plus disponible pour le triennat 2023-2024-2025.
7. L'approche de financement par répartition de l'Assurance-maladie après la cessation de service (ASHI) est maintenue pour le prochain triennat. En raison de l'augmentation du passif, ce dossier constitue toujours un risque pour l'Organisation, même si la question du financement de l'ASHI est commune à l'ensemble du système des Nations unies. Au 31 décembre 2021, le passif s'élève à 160,7 millions CAD (en 2018, il était de 133,6 millions CAD).
8. Au cours du prochain triennat, et bien avant l'élaboration du budget 2026-2027-2028, le Conseil devra examiner les options liées à la durabilité et à la viabilité à long terme de l'Organisation et, à cette fin, sera soutenu par le Secrétariat pour mener à bien cet exercice.
9. Je suis impatient de participer à nos discussions lors de la prochaine session de l'Assemblée.



Salvatore Sciacchitano

8 août 2022



# **ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE**

**PROJET DE BUDGET  
DE L'ORGANISATION  
POUR  
2023-2024-2025**

(Page laissée intentionnellement en blanc)

## Table des matières

<b>MESSAGE DU CONSEIL SUR LE BUDGET DE L'ORGANISATION POUR 2023-2024-2025</b> .....	1
<b>PROJET DE RÉOLUTION SOUMIS À LA 41<sup>e</sup> SESSION DE L'ASSEMBLÉE POUR ADOPTION</b> .....	3
<b>INTRODUCTION</b> .....	5
Contexte.....	5
Cadre stratégique et hiérarchisation des priorités .....	5
Gestion axée sur les résultats .....	6
<b>APERÇU FINANCIER</b> .....	8
Le budget en un coup d'œil .....	8
Financement des prévisions budgétaires 2023-2024-2025.....	9
Contributions des États.....	9
Transfert de l'excédent de l'ARGF .....	10
Réserve opérationnelle .....	10
Remboursement provenant du fonds AOSC.....	10
Revenus divers et régime d'incitation .....	11
Hypothèses .....	11
Inflation.....	11
Devise du budget et taux de change.....	11
Facteurs des dépenses en personnel.....	12
Nouvelles dépenses .....	12
Considérations clés .....	12
Définition de priorités et gains d'efficacité.....	13
Structure du budget.....	14
Objectifs stratégiques .....	14
Objectif de transformation .....	14
Stratégies de soutien .....	15
Contraintes.....	18
<b>NARRATIFS PAR OBJECTIFS STRATÉGIQUES</b> .....	19
SÉCURITÉ.....	22
CAPACITÉ ET EFFICACITÉ DE LA NAVIGATION AÉRIENNE .....	29
SÛRETÉ ET FACILITATION .....	37
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE .....	45
PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT .....	52
<b>NARRATIFS PAR OBJECTIF DE TRANSFORMATION</b> .....	59
<b>NARRATIFS PAR STRATÉGIES DE SOUTIEN</b> .....	66
<b>FONDS EXTRABUDGÉTAIRES</b> .....	81
<b>ANNEXE</b> .....	87

*Note : Dans tout le document, il peut y avoir des écarts dus à l'arrondissement des chiffres.*

## Figures

Figure 1	Cadre stratégique de l'OACI	5
Figure 2	Aperçu des objectifs stratégiques, de l'objectif de transformation et des stratégies de soutien	6
Figure 3	Cadre des résultats de l'OACI	7
Figure 4	Le budget en un coup d'œil	8
Figure 5	Prévisions budgétaires par objectif/stratégie	9
Figure 6	Les objectifs stratégiques en un coup d'œil (tableaux et figures)	20
Figure 7	L'objectif de transformation en un coup d'œil (tableaux et figures)	60
Figure 8	Stratégies de soutien un coup d'œil (tableaux et figures)	67
Figure 9	Structure du Secrétariat de l'OACI	100

## Tableaux

Tableau 1	Prévisions budgétaires 2023-2024-2025 – Sources de financement	9
Tableau 2	Services liés à la stratégie	14
Tableau 3	Pourcentages appliqués aux ressources relevant de la Direction de l'administration et des services	15
Tableau 4	4 Prévisions budgétaires 2023-2024-2025 par objectif stratégique/stratégie - Détail	16
Tableau 5	Prévisions budgétaires 2023-2024-2025 par objectif stratégique et site	21
Tableau 6	Sécurité – Estimation des besoins en ressources	22
Tableau 7	Indicateurs de sécurité	28
Tableau 8	Capacité et efficacité de la navigation aérienne – Estimation des besoins en ressources	29
Tableau 9	Indicateurs de capacité et d'efficacité de la navigation aérienne	35
Tableau 10	Sûreté et facilitation – Estimation des besoins en ressources	37
Tableau 11	Indicateurs de sûreté et de facilitation	43
Tableau 12	Développement économique – Estimation des besoins en ressources	45
Tableau 13	Indicateurs de développement économique	51
Tableau 14	Protection de l'environnement – Estimation des besoins en ressources	52
Tableau 15	Indicateurs de protection de l'environnement	57
Tableau 16	Indicateurs l'objectif de transformation	64
Tableau 17	Indicateurs des stratégies de soutien	76
Tableau 18	Estimations des dépenses des services d'administration et de fonctionnement (AOSC) pour 2023-2024-2025	82
Tableau 19	Mise en correspondance des objectifs et des stratégies avec la structure organisationnelle	88
Tableau 20	Prévisions budgétaires 2023-2024-2025 par structure organisationnelle	94
Tableau 21	Transferts de postes entre 2022 et 2025 (composante CNN)	94
Tableau 22	Résumé des prévisions budgétaires 2023-2025 par bloc budgétaire	95
Tableau 23	Résumé des prévisions budgétaires 2023-2025 par bloc budgétaire	96
Tableau 24	Prévisions budgétaires 2023-2025 - Dépenses d'investissement	97
Tableau 25	Prévisions budgétaires 2023-2025 – Dépenses discrétionnaires liées au personnel	97
Tableau 26	Prévisions budgétaires 2023-2025 – par site	99

## ACRONYMES ET SIGLES

ACS	Groupe de soutien de l'Assemblée et du Conseil
ADB	Direction de l'administration et des services
AFI	Sécurité de l'aviation en Afrique
AFI SECFAL	Sûreté de l'aviation et facilitation en Afrique
ANB	Direction de la navigation aérienne
AOSC	Dépenses des services d'administration et de fonctionnement
APAC	Asie et Pacifique
APAC-RSO	Bureau régional auxiliaire Asie/Pacifique
ARGF	Fonds de génération de produits auxiliaires
ASA	Section des audits de sûreté de l'aviation
ASBU	Mises à niveau par blocs du système de l'aviation
ASHI	Assurance-maladie après la cessation de service
ASIP	Plans d'amélioration de la sécurité de l'aviation
ATB	Direction du transport aérien
ATC	Comité du transport aérien
ATM	Gestion du trafic aérien
AVSEC	Sûreté en aviation
BSCI	Bureau des services de contrôle interne
CAD	Dollars canadiens
CAEP	Comité de la protection de l'environnement en aviation
CAFAC	Commission africaine de l'aviation civile
CAPS	Service des achats d'aviation civile
CAPSCA	Arrangement de coopération pour la prévention de la propagation des maladies transmissibles par les voyages aériens
CAR/SAM	Région Caraïbes et Amérique du Sud
CEAC	Conférence européenne de l'aviation civile
CERT	Outil d'estimation et de déclaration des émissions de CO2 du CORSIA
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CFSA	Centre de formation à la sûreté de l'aviation
HRC	Comité des ressources humaines
CMA	Activités de surveillance continue
CNS	Communications, navigation et surveillance
CNN	Croissance nominale nulle
COG	Comité de la gouvernance
COM	Communications
CORSIA	Régime de compensation et de réduction de carbone pour l'aviation internationale
COSCAP	Programme de développement coopératif de la sécurité opérationnelle et du maintien de la navigabilité
CRN	Croissance réelle nulle
CSG	Services de conférence, de sécurité et des services généraux
CyAP	Plan d'action pour la cybersécurité
EBT	Formation basée sur des données probantes
EI	Mise en œuvre effective
ENV	Sous-Direction de l'environnement
EQA	Évaluation externe de la qualité
ERP	Planification des ressources d'entreprise
ESAF	Afrique orientale et australe
EUR/NA	Europe et Atlantique Nord
FAL	Facilitation
FDP	Programme de déclaration de situation financière
FIC	Comité des finances
FIN	Sous-Direction des finances
GANP	Plan mondial de navigation aérienne
GASP	Plan (OACI) pour la sécurité de l'aviation dans le monde
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat

GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
GS	Catégorie des services généraux.
HLCC	Conférence de haut niveau sur la COVID-19
HQ	Siège
HR	Ressources humaines
IFSET	Outil d'estimation des économies de carburant de l'OACI
IP	Catégorie d'administrateur international
IPP	Plan individuel d'acquisitions
IPPF	Cadre international des pratiques professionnelles
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
ISD	Conception de systèmes didactiques
ISO	Organisation internationale de normalisation
IT	Technologie de l'information
JSC	Comité de l'aide collective pour les services de navigation aérienne
KPI	Indicateur de performance clé
LEB	Direction des affaires juridiques et des relations extérieures
LPB	Sous-direction des services linguistiques et des publications
MBM	Mesures basées sur le marché
MET	Météorologie aéronautique
MID	Moyen-Orient
NACC	Amérique du Nord, Amérique centrale et Caraïbes
NAM	Région Amérique du Nord
NAT	Région Atlantique Nord
NCLB	Aucun pays laissé de côté
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
ODD	Objectifs de développement durable
OIO	Bureau du contrôle interne
ONU	Organisation des Nations unies
ONU-SWAP	Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
OS	Objectifs stratégiques
PACE	Système d'amélioration des performances et des compétences
PIRG	Groupe régional de planification et de mise en œuvre
PKD	Répertoire de clés publiques
PNS	Programme national de sécurité
PPE	Immobilisations corporelles
PPM	Module de gestion des dossiers de projet
PRO	Section des acquisitions
RASG	Groupe régional de sécurité de l'aviation
RBB	Budget axé sur les résultats
RBM	Gestion basée sur les résultats
RGE	Représentation géographique équitable
RSOO	Organisme régional de supervision de la sécurité
SAM	Amérique du Sud
SARP	Normes et pratiques recommandées
SGD	Système de gestion des documents
SPCP	Bureau de la planification stratégique, de la coordination et des partenariats
SSPIA	Évaluation de la mise en œuvre du Programme national de sécurité
TCB	Direction de la coopération technique
TCP	Programme de coopération technique
TIC	Technologies de l'Information et des communications
TO	Objectif de transformation
TRIP	Programme d'identification des voyageurs
UE	Union européenne
UIT	Union internationale des télécommunications
USAP	Programme universel d'audits de sûreté
USD	Dollar des États-Unis
USOAP	Programme universel d'audits de supervision de la sécurité
WACAF	Afrique occidentale et centrale



## MESSAGE DU CONSEIL SUR LE BUDGET DE L'ORGANISATION POUR 2023-2024-2025

---

1. Conformément à l'article 61 de la Convention relative à l'aviation civile internationale et au § 4.6 du Règlement financier, le Conseil se réjouit de soumettre à l'Assemblée les prévisions budgétaires pour le triennat 2023-2024-2025.

2. Le Conseil a souligné les domaines de focalisation suivants dans l'élaboration de ce budget ordinaire :

2.1 *Établissement de priorités* : Le financement des activités principales de l'Organisation se concentre sur les normes et pratiques recommandées (SARP), les activités de supervision et le soutien à la mise en œuvre. Le financement des travaux de l'Organisation portant sur les cinq objectifs stratégiques (sécurité, capacité et efficacité de la navigation aérienne, sûreté et facilitation, développement économique du transport aérien et protection de l'environnement) demeure prioritaire. L'innovation et la transformation organisationnelle ont été ajoutées aux activités principales de l'Organisation en tant que priorités spécifiques pour le triennat 2023-2024-2025, à la fois dans le plan d'activités et dans le budget.

2.2 *Vision unique de l'OACI* : Ce domaine de focalisation renvoie à la nécessité pour l'Organisation de rechercher en permanence des gains d'efficacités et des économies en rationalisant les activités au siège et en renforçant les synergies entre le siège et les bureaux régionaux, ainsi qu'entre les bureaux régionaux.

2.3 *Mobilisation des ressources* : Le Budget ordinaire de l'OACI ne peut pas financer entièrement le plan d'activités de l'Organisation. Les demandes adressées à l'Organisation, en raison de la nature en constante évolution de l'aviation civile internationale, n'ont cessé de croître, se disputant des ressources limitées. Afin de répondre aux besoins des États membres, l'OACI doit intensifier ses efforts de mobilisation de ressources alternatives telles que des contributions volontaires, des détachements et d'autres sources de revenus pour couvrir les activités non financées et partiellement financées prévues dans le plan d'activités pour 2023-2024-2025, y compris le financement supplémentaire requis pour la mise en œuvre complète de l'objectif de transformation.

2.4 *Objectif de transformation* : L'objectif de transformation est une nouvelle composante importante du plan d'activités 2023-2024-2025. Certaines des réalisations en matière de transformation comprennent de nouveaux coûts inévitables et non contrôlables, en particulier les dépenses liées à la mise en œuvre du nouveau Cadre de déontologie de l'Organisation et de la feuille de route de la sécurité de l'information. Le lancement des initiatives hautement prioritaires de l'objectif de transformation a entraîné une augmentation ponctuelle des contributions des États membres au budget ordinaire pour un montant de 15 millions CAD, à répartir sur le triennat 2023-2024-2025. Ce complément sera traité en tant que montant non consolidé et ne sera pas intégré au niveau de référence utilisé pour élaborer les prévisions budgétaires du triennat 2026-2027-2028. Une formulation à cet effet a été incluse dans la résolution de l'Assemblée.

3. Bien que le budget ordinaire, y compris le complément pour l'objectif de transformation, combiné aux ressources extrabudgétaires, devrait répondre aux besoins du triennat 2023-2024-2025, il convient de noter que certains risques et défis subsistent, notamment :

3.1 La hausse significative des taux d'inflation en 2022 ainsi que la situation mondiale imprévisible largement induite par la pandémie de COVID-19, font peser de nouveaux risques sur l'Organisation en avivant l'incertitude quant à sa capacité de financer et de mettre en œuvre intégralement toutes les activités prévues. L'Organisation doit donc continuellement garder un œil sur ces facteurs. S'ils ont une incidence significative sur la capacité de l'Organisation à mettre en œuvre ses activités, le Secrétariat en rendra compte au Conseil.

3.2 Les contributions des États membres, combinées à d'autres sources de financement telles que la contribution du Fonds de génération de produits auxiliaires (ARGF), le remboursement du Fonds pour les dépenses des services d'administration et de fonctionnement (AOSC) et les recettes diverses, laissent encore un déficit de financement résultant d'un ajustement important de l'hypothèse d'inflation pour la prochaine période triennale et du financement nécessaire pour l'objectif de transformation qui n'est pas entièrement couvert par l'augmentation supplémentaire unique des contributions des États membres. Ce déficit de financement sera comblé par la réserve opérationnelle qui a été créée par le Conseil au cours du triennat 2020-2021-2022, comme le reflètent les suites à donner à approuver dans la note de travail de l'Assemblée.

3.3 La contribution de l'ARGF au budget ordinaire a été fixée aux niveaux du triennat 2020-2021-2022. Tout excédent de l'ARGF dépend des résultats opérationnels des activités génératrices de recettes de l'Organisation, qui ne peuvent être prévus avec certitude. Ainsi, la contribution de l'ARGF prévue au budget ordinaire dépend fortement des résultats de l'Organisation en matière d'activités génératrices de recettes.

3.4 Comme pour le triennat 2020-2021-2022, la dette de l'Assurance-maladie après la cessation de service (ASHI) reste en grande partie non financée. La question de la dette de l'ASHI est commune au système des Nations Unies, mais elle constitue toujours un risque pour l'Organisation étant donné l'augmentation du passif. Au 31 décembre 2021, le passif s'élève à 160,7 millions CAD.

4. Le Conseil a conclu qu'au cours du prochain triennat, et bien avant l'élaboration du budget 2026-2027-2028, le Conseil devra examiner les options liées à la durabilité et à la viabilité à long terme de l'Organisation et, à cette fin, sera soutenu par le Secrétariat pour mener à bien cet exercice.

5. Le Conseil soumet ce projet de budget pour 2023, 2024 et 2025 à l'examen et à l'approbation de l'Assemblée.

# PROJET DE RÉSOLUTION SOUMIS À LA 41<sup>e</sup> SESSION DE L'ASSEMBLÉE POUR ADOPTION

## Résolution 41/1 :

### Budgets 2023-2024-2025

A. L'Assemblée, en ce qui a trait au Budget 2023-2024-2025, note que :

1. Conformément à l'article 61 de la Convention, le Conseil lui a soumis des prévisions budgétaires pour le budget ordinaire et des prévisions budgétaires indicatives pour les dépenses des services d'administration et de fonctionnement (AOSC) du Programme de coopération technique pour chacun des exercices financiers 2023, 2024 et 2025, et qu'elle a examiné ces prévisions ;

2. Approuve les budgets de l'Organisation aux termes des articles 49, alinéa e), et 61 de la Convention.

B. L'Assemblée, en ce qui a trait au **budget ordinaire** :

*Mesure* l'importance du nouvel objectif de transformation et de l'initiative connexe ;

*Précise* que les contributions des États d'un montant de 14 977 000 CAD destinées à financer certaines initiatives hautement prioritaires relevant de l'objectif de transformation, au cours du triennat 2023-2024-2025, constituent une contribution ponctuelle extraordinaire, qui sera traitée en tant que montant non consolidé et qui ne sera pas intégrée au niveau de référence utilisé pour élaborer les prévisions budgétaires du triennat 2026-2027-2028 ;

*Décide* que :

1. les montants indiqués dans le tableau ci-après en dollars canadiens (CAD) pour les exercices financiers 2023, 2024 et 2025 sont autorisés pour dépenses conformément aux dispositions du Règlement financier, et sous réserve des dispositions de la présente résolution :

#### Prévisions budgétaires 2023-2024-2025

(en CAD)

	2023	2024	2025	Total
<b>Objectif stratégique</b>				
SÉCURITÉ	32.825.000	34.178.000	34.881.000	101.884.000
CAPACITÉ ET EFFICACITÉ DE LA NAVIGATION AÉRIENNE	21.460.000	22.241.000	22.630.000	66.331.000
SÛRETÉ ET FACILITATION	14.906.000	15.491.000	16.064.000	46.461.000
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU TRANSPORT AÉRIEN	4.952.000	5.113.000	5.256.000	15.321.000
PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT	6.877.000	6.983.000	7.351.000	21.211.000
<b>Objectif de transformation</b>	8.041.000	4.642.000	5.326.000	18.009.000
<b>Soutien aux objectifs stratégiques</b>	13.909.000	14.398.000	16.215.000	44.522.000
<b>Gestion et administration</b>	14.062.000	14.658.000	15.101.000	43.821.000
<b>TOTAL DES CRÉDITS PROPOSÉS</b>	<b>117.032.000</b>	<b>117.704.000</b>	<b>122.824.000</b>	<b>357.560.000</b>
Opérationnel	116.413.000	117.116.000	122.225.000	355.754.000
Immobilisations	619.000	588.000	599.000	1.806.000

2. les crédits totaux autorisés annuels seront financés comme présenté dans le tableau ci-dessous, conformément aux dispositions du Règlement financier :

<b>Sources de financement 2023-2024-2025</b>				
<i>(en CAD)</i>				
	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>Total</b>
a) Contributions des États	103.920.000	104.566.000	109.665.000	318.151.000
b) par le virement de fonds provenant de l'excédent de l'ARGF	8.082.000	8.082.000	8.081.000	24.245.000
c) Réserve opérationnelle	2.364.000	2.364.000	2.364.000	7.092.000
d) Remboursement provenant du fonds AOSC	1.829.000	1.856.000	1.877.000	5.562.000
e) Recettes accessoires	780.000	780.000	780.000	2.340.000
f) Plan d'incitation	57.000	56.000	57.000	170.000
<b>TOTAL :</b>	<b>117.032.000</b>	<b>117.704.000</b>	<b>122.824.000</b>	<b>357.560.000</b>

C. *L'Assemblée*, en ce qui concerne les prévisions budgétaires indicatives du Fonds AOSC pour le **programme de coopération technique** :

*Considérant* que le Fonds de dépenses des services d'administration et de fonctionnement (AOSC) est financé principalement au moyen des redevances liées à la mise en œuvre de projets dont l'exécution a été confiée à l'OACI à l'aide de fonds provenant de sources de financement extérieures comme des gouvernements et d'autres sources ;

*Considérant* que le Programme de coopération technique ne peut être déterminé avec grande précision avant que les gouvernements des pays donateurs et bénéficiaires aient pris leurs décisions sur les projets pertinents et les montants à mettre en œuvre pendant un exercice donné ;

*Considérant* qu'en raison de la situation mentionnée ci-dessus, les montants budgétaires AOSC annuels nets indiqués ci-après en dollars canadiens (CAD) pour les exercices 2023, 2024 et 2025 ne sont que des prévisions budgétaires indicatives :

	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Dépenses estimatives	9 300 000	9 570 000	9 780 000

*Considérant* que la coopération technique est un moyen important de renforcer le développement et la sécurité, la sûreté, l'efficacité et la viabilité de l'aviation civile ;

*Considérant* les circonstances auxquelles fait face le Programme de coopération technique de l'Organisation et la nécessité de continuer à prendre des mesures de gestion ;

*Considérant* qu'advenant le cas où les activités AOSC pour un exercice financier donné entraîneraient un déficit financier, ce dernier devrait d'abord être comblé au moyen de l'excédent accumulé du Fonds AOSC et qu'une demande d'aide du budget du Programme ordinaire serait le dernier recours.

*Décide* que les prévisions budgétaires indicatives des dépenses des services d'administration et de fonctionnement du Programme de coopération technique sont approuvées, étant entendu que des ajustements ultérieurs seront apportés aux prévisions budgétaires indicatives dans le cadre des prévisions budgétaires AOSC annuelles et conformément à l'article IX du Règlement financier.

## INTRODUCTION

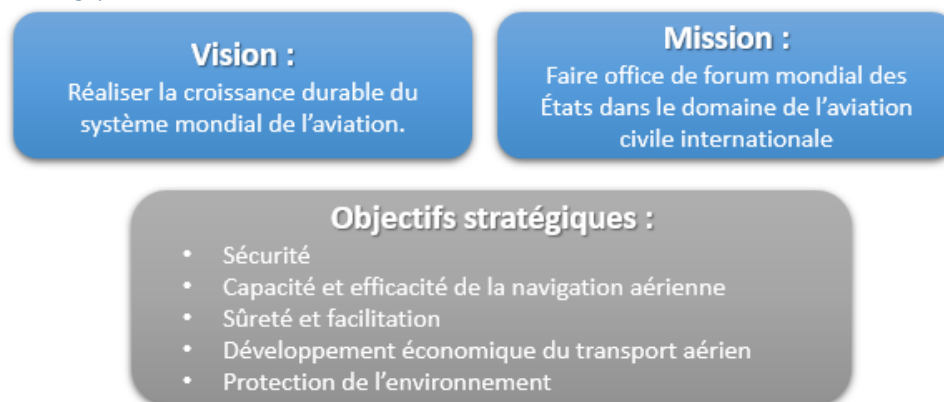
### Contexte

1. Le budget axé sur les résultats 2023-2024-2025 de l'Organisation (également appelé budget ordinaire) englobe cinq objectifs stratégiques, un objectif de transformation et des stratégies de soutien, et repose sur le plan d'activités de l'OACI établi pour le même triennat.
2. Le document Projet de budget de l'Organisation fournit des descriptions des réalisations, des priorités et des défis, ainsi que des ressources financières et humaines nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques et de transformation et mettre en œuvre les stratégies de soutien. Le document budgétaire comprend également un budget indicatif pour le Fonds des dépenses des services d'administration et de fonctionnement (AOSC) du Programme de coopération technique (TCP) pour chacun des exercices 2023, 2024 et 2025 et une description du Fonds de génération de produits auxiliaires (ARGF) pour les activités génératrices de produits de l'Organisation. Les annexes complètent le document budgétaire et fournissent des détails supplémentaires sur la structure organisationnelle et les informations financières.
3. Le processus de préparation et d'examen du document budgétaire a suivi la méthodologie approuvée par le Conseil (Cf. 2017, C-DEC 210/1).

### Cadre stratégique et hiérarchisation des priorités

4. Le plan d'activités de l'OACI pour le triennat 2023-2024-2025 établit un cadre stratégique, un plan opérationnel triennal et le cadre de suivi des performances. Le cadre stratégique de l'OACI est défini par sa vision, sa mission et ses objectifs stratégiques adoptés par le Conseil de l'OACI :

Figure 1 Cadre stratégique de l'OACI



5. Le plan d'activités de l'OACI comprend cinq objectifs stratégiques (OS), un nouvel objectif de transformation (OT), des stratégies de soutien (SS) et des réalisations et activités associées, quelle que soit la source de financement. Le budget ordinaire de l'Organisation reste la principale source de financement du plan d'activité et correspond à ses domaines prioritaires.

6. Avant la finalisation du plan d'activités de l'OACI, le Secrétariat a procédé à un examen interorganisationnel des activités dans le but de définir des priorités sur la base des critères convenus, ce qui a été entrepris en deux étapes : 1) les priorités identifiées par les hautes directions pour leurs domaines respectifs, 2) l'analyse de l'organisation réalisée par la direction générale afin de valider la définition des priorités sur la base de leur alignement, de leur risque et de leur importance. Les activités du plan opérationnel ont également été analysées

dans le contexte de la définition des priorités de la Commission de navigation aérienne (ANC), de la Conférence de haut niveau sur la COVID-19 (HLCC) sur les recommandations en matière de sécurité et de facilitation, et de l’enveloppe financière disponible pour le budget ordinaire.

7. Le plan d’activités de l’OACI est un document vivant et adaptable qui peut être actualisé pour refléter des questions émergentes, de nouvelles priorités et de nouvelles activités qui peuvent survenir au cours du triennat. Toute nouvelle activité non planifiée à entreprendre au cours de la période triennale 2023-2024-2025 sera évaluée quant à sa priorité avant d’être ajoutée au plan opérationnel.

## Gestion axée sur les résultats

8. L’OACI suit la méthodologie de gestion axée sur les résultats (RBM) en matière de planification, de budgétisation, de suivi et d’établissement de rapports. Le budget axé sur les résultats est subdivisé en cinq objectifs stratégiques, un objectif de transformation et plusieurs stratégies de soutien, eux-mêmes subdivisés en réalisations qui ont remplacé les programmes de plan d’activités et de budget du triennat 2020-2021-2022. L’organisation a abandonné le budget adapté à la structure organisationnelle au profit d’une approche de la gestion axée sur les résultats, qui fonde l’allocation des ressources sur des réalisations.

9. Afin d’aider au mieux ses États membres à surmonter cette crise sans précédent, le plan d’activités 2023-2024-2025 de l’OACI s’articule autour de la transformation, de l’innovation, de l’efficacité et de l’efficacité afin de fournir et communiquer des résultats ambitieux compte tenu des enseignements tirés de la pandémie et sur la base des résultats de la Conférence de haut niveau sur la COVID-19 (HLCC 2021).

10. Les sections « Narratif » du présent document budgétaire fournissent un aperçu financier, des indicateurs de performance clés, des priorités, des défis, des besoins et possibilités émergents, ainsi qu’une description des réalisations pour chaque objectif stratégique et objectif de transformation.

11. Les deux diagrammes suivants donnent un aperçu des cinq objectifs stratégiques, de l’objectif de transformation, des stratégies de soutien et de leurs réalisations respectives.

Figure 2 Aperçu des objectifs stratégiques, de l’objectif de transformation et des stratégies de soutien

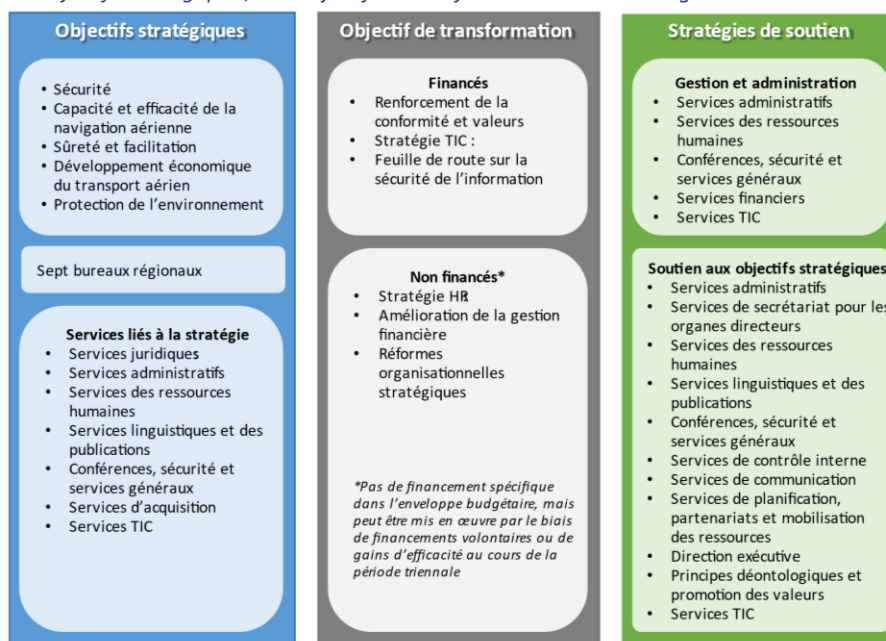
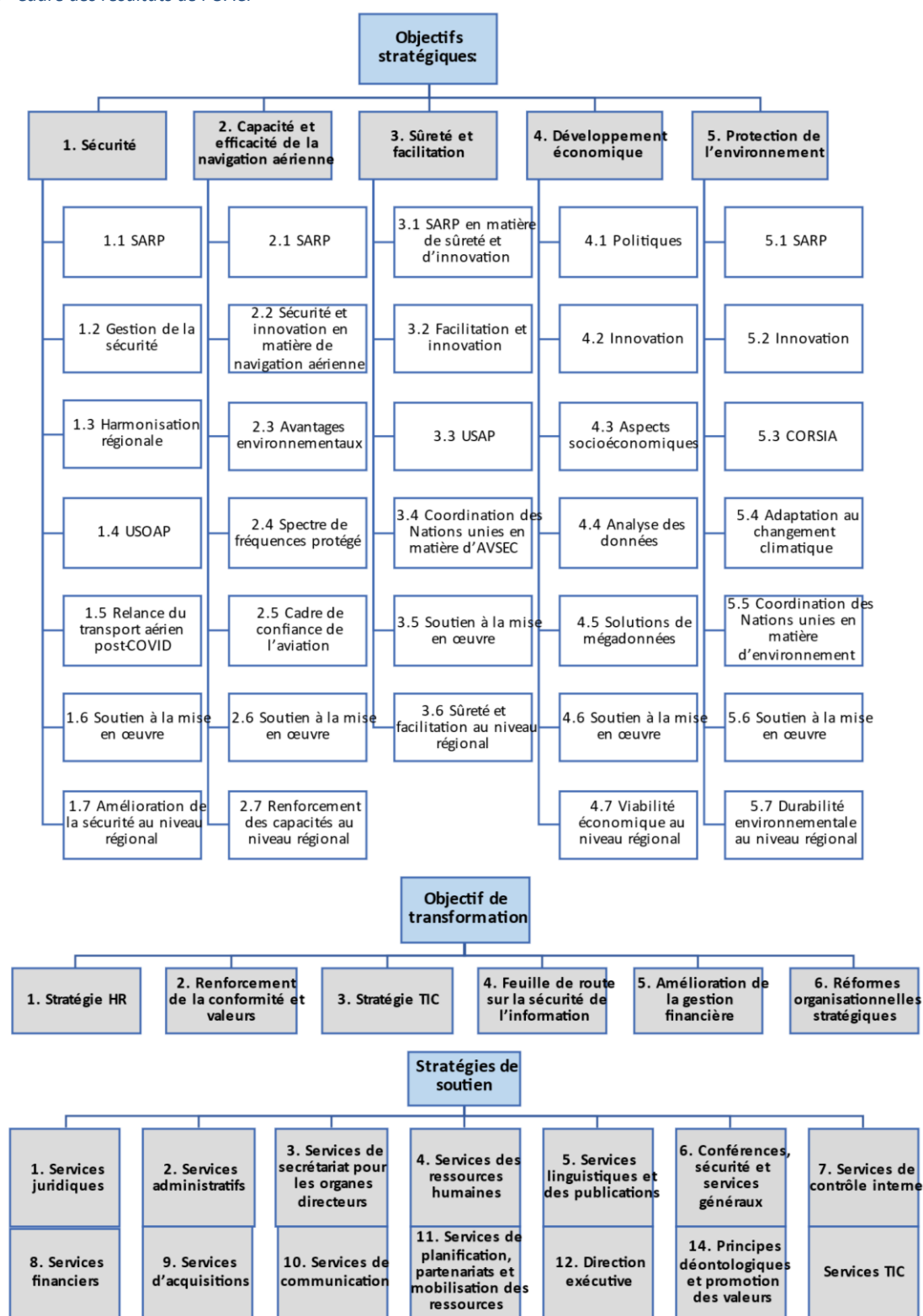


Figure 3 Cadre des résultats de l'OACI



**Note :** Le tableau se concentre sur les réalisations qui contribuent directement au et sont financées par le budget ordinaire, et peut donc omettre certaines réalisations liées aux objectifs stratégiques et aux stratégies de soutien figurant dans le plan d'activités de l'OACI qui sont financées par des ressources extrabudgétaires.

# APERÇU FINANCIER<sup>1</sup>

## Le budget en un coup d'œil

Figure 4 Le budget en un coup d'œil

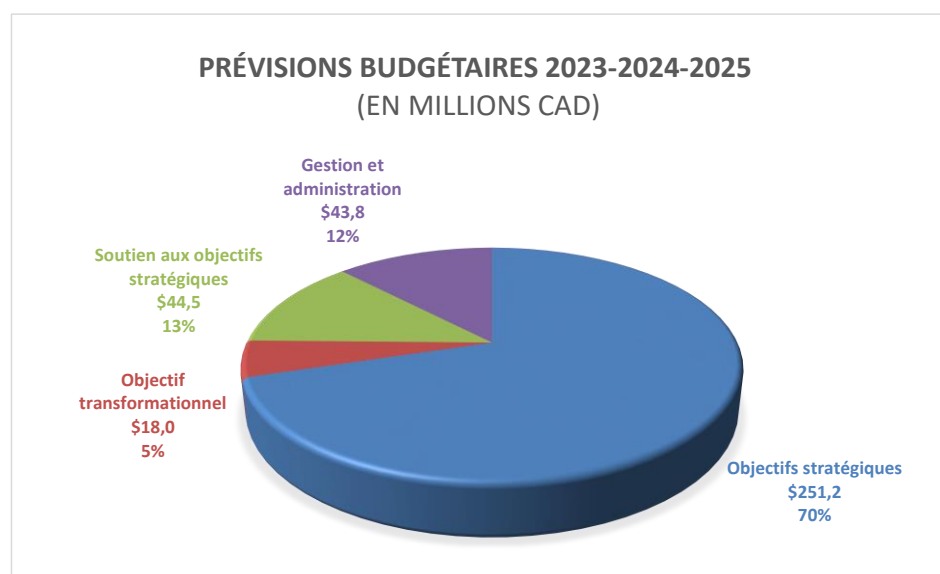


12. En termes nominaux, les prévisions budgétaires triennales pour les objectifs stratégiques et les stratégies de soutien montrent une hausse de 16,8 millions de CAD par rapport au budget approuvé 2020-2022 (5,2 %). Mais en termes réels, le budget ordinaire pour la période triennale 2023-2024-2025 absorbe l'impact de la baisse de 22,4 millions CAD (6,4 %) résultant de l'exclusion d'une contribution unique de l'excédent de l'ARGF (4,7 millions CAD) disponible durant le triennat 2020-2022, l'impact de l'inflation ainsi que de nouveaux coûts qui ne peuvent être contrôlés ou influencés par des actions de gestion.

13. La réduction effective du budget se traduit par la suppression nette de 26 postes ainsi que par une diminution de 17,3 millions de CAD des coûts hors personnel par rapport au budget approuvé 2020-2021-2022. La réduction nette des postes permanents existants nécessite des ressources budgétaires supplémentaires pour d'éventuelles indemnités de cessation d'emploi, qui ont été minimisées en renonçant à pouvoir aux postes vacants existants et en privilégiant les départs à la retraite, les démissions et/ou les transferts de fonctions entre postes existants. En outre, les prévisions budgétaires comprennent 18,0 millions CAD destinés à soutenir les réalisations liées à l'objectif de transformation consistant à investir dans des améliorations organisationnelles. La ventilation du budget proposé pour le triennat 2023-2024-2025 par objectif stratégique, objectif de transformation et stratégie de soutien est présentée ci-dessous.

<sup>1</sup> Les montants figurant dans les documents peuvent varier en raison des arrondis

Figure 5 Prévisions budgétaires par objectif/stratégie



### Financement des prévisions budgétaires 2023-2024-2025

14. Les prévisions budgétaires sont principalement financées par les contributions des États membres, complétées par le remboursement du Fonds AOSC, le transfert de l'excédent de l'ARGF, le plan d'incitation, la réserve opérationnelle et les produits auxiliaires. Le **tableau 1** ci-dessous compare les sources de financement du budget ordinaire pour les deux triennats.

Tableau 1 Prévisions budgétaires 2023-2024-2025 – Sources de financement  
(en milliers CAD)

Sources de financement	Approved		Estimations				
	Total 2020-22	% du total	2023	2024	2025	Total 2023-25	% du total
Contributions des États	288.605	89,4%	103.920	104.566	109.665	318.151	89,0%
Transfert de l'excédent de l'ARGF	28.946	9,0%	8.082	8.082	8.082	24.245	6,8%
Réserve opérationnelle	-	0,0%	2.364	2.364	2.364	7.091	2,0%
Remboursement provenant du Fonds	3.606	1,1%	1.830	1.856	1.877	5.563	1,6%
Recettes accessoires	1.558	0,5%	780	780	780	2.340	0,7%
Plan d'incitation	-	0,0%	57	57	57	170	0,0%
<b>Total</b>	<b>322.715</b>	<b>100%</b>	<b>117.032</b>	<b>117.704</b>	<b>122.824</b>	<b>357.560</b>	<b>100%</b>

### Contributions des États

15. Les contributions des États membres restent la principale source de financement du budget ordinaire. Conformément aux directives du Conseil, les prévisions budgétaires ont été établies selon l'approche de la croissance nominale nulle (CNN) à partir des contributions de 2022, les contributions des États membres ayant ainsi été fixées à 303,2 millions de CAD. En outre, les contributions des États membres comprennent une contribution supplémentaire unique d'un montant de 15 millions CAD destinée à financer les initiatives prioritaires sélectionnées dans le cadre de l'objectif de transformation, ce qui porte le total des contributions des États membres à 318,2 millions CAD.

## Transfert de l'excédent de l'ARGF

16. Le transfert de l'excédent ARGF au budget ordinaire devrait être maintenu à 24,2 millions CAD pour le triennat. Un transfert unique d'un excédent accumulé de 4,7 millions CAD opéré pendant le triennat 2020-2022 n'est plus disponible pour le triennat 2023-2024-2025. Compte tenu des contraintes financières persistantes prévues pour l'ARGF en raison de la situation économique mondiale actuelle, cette contribution ne pourra pas augmenter au rythme de l'inflation. Dans les faits, il en résulte une diminution du financement du budget ordinaire, car la contribution ne correspond pas aux augmentations liées à l'inflation.

17. Le Secrétariat réaffirme son engagement à mener sans discontinuer des activités génératrices de recettes pour atteindre la cible de l'excédent net annuel au meilleur de ses capacités. Il est tout aussi important que le Conseil appuie en permanence la mise en œuvre d'activités génératrices de recettes par le Secrétariat afin de préserver le niveau proposé de contribution du Fonds ARGF au budget ordinaire.

18. Tout sera mis en œuvre pour atteindre les objectifs précités d'excédent net en ce qui concerne l'augmentation des contributions au budget ordinaire, mais il est nécessaire de prévoir des garanties supplémentaires pour soutenir le programme de travail et respecter les engagements de l'Organisation envers les États membres. Si les activités génératrices de produits n'apportent pas un excédent net suffisant pour permettre le transfert du montant requis au budget ordinaire, le déficit sera comblé par le Fonds de roulement, et si celui-ci est insuffisant, il devra l'être par les États membres.

## Réserve opérationnelle

19. Le Conseil a approuvé la création d'une réserve opérationnelle lors de la 223<sup>e</sup> session. C'est un mécanisme disponible permettant de mettre de côté les fonds à dépenser dans les années à venir (C-DEC 223/11, juin 2021). Le processus budgétaire a identifié un déficit de financement, principalement lié à l'augmentation des projections d'inflation et à l'inclusion des initiatives de l'objectif de transformation. Pour combler le déficit de financement, il a été proposé de transférer à la réserve opérationnelle un montant de 7,1 millions CAD provenant des crédits inutilisés en 2020, 2021 et 2022 pour l'utiliser comme une source de financement supplémentaire (et nouvelle) pour le budget ordinaire du triennat 2023-2024-2025.

## Remboursement provenant du fonds AOSC

20. Le remboursement du fonds AOSC est basé sur le recouvrement annuel de 1,2 million CAD approuvé par le Conseil lors de la 200<sup>e</sup> session (C-DEC 200/2, novembre 2013) pour les services administratifs fournis à la Direction de la coopération technique (TCB), hors inflation. Le montant pour le triennat 2023-2024-2025 reste de 3,6 millions CAD. Lors de sa 216<sup>e</sup> session (C-DEC 216/8, mars 2019), le Conseil a convenu qu'il n'examinerait la question de l'application du facteur d'augmentation des coûts au montant du recouvrement annuel que si la proposition de budget ordinaire reposait sur une croissance réelle nulle (CRN).

21. Le transfert de la fonction Acquisitions (PRO) de la TCB à la Direction de l'administration et des services (ADB) a pris effet en décembre 2021 (cf. C-DEC 222/8). Par conséquent, les charges de PRO ont été incorporées en totalité au budget ordinaire 2023-2024-2025. Ainsi, en plus du remboursement des services administratifs, un remboursement supplémentaire de 2,0 millions CAD à partir du Fonds AOSC est prévu pour les services

d'acquisitions sur la base d'une estimation du volume et des efforts à prévoir, pour un remboursement total du Fonds AOSC de 5,6 millions de CAD sur le triennat<sup>2</sup>.

## Revenus divers et régime d'incitation

22. Les recettes accessoires se composent essentiellement de revenus de placements, qui comprennent les intérêts créditeurs attendus du placement des fonds dans le fonds de roulement. Conformément à la résolution A26-23, « en établissant le budget, il ne faudrait tenir compte que des intérêts escomptés sur le placement de Fonds de roulement non utilisés. Il ne faudrait pas tenir compte des autres intérêts qui dépendraient de la date du versement des contributions par les États contractants, élément sur lequel l'Organisation n'a aucun moyen d'action. » Comme pour les triennats précédents, les autres recettes accessoires comprennent les frais administratifs des fonds de financement collectif ; les bénéfices réalisés sur la vente d'immobilisations corporelles et incorporelles usagées ; les bénéfices réalisés sur la vente de papier recyclé ; et d'autres recettes accessoires. Les recettes accessoires pour 2023-2024-2025 sont estimées à 1,6 million CAD, comme pour le triennat 2020-2021-2022.

23. En plus des recettes accessoires provenant des investissements et des redevances, le prochain triennat sera marqué par une augmentation de 0,7 million CAD des revenus locatifs de la Conférence européenne de l'aviation civile (CEAC). À la suite de la séparation de la CEAC et de l'OACI (cf. C-DEC 221/8), un contrat de location a été signé entre l'OACI et la CEAC en vertu duquel l'OACI fournit à la CEAC les bureaux et salles de réunion nécessaires au Bureau régional de l'EUR/NAT. Le montant est basé sur le contrat de location actuel et sur l'hypothèse que le même arrangement se poursuivra jusqu'en 2025. Ceci porte le total des recettes accessoires à 2,3 millions de CAD pour le triennat.

24. Le solde de 0,2 million de CAD du mécanisme de mesures incitatives en vue du règlement d'arriérés de longue date, créé pour financer tout projet nouveau ou imprévu, est transféré au budget ordinaire pour le triennat 2023-2024-2025, dont il est l'une des sources de financement.

## Hypothèses

### Inflation

25. La préparation des prévisions budgétaires a été affectée par l'augmentation substantielle de taux d'inflation très volatils et par l'imprévisibilité de la situation mondiale. Vu la nécessité de lisser la courbe des ajustements possibles, les prévisions budgétaires ont intégré une échelle d'inflation glissante sur les trois années : 4,1 % pour 2023, 3,0 % pour 2024 et 2,5 % pour 2025.

### Devise du budget et taux de change

26. La monnaie fonctionnelle de l'OACI est le dollar canadien (CAD) et tous les chiffres du document budgétaire sont présentés puis rapportés en CAD. Les prévisions relatives au budget ordinaire ont été établies en CAD, sur la base d'un taux de change budgétisé de 1,00 CAD pour 1,00 USD. L'OACI applique aux contributions de ses États membres le concept d'un système de contributions mixtes : afin de réduire les risques de change, les contributions sont calculées en deux monnaies. Par conséquent, les contributions des États membres sont établies en dollars

<sup>2</sup> Pour des arrangements supplémentaires de financement croisé entre le fonds AOSC et le budget ordinaire, voir le Narratif et les Annexes sur les fonds extrabudgétaires

## APERÇU FINANCIER

canadiens (CAD) et en dollars américains (USD) - les deux monnaies les plus utilisées par l'OACI. Environ 65 % du budget est établi en CAD.

### Facteurs des dépenses en personnel

27. L'OACI est une institution spécialisée des Nations Unies et en tant que telle, elle suit les directives et pratiques de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) en ce qui concerne le niveau de rémunération, les avantages et les prestations payables aux membres du personnel de l'Organisation. L'OACI est une organisation technique et ses experts dans le domaine de l'aviation constituent sa principale ressource. Par conséquent, la majorité de son budget est allouée aux frais de personnel (79,8 %).

### Nouvelles dépenses

28. Certaines nouvelles dépenses qui échappent au contrôle de l'Organisation ont été incluses dans les prévisions budgétaires. Les dépenses suivantes ont été intégrées dans la composante CNN du budget :

29. Accords de partage des coûts avec le gouvernement canadien (réalisation SS-6, 1,5 million CAD) : l'accord complémentaire signé en 2016 par le gouvernement canadien et l'OACI exige que l'OACI contribue à hauteur de 20 % aux coûts d'exploitation normaux et aux réparations majeures autres que d'immobilisations au siège. Depuis l'entrée en vigueur d'un accord complémentaire, le Canada n'a facturé que 20 % des coûts d'exploitation normaux à l'OACI. Par conséquent, le montant estimé pour cette composante a été inclus dans les Budgets ordinaires 2017-2019 et 2020-2022. En juillet 2021, le gouvernement canadien a informé l'OACI qu'à partir de 2023, celle-ci serait invitée à couvrir sa part des coûts des réparations non immobilisées, estimés à 0,57 million de dollars canadiens par an, soit 1,7 million CAD pour le triennat. Bien que cette question soit en cours de négociation avec le gouvernement du Canada (situation de mai 2022), une allocation supplémentaire du budget ordinaire de 1,5 million CAD a été provisoirement incluse dans la réalisation SS-6.

30. Mécanisme de signalement et de traitement des cas de faute (réalisation TO-2, 1,3 million CAD) : avec la mise en œuvre du Cadre de déontologie révisé de l'OACI, l'OACI a engagé une entité d'enquête au sein du système des Nations Unies pour mettre en place un mécanisme de signalement et de traitement de tous les cas de faute. Le protocole d'accord avec le Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies (BSCI) prévoit l'engagement des services d'enquête indépendants sur les cas impliquant le personnel de l'OACI, le Secrétaire général de l'OACI et le Président du Conseil de l'OACI, ainsi que des allégations de pratiques interdites impliquant des fournisseurs de l'OACI. Le coût supplémentaire lié à l'engagement du BSCI, estimé à 1,3 million CAD, est inclus dans l'allocation du budget ordinaire dans le cadre du TO-2.

## Considérations clés

31. Les domaines de focalisation suivants, mis en évidence par le Comité des finances et le Conseil, sont intégrés aux prévisions budgétaires ou seront pris en compte au cours du triennat :

- a) *Définition de priorités* permettant l'allocation de fonds au cœur d'activités de l'Organisation, en se concentrant sur l'élaboration de normes (SARP), les activités de supervision et le soutien à la mise en œuvre, l'allocation aux objectifs stratégiques par rapport à l'allocation aux stratégies de soutien, et compte tenu de l'exercice de définition de priorités dans l'identification de l'allocation des fonds du budget ordinaire.
- b) *L'initiative d'une OACI intégrée* permettant à l'Organisation de rechercher en permanence des gains d'efficacité et des économies en rationalisant les activités au siège et en renforçant les synergies entre le siège et les bureaux régionaux, ainsi qu'entre les bureaux régionaux.

- c) Les dépenses relatives à *l'objectif de transformation* ont été autant que possible incluses dans le budget, en reconnaissant que le financement du TO constituera une allocation unique destinée à être investie dans des améliorations organisationnelles et ne devra pas empiéter sur les activités en cours de l'Organisation. L'OACI continuera de rechercher d'autres sources de financement, qui seront rassemblées dans un nouveau fonds dédié au soutien aux activités liées au TO.
- d) *Plusieurs coûts supplémentaires* ayant un impact sur les prévisions budgétaires, notamment les résultats des enquêtes sur le coût de la vie et les salaires, n'ont pas pu être inclus dans le budget. La Commission de la fonction publique internationale (CFPI) est en train d'analyser les données et les résultats seront connus vers la fin de 2022. En tant que telle, l'Organisation pourrait être amenée à redéfinir ses priorités en matière d'allocation budgétaire au cours du triennat afin de pouvoir respecter ses obligations contractuelles et faire face aux paiements au personnel. Si les besoins de financement pour ces postes dépassent le budget, le Secrétariat 1) tentera d'identifier des gains d'efficacité en redéfinissant des priorités, en gelant les postes vacants et en n'entretenant pas certaines activités, ou 2) demandera conseil aux États membres.
- e) Les *enseignements tirés* de l'exercice de préparation du budget seront soigneusement analysés et pris en compte dans la planification du cycle budgétaire triennal 2026-2028.

### Définition de priorités et gains d'efficacité

32. Le Secrétariat a réalisé des économies et des gains d'efficacité sur ses opérations tout au long des triennats précédents, car les budgets pour ces triennats ont été établis sur la base d'une enveloppe financière CNN en réduction nette. Des gains d'efficacité peuvent découler des enseignements tirés de la pandémie, d'une amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la réduction des coûts opérationnels de l'Organisation.

33. Les exemples suivants d'efficacité opérationnelle sont obtenus dans de nombreux secteurs de l'Organisation qui tirent parti des ressources existantes et utilisent des technologies de pointe afin d'obtenir des résultats identiques ou supérieurs en termes de qualité et/ou de quantité avec des ressources identiques ou inférieures :

- a) Soutien et résultats attendus accrus avec des ressources réduites pour les organes directeurs,
- b) Utilisation croisée des ressources internes : poursuite de l'optimisation du recours aux ressources humaines internes et de l'exploitation de l'expertise existante,
- c) Réingénierie des processus opérationnels : amélioration continue des processus afin de renforcer les contrôles, d'assurer une meilleure qualité et de réduire le recours aux tâches manuelles, sujettes à des erreurs et/ou dépendantes de ressources individuelles,
- d) Recours permanent à des accords hybrides pour les réunions, les formations et les déplacements : dans la mesure du possible et du faisable, les réunions, formations et déplacements en personne ont été remplacés par des modalités en ligne,
- e) Réduction des frais d'impression : avec davantage de publications en ligne, l'Organisation vise à maintenir les niveaux d'impression en vigueur à l'époque de la pandémie, tout en créant un environnement à faible consommation en papier et en réduisant la dépendance aux documents imprimés et leur nécessité.

34. Toutes les directions et tous les services ont procédé à un examen de leur structure organisationnelle et de leurs effectifs en vue d'évaluer leurs besoins en matière de ressources compte tenu des nouvelles priorités, du départ à la retraite des titulaires et de l'attrition naturelle. Ce processus d'examen se poursuivra durant le prochain triennat.

## Structure du budget

35. Le § 4.4 du Règlement financier de l'OACI prévoit que les prévisions du budget ordinaire doivent être subdivisées en objectifs stratégiques et en stratégies de soutien et peuvent inclure d'autres objectifs ou stratégies liés à la structure de gestion axée sur les résultats du plan d'activités. Pour le triennat 2023-2024-2025 et conformément à la structure révisée du plan d'activités de l'OACI, les estimations du budget ordinaire comprennent l'objectif de transformation.

### Objectifs stratégiques

36. Les prévisions budgétaires sont présentées pour chaque objectif stratégique et les réalisations associées. Chacun des cinq objectifs stratégiques s'accompagne d'une réalisation dédiée aux activités régionales, pour laquelle des ressources sont allouées au bureau régional concerné. Les ressources par objectif stratégique pour chaque bureau régional sont indiquées au **tableau 4** à la section **Narratifs par objectif stratégique**.

37. En outre, les prévisions budgétaires pour chacun des objectifs stratégiques comprennent une allocation pour les *services liés à la stratégie* afin de refléter les dépenses de la stratégie de soutien qui contribuent directement à la réalisation des objectifs stratégiques sur la base des efforts estimés. C'est l'équivalent des *services liés au programme* du budget du programme ordinaire approuvé pour le triennat 2020-2021-2022. Ces services concernent les technologies de l'information et de la communication ; les services linguistiques et les publications ; les services juridiques et relations extérieures ; les services de conférence, de sécurité et autres services généraux ; les services d'acquisitions et de voyage ; l'impression et la distribution. L'allocation aux différents objectifs stratégiques auxquels ces services se rapportent et qu'ils soutiennent figure dans le **tableau 2** :

Tableau 2 Services liés à la stratégie

(en milliers de CAD)

Services liés à la stratégie	Sécurité	Capacité et efficacité de la navigation aérienne	Sûreté et facilitation	Développement économique du transport aérien	Protection de l'environnement	Total
Services juridiques :	3.495	2.275	1.594	526	728	8.617
Services administratifs	1.301	847	593	196	271	3.209
Services des ressources humaines	1.500	977	684	226	312	3.699
Services linguistiques et des publications	10.417	6.782	4.751	1.567	2.169	25.686
Conférences, sécurité et services généraux	2.585	1.683	1.179	389	538	6.374
Services d'acquisition	1.739	1.132	793	261	362	4.287
Services TIC	5.398	3.514	2.462	812	1.124	13.310
<b>Total Services liés à la stratégie</b>	<b>26.435</b>	<b>17.211</b>	<b>12.055</b>	<b>3.975</b>	<b>5.504</b>	<b>65.181</b>

38. La description des *services liés à la stratégie* est présentée dans la section **Narratifs par stratégie de soutien**.

### Objectif de transformation

39. L'objectif de transformation a été introduit dans le plan d'activités 2023-2024-2025. Il se compose de six réalisations dont la mise en œuvre est proposée au cours du triennat. En raison d'un financement limité, le budget ordinaire couvrira partiellement trois d'entre elles : mise en œuvre du cadre de déontologie révisé de l'OACI, stratégie TIC et aspects du plan d'action liés à transformation numérique, et feuille de route sur la sécurité de l'information. L'aperçu financier, la description, les priorités, les défis, les besoins émergents et les possibilités ainsi que la description des réalisations et des indicateurs de performance clés se trouvent dans la section **Narratif relatif à l'Objectif de transformation**.

## Stratégies de soutien

40. Les estimations budgétaires pour les stratégies de soutien sont subdivisées en trois composantes : i) *Services liés à la stratégie* (contribuant directement aux travaux et opérations des objectifs stratégiques), ii) *Soutien aux objectifs stratégiques* (contribuant indirectement aux travaux et opérations des objectifs stratégiques) et iii) *Gestion et administration*. Des informations plus détaillées pour chaque stratégie de soutien figurent dans la section **Narratifs par stratégie de soutien**.

41. *Les services liés à la stratégie* (expliqués au paragraphe 37) et toutes les dépenses de fonctionnement engagées au siège, comme l'entretien des locaux, le remboursement aux organes des Nations Unies, la contribution aux activités conjointes des Nations Unies, le bien-être du personnel, la formation, l'informatique, etc., font partie des ressources des entités fonctionnelles relevant de la Direction de l'administration et des services. Ces prévisions budgétaires sont donc affectées à la fois aux objectifs stratégiques et aux stratégies de soutien. Le pourcentage appliqué, fondé sur l'expérience des gestionnaires et les meilleures estimations, est le suivant :

Tableau 3 Pourcentages appliqués aux ressources relevant de la Direction de l'administration et des services

Entité fonctionnelle	Objectifs stratégiques					Stratégies de soutien		Total
	Services liés à la stratégie					Soutien aux objectifs stratégiques	Gestion et administration	
	Sécurité	Capacité	Sûreté	Développement	Environnement			
Gestion de l'administration et des services	15,0%	9,8%	6,8%	2,3%	3,1%	14,0%	49,0%	100%
Soutien de l'Assemblée et du Conseil (ACS)						100,0%		100%
Services de conférence, de sécurité et services généraux	20,3%	13,2%	9,2%	3,0%	4,2%	20,0%	30,0%	100%
Ressources humaines	7,3%	4,8%	3,3%	1,1%	1,5%	9,0%	73,0%	100%
Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)	24,3%	15,8%	11,1%	3,7%	5,1%	10,0%	30,0%	100%
Services linguistiques et des publications (LP)	25,6%	16,6%	11,7%	3,8%	5,3%	37,0%		100%
Services des acquisitions (PRO)	40,6%	26,4%	18,5%	6,1%	8,4%			100%

42. Le **tableau 4** montre la répartition des ressources par objectif stratégique, objectif de transformation et stratégie de soutien, puis par réalisation. L'**Annexe** à la fin du présent document met en correspondance les objectifs stratégiques, l'objectif de transformation et les stratégies de soutien en regard de l'unité organisationnelle/du bureau responsable.

Tableau 4 4 Prévisions budgétaires 2023-2024-2025 par objectif stratégique/stratégie - Détail

Prévisions budgétaires 2023-2024-2025 par objectif stratégique/stratégie (en milliers de CAD)						
Objectif/Stratégie	Budget 2020-2022 approuvé	2023	2024	2025	Total	% du total
<b>OBJECTIFS STRATÉGIQUES</b>						
<b>SÉCURITÉ</b>						
SAF 1 SARP		5 290	5 555	5 611	16 456	
SAF 2 Gestion de la sécurité		667	701	723	2 091	
SAF 3 Harmonisation régionale		854	897	925	2 676	
SAF 4 USOAP		4 150	4 312	4 450	12 913	
SAF 5 Relance du transport aérien post-COVID		855	903	931	2 689	
SAF 6 Soutien à la mise en œuvre		1 361	1 367	1 390	4 119	
SAF 7 Amélioration de la sécurité au niveau régional		11 116	11 634	11 755	34 505	
Services liés à la stratégie*		8 531	8 809	9 095	26 435	
<b>Sous-total SÉCURITÉ :</b>	<b>97 833</b>	<b>32 825</b>	<b>34 178</b>	<b>34 881</b>	<b>101 883</b>	<b>28,5%</b>
<b>CAPACITÉ ET EFFICACITÉ DE LA NAVIGATION AÉRIENNE</b>						
CAP 1 SARP		4 867	5 095	5 091	15 053	
CAP 2 Sécurité et innovation en matière de navigation aérienne		200	212	218	630	
CAP 3 Avantages environnementaux		59	62	64	185	
CAP 4 Spectre de fréquences protégé		695	729	752	2 177	
CAP 5 Cadre de confiance pour l'aviation		109	113	115	337	
CAP 6 Soutien à la mise en œuvre		1 263	1 261	1 267	3 792	
CAP 7 Renforcement des capacités au niveau régional		8 712	9 034	9 201	26 947	
Services liés à la stratégie*		5 554	5 735	5 921	17 211	
<b>Sous-total CAPACITÉ ET EFFICACITÉ DE LA NAVIGATION AÉRIENNE :</b>	<b>62 278</b>	<b>21 460</b>	<b>22 241</b>	<b>22 630</b>	<b>66 331</b>	<b>18,6%</b>
<b>SÛRETÉ ET FACILITATION</b>						
SECF 1 SARP en matière de sûreté et innovation		1 647	1 726	1 781	5 154	
SECF 2 Facilitation et innovation		1 212	1 273	1 322	3 806	
SECF 3 USAP		2 309	2 416	2 492	7 216	
SECF 4 Coordination avec l'ONU sur l'AVSEC		786	820	847	2 453	
SECF 5 Soutien à la mise en œuvre		1 558	1 638	1 697	4 894	
SECF 6 Sûreté et facilitation au niveau régional		3 503	3 602	3 778	10 883	
Services liés à la stratégie*		3 891	4 017	4 148	12 055	
<b>Sous-total SÛRETÉ ET FACILITATION :</b>	<b>43 807</b>	<b>14 906</b>	<b>15 491</b>	<b>16 064</b>	<b>46 461</b>	<b>13,0%</b>
<b>DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU TRANSPORT AÉRIEN</b>						
DEV 1 Politiques		351	369	382	1 103	
DEV 2 Innovation		494	518	534	1 546	
DEV 3 Aspects socioéconomiques		351	369	382	1 103	
DEV 4 Analyse des données		601	634	658	1 893	
DEV 5 Solutions mégadonnées		500	529	551	1 580	
DEV 6 Soutien à la mise en œuvre		495	523	540	1 558	
DEV 7 Viabilité économique au niveau régional		876	847	841	2 564	
Services liés à la stratégie*		1 283	1 325	1 368	3 975	
<b>Sous-total DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU TRANSPORT AÉRIEN :</b>	<b>15 311</b>	<b>4 952</b>	<b>5 113</b>	<b>5 256</b>	<b>15 321</b>	<b>4,3%</b>
<b>PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT</b>						
ENV 1 SARP		967	906	1 073	2 945	
ENV 2 Innovation		58	60	61	179	
ENV 3 CORSIA		1 690	1 676	1 736	5 101	
ENV 4 Adaptation au réchauffement climatique		127	136	142	405	
ENV 5 Coordination des Nations Unies en matière d'environnement		697	733	761	2 191	
ENV 6 Soutien à la mise en œuvre		236	246	254	735	
ENV 7 Durabilité du point de vue environnemental au niveau régional		1 327	1 393	1 431	4 151	
Services liés à la stratégie*		1 776	1 834	1 894	5 504	
<b>Sous-total PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT :</b>	<b>17 243</b>	<b>6 877</b>	<b>6 983</b>	<b>7 351</b>	<b>21 212</b>	<b>5,9%</b>
<b>TOTAL OBJECTIFS STRATÉGIQUES :</b>	<b>236 471</b>	<b>81 019</b>	<b>84 007</b>	<b>86 183</b>	<b>251 209</b>	<b>70,3%</b>

Tableau 4 4 Prévisions budgétaires 2023-2024-2025 par objectif stratégique/stratégie - Détail (suite)

## Prévisions budgétaires 2023-2024-2025 par objectif stratégique/stratégie (suite)

(en milliers de CAD)

	Budget 2020-2022 approuvé	2023	2024	2025	Total	% du total
<b>OBJECTIF DE TRANSFORMATION</b>						
<b>Objectif de transformation</b>						
TO 1 Stratégie HR	-	-	-	-	-	
TO 2 Renforcement de la conformité et valeurs	-	1 047	1 060	1 069	3 176	
TO 3 Stratégie TIC	-	6 286	2 162	1 220	9 668	
TO 4 Feuille de route de la sécurité de l'information	-	708	1 420	3 037	5 165	
TO 5 Gestion financière	-	-	-	-	-	
TO 6 Réformes organisationnelles stratégiques	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL OBJECTIF DE TRANSFORMATION :</b>	<b>-</b>	<b>8 041</b>	<b>4 642</b>	<b>5 326</b>	<b>18 009</b>	<b>5,0%</b>
<b>STRATÉGIES DE SOUTIEN</b>						
<b>Soutien aux objectifs stratégiques</b>						
SS 2 Services administratifs	959	389	400	425	1 214	
SS 3 Services de secrétariat pour les organes directeurs	1 793	656	694	719	2 069	
SS 4 Services des ressources humaines	-	599	617	633	1 849	
SS 5 Services de multilinguisme	14 910	4 931	4 998	5 156	15 085	
SS 6 Conférences, sécurité et services généraux	2 277	826	852	872	2 550	
SS 7 Services du contrôle interne	3 882	1 261	1 325	1 372	3 959	
SS 10 Services de communication	2 055	698	734	761	2 194	
SS 11 Planification, partenariats et mobilisation des ressources	3 030	1 080	1 139	1 181	3 400	
SS 12 Direction exécutive	8 707	2 568	2 684	4 112	9 364	
SS 14 Principes déontologiques et promotion des valeurs	1 318	197	208	215	620	
SS 15 Services TIC	2 376	704	745	770	2 218	
<b>Sous-Total SOUTIEN AUX OBJECTIFS STRATÉGIQUES :</b>	<b>41 307</b>	<b>13 909</b>	<b>14 398</b>	<b>16 214</b>	<b>44 521</b>	<b>12,5%</b>
<b>Gestion et administration</b>						
SS 2 Services administratifs	3 115	1 362	1 399	1 488	4 249	
SS 4 Services des ressources humaines	18 248	4 833	5 022	5 056	14 911	
SS 6 Conférences, sécurité et services généraux	3 416	1 238	1 278	1 308	3 824	
SS 8 Services financiers	13 029	4 518	4 722	4 940	14 180	
SS 15 Services TIC	7 129	2 111	2 235	2 309	6 655	
<b>Sous-Total GESTION ET ADMINISTRATION :</b>	<b>44 937</b>	<b>14 063</b>	<b>14 657</b>	<b>15 100</b>	<b>43 820</b>	<b>12,3%</b>
<b>TOTAL STRATÉGIES DE SOUTIEN :</b>	<b>86 244</b>	<b>27 972</b>	<b>29 055</b>	<b>31 314</b>	<b>88 341</b>	<b>24,7%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>322 715</b>	<b>117 032</b>	<b>117 704</b>	<b>122 823</b>	<b>357 559</b>	<b>100,0%</b>

\*Les services liés à la stratégie comprennent : Les services juridiques, administratifs, de ressources humaines, linguistiques et de publications, de conférences, sécurité et services généraux, d'acquisitions et TIC

Note : Afin d'aligner la présentation du budget approuvé 2020-2022 et des prévisions budgétaires 2023-2025, les ajustements suivants ont été opérés : a) Le soutien administratif à l'ANC a été transféré des stratégies de soutien aux objectifs stratégiques, b) Les services d'impression et de distribution ont été combinés dans SS-2 Services administratifs, c) SS-14 Principes déontologiques et promotion des valeurs a été transféré de Gestion et administration à Soutien aux objectifs stratégiques, d) Les montants de l'assurance maladie après cessation d'emploi compris sous SS-4 ont été distribués entre SO/SS selon le cas.

## Contraintes

43. L'Organisation comme les États membres ont été lourdement touchés par la récente crise mondiale induite par la pandémie, qui a pesé sur l'économie mondiale et l'industrie aéronautique et empêché l'OACI de mettre en œuvre de toutes les activités prévues. Cette conjoncture mondiale très défavorable est encore exacerbée par les crises régionales et la flambée des prix, qui continuent d'avoir un impact négatif sur l'inflation et le taux de change et nécessitent une surveillance étroite.

44. Le plan d'activités de l'OACI comprend des réalisations et des activités définies, quelle que soit la source de financement. Même si le budget ordinaire de l'Organisation est la principale source de financement du plan d'activités, il est évident qu'il ne peut pas couvrir tous les domaines prioritaires. Il convient donc d'intensifier les efforts de recherche de ressources alternatives, comme des contributions volontaires pour les activités non financées ou partiellement financées. Ces efforts sont particulièrement importants pour le financement de l'objectif de transformation, où de nombreuses initiatives restent non financées. Un objectif de transformation partiellement financé présente un risque de mise en œuvre retardée, d'augmentation des coûts et d'avantages réduits.

45. Le budget ordinaire pour le triennat confirme les fonds pour trois ans à l'avance, mais est basé sur un plan d'activités susceptible d'être modifié. Alors que le plan d'activités peut être ajusté pour refléter les nouvelles réalités et priorités, la flexibilité budgétaire est limitée à cet égard.

46. Le Canada s'est soumis à l'enquête sur le coût de la vie de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) des Nations Unies à la fin de l'année 2021. Ses résultats n'étant pas encore disponibles, ils n'ont pas été intégrés dans les prévisions du budget ordinaire. Même si l'ajustement de l'hypothèse d'inflation en atténue l'impact, les résultats effectifs pourraient encore creuser le déficit de financement en provoquant une augmentation de coûts qui ne sont pas sous le contrôle de l'Organisation. Selon l'impact en question, cette augmentation pourrait être absorbée par le cadre du budget ordinaire total adopté par l'Assemblée, ce qui peut réduire le budget ordinaire disponible pour la mise en œuvre des réalisations du plan d'activités et/ou être compensée par le Conseil qui peut invoquer le § 5.2 du Règlement financier : « ...le Conseil peut, au titre d'un exercice financier donné, consentir des crédits en sus des crédits budgétaires votés par l'Assemblée » à concurrence d'un pourcentage spécifié dans le même règlement.

47. L'OACI s'acquitte de ses obligations en ce qui concerne le financement de l'assurance maladie des retraités par répartition. Bien qu'un montant de 1,5 million CAD ait été mis de côté pour faire face à ce passif financier à long terme, le passif de l'OACI au 31 décembre 2021 s'élève toujours à 160,7 millions CAD (2018 : 133,6 millions CAD). Plusieurs organisations des Nations Unies sont confrontées au même problème de financement des obligations envers le personnel après la cessation d'emploi. S'agissant du financement possible de ces passifs, le Secrétariat continuera de suivre l'évolution de la question dans le cadre du régime des Nations Unies et en rendra compte des mises à jour au Conseil.



# NARRATIFS PAR OBJECTIFS STRATÉGIQUES

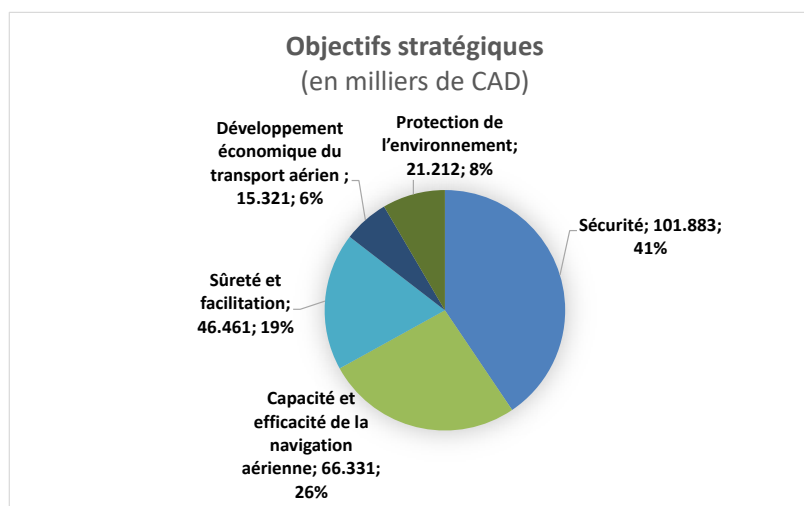


**LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES EN UN COUP D'ŒIL**

Figure 6 Les objectifs stratégiques en un coup d'œil (tableaux et figures)

**PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES 2023-2025 PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE PAR ANNÉE**  
(en milliers de CAD)

Objectif stratégique	Budget approuvé 2020-2022	2023	2024	2025	Total 2023-2025	% du total
Sécurité	97.833	32.825	34.178	34.881	<b>101.883</b>	40,6%
Capacité et efficacité de la navigation aérienne	62.278	21.460	22.241	22.630	<b>66.331</b>	26,4%
Sûreté et facilitation	43.807	14.906	15.491	16.064	<b>46.461</b>	18,5%
Développement économique du transport aérien	15.311	4.952	5.113	5.256	<b>15.321</b>	6,1%
Protection de l'environnement	17.243	6.877	6.983	7.351	<b>21.212</b>	8,4%
<b>Total Objectifs stratégiques</b>	<b>236.471</b>	<b>81.019</b>	<b>84.007</b>	<b>86.183</b>	<b>251.209</b>	<b>100%</b>



**PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES 2023-2025 PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE (PERSONNEL ET HORS PERSONNEL)**  
(en milliers de CAD)

Objectif stratégique	Personnel	Hors personnel	Total
Sécurité	87.135	14.748	<b>101.883</b>
Capacité et efficacité de la navigation aérienne	57.037	9.294	<b>66.331</b>
Sûreté et facilitation	39.473	6.989	<b>46.461</b>
Développement économique du transport aérien	13.205	2.116	<b>15.321</b>
Protection de l'environnement	17.864	3.347	<b>21.212</b>
<b>Total Objectifs stratégiques</b>	<b>214.715</b>	<b>36.494</b>	<b>251.209</b>

**POSTES 2023-2025 PROPOSÉS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE**  
(instantané 2025, années-personnes)

Objectif stratégique	P	G	Total
Sécurité	80,8	48,2	<b>128,9</b>
Capacité et efficacité de la navigation aérienne	51,8	36,7	<b>88,5</b>
Sûreté et facilitation	34,2	25,3	<b>59,4</b>
Développement économique du transport aérien	11,0	9,8	<b>20,7</b>
Protection de l'environnement	16,1	8,2	<b>24,3</b>
<b>Total Objectifs stratégiques</b>	<b>193,8</b>	<b>128,1</b>	<b>321,9</b>

Ne comprend pas les postes affectés aux services liés à la stratégie

Tableau 5 Prévisions budgétaires 2023-2024-2025 par objectif stratégique et site

(en milliers de CAD)

Objectif stratégique/ Année	HQ	APAC	ESAF	EURNAT	MID	NACC	SAM	WACAF	Total
<b>SÉCURITÉ</b>									
2023	21.709	1.773	2.336	1.749	1.269	1.047	1.316	1.627	32.825
2024	22.543	1.869	2.448	1.816	1.222	1.103	1.381	1.796	34.178
2025	23.126	1.903	2.510	1.844	1.211	1.135	1.312	1.840	34.881
<b>Total :</b>	<b>67.378</b>	<b>5.544</b>	<b>7.293</b>	<b>5.409</b>	<b>3.701</b>	<b>3.285</b>	<b>4.009</b>	<b>5.263</b>	<b>101.883</b>
<b>CAPACITÉ ET EFFICACITÉ DE LA NAVIGATION AÉRIENNE</b>									
2023	12.747	1.639	729	1.551	869	1.499	1.270	1.156	21.460
2024	13.207	1.729	669	1.611	887	1.582	1.265	1.291	22.241
2025	13.429	1.761	660	1.636	900	1.623	1.298	1.323	22.630
<b>Total :</b>	<b>39.384</b>	<b>5.128</b>	<b>2.058</b>	<b>4.799</b>	<b>2.656</b>	<b>4.704</b>	<b>3.833</b>	<b>3.770</b>	<b>66.331</b>
<b>SÛRETÉ ET FACILITATION</b>									
2023	11.403	579	551	387	363	508	477	638	14.906
2024	11.890	611	567	398	383	537	403	703	15.491
2025	12.286	621	581	402	392	550	512	719	16.064
<b>Total :</b>	<b>35.579</b>	<b>1.811</b>	<b>1.698</b>	<b>1.187</b>	<b>1.138</b>	<b>1.595</b>	<b>1.393</b>	<b>2.061</b>	<b>46.461</b>
<b>DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU TRANSPORT AÉRIEN</b>									
2023	4.076	50	186	221	49	51	86	232	4.952
2024	4.266	52	116	229	52	53	91	255	5.113
2025	4.415	53	93	234	53	55	92	260	5.256
<b>Total :</b>	<b>12.758</b>	<b>156</b>	<b>395</b>	<b>685</b>	<b>154</b>	<b>158</b>	<b>269</b>	<b>747</b>	<b>15.321</b>
<b>PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT</b>									
2023	5.550	75	186	536	107	133	136	155	6.877
2024	5.590	79	193	559	112	140	137	174	6.983
2025	5.921	80	198	570	115	144	146	178	7.351
<b>Total :</b>	<b>17.061</b>	<b>234</b>	<b>577</b>	<b>1.664</b>	<b>334</b>	<b>416</b>	<b>419</b>	<b>506</b>	<b>21.213</b>
<b>TOTAL</b>									
2023	55.485	4.116	3.988	4.444	2.656	3.238	3.286	3.807	81.019
2024	57.497	4.340	3.992	4.613	2.656	3.414	3.277	4.218	84.007
2025	59.177	4.418	4.041	4.687	2.671	3.507	3.360	4.321	86.184
<b>Total :</b>	<b>172.160</b>	<b>12.874</b>	<b>12.021</b>	<b>13.743</b>	<b>7.984</b>	<b>10.158</b>	<b>9.923</b>	<b>12.346</b>	<b>251.209</b>

## SÉCURITÉ

Tableau 6 Sécurité – Estimation des besoins en ressources

(Personnel : personnes-années, montants : en milliers de CAD)

Réalisation/ Année	Personnel			Hors personnel				Coûts hors personnel	Coût total
	IP	GS	COÛTS DU PERSONNEL	Consultants/E xternalisation	Déplacements	Séances	Autres		
<b>SAF 1 - SARP</b>									
2023	17,0	9,2	4.993	234	31	22	10	296	5.290
2024	16,9	9,0	5.258	232	32	23	10	297	5.555
2025	16,6	8,2	5.312	232	33	23	10	298	5.611
<b>Total partiel</b>			<b>15.564</b>	<b>698</b>	<b>96</b>	<b>68</b>	<b>30</b>	<b>891</b>	<b>16.456</b>
<b>SAF 2 - Gestion de la sécurité</b>									
2023	2,2	1,2	636	-	31	-	-	31	667
2024	2,2	1,2	669	-	32	-	-	32	701
2025	2,2	1,2	690	-	33	-	-	33	723
<b>Total partiel</b>			<b>1.995</b>	<b>-</b>	<b>96</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>96</b>	<b>2.091</b>
<b>SAF 3 - Harmonisation régionale</b>									
2023	3,1	0,8	823	-	31	-	-	31	854
2024	3,1	0,8	865	-	32	-	-	32	897
2025	3,1	0,8	893	-	33	-	-	33	925
<b>Total partiel</b>			<b>2.580</b>	<b>-</b>	<b>96</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>96</b>	<b>2.676</b>
<b>SAF 4 - USOAP</b>									
2023	10,5	6,2	3.158	104	873	11	5	992	4.150
2024	10,5	5,9	3.290	107	899	11	5	1.022	4.312
2025	10,5	5,9	3.402	110	921	12	5	1.048	4.450
<b>Total partiel</b>			<b>9.850</b>	<b>321</b>	<b>2.693</b>	<b>34</b>	<b>15</b>	<b>3.063</b>	<b>12.913</b>
<b>SAF 5 - Relance du transport aérien post-COVID</b>									
2023	2,9	1,0	824	-	31	-	-	31	855
2024	2,9	1,0	871	-	32	-	-	32	903
2025	2,9	1,0	899	-	33	-	-	33	931
<b>Total partiel</b>			<b>2.593</b>	<b>-</b>	<b>96</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>96</b>	<b>2.689</b>
<b>SAF 6 - Soutien à la mise en œuvre</b>									
2023	4,9	1,2	1.249	-	-	-	113	113	1.361
2024	4,6	1,2	1.251	-	-	-	116	116	1.367
2025	4,6	1,1	1.271	-	-	-	119	119	1.390
<b>Total partiel</b>			<b>3.770</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>349</b>	<b>349</b>	<b>4.119</b>
<b>SAF 7 - Amélioration de la sécurité au niveau régional</b>									
2023	42,4	30,7	9.797	22	347	211	738	1.319	11.116
2024	41,8	30,3	10.189	23	358	218	847	1.445	11.634
2025	41,1	30,0	10.274	24	367	223	868	1.481	11.755
<b>Total partiel</b>			<b>30.260</b>	<b>69</b>	<b>1.071</b>	<b>652</b>	<b>2.453</b>	<b>4.245</b>	<b>34.505</b>
<b>Services liés à la stratégie</b>									
2023	19,8	18,8	6.616	573	20	29	1.294	1.916	8.531
2024	19,3	18,6	6.841	589	21	30	1.328	1.968	8.809
2025	18,1	18,6	7.066	603	21	31	1.374	2.029	9.095
<b>Total partiel</b>			<b>20.522</b>	<b>1.765</b>	<b>63</b>	<b>90</b>	<b>3.996</b>	<b>5.913</b>	<b>26.435</b>
<b>TOTAL - Tous les résultats</b>									
2023	102,6	69,1	28.096	933	1.364	273	2.159	4.729	32.825
2024	101,1	67,9	29.233	951	1.405	282	2.307	4.945	34.178
2025	98,9	66,7	29.806	969	1.440	289	2.376	5.074	34.881
<b>TOTAL</b>			<b>87.135</b>	<b>2.853</b>	<b>4.209</b>	<b>844</b>	<b>6.842</b>	<b>14.748</b>	<b>101.883</b>

## Améliorer la sécurité de l'aviation civile mondiale

1. L'objectif stratégique directeur le plus fondamental de l'OACI demeure la gestion et l'amélioration de la sécurité du système mondial de transport aérien. L'Organisation œuvre sans relâche au renforcement de la sécurité aérienne mondiale par le biais des activités coordonnées suivantes :

- a) Politique et normalisation ;
- b) Supervision des principales tendances et des indicateurs clés en matière de sécurité ;
- c) Analyse de sécurité ;
- d) Programmes spécifiques relatifs à des questions de sécurité particulières ; -
- e) Soutien à la mise en œuvre

2. La stratégie qui sous-tend la priorisation et l'amélioration continue de la sécurité aérienne figure dans le Plan pour la sécurité de l'aviation dans le monde (GASP) de l'OACI. Le GASP établit les objectifs et les cibles et décrit les principales initiatives de renforcement de la sécurité (SEI) mises en œuvre pour améliorer la sécurité aux niveaux mondial, régional et national. Outre les défis liés à la sécurité et les risques de sécurité opérationnelle, le GASP soutient la mise en œuvre en toute sécurité du Plan mondial de navigation aérienne qui décrit l'infrastructure appropriée pour soutenir la fourniture des services essentiels.

## Déclaration de résultats

3. D'ici 2025, poursuivre la collaboration avec la communauté de l'aviation pour atteindre l'objectif ambitieux de « zéro mort en 2030 et au-delà » par une réduction des risques de sécurité opérationnelle ; un renforcement des capacités de supervision de la sécurité des États et la mise en œuvre efficace des programmes nationaux de sécurité ; une amélioration de la collaboration au niveau régional et avec l'industrie.

## Indicateurs de performance clés

- Taux d'accidents
- Taux d'accidents mortels
- Pourcentage d'États ayant atteint les objectifs du GASP relatifs à l'amélioration du score d'EI
- Pourcentage d'États ayant un PNS « présent » sur la base des niveaux de maturité établis dans la SSPIA de l'OACI

## Priorités

4. À l'appui de l'objectif stratégique : Sécurité, objectifs et cibles du Plan pour la sécurité de l'aviation dans le monde (GASP) et initiative Aucun pays laissé de côté (NCLB), les priorités de l'OACI étant les suivantes :

- a) améliorer constamment la sécurité de l'aviation civile mondiale, tout en adoptant et en intégrant les nouvelles mesures de sécurité en matière de santé publique et les évolutions de ces mesures, les nouveaux venus dans l'espace aérien, les nouvelles technologies et l'innovation, ainsi que des tendances en matière de modèles de propriété, d'activités, d'exploitation et de surveillance ;
- b) moderniser et améliorer le processus de développement et de maintenance d'un cadre réglementaire mondial robuste pour l'aviation civile et le programme d'audit de supervision de la sécurité qui y est associé en contribuant à soutenir les actions des États et du secteur en vue de la croissance et du développement constant d'un système mondial de navigation aérienne sûr et résilient, dans le respect des attentes des États membres en matière d'économie et de durabilité ;

- c) continuer à donner la priorité aux efforts de normalisation et de mise en œuvre, comme convenu par les États et l'industrie dans le cadre du GASP ; conserver la confiance de la communauté mondiale pour fournir des conseils et mener la coordination, la consultation et la collaboration avec toutes les parties prenantes en matière de sécurité, en se concentrant sur une normalisation opportune et une mise en œuvre harmonisée, efficace, évolutive et abordable pour les États et l'industrie ; renforcer la coopération régionale ; réduire les écarts entre les États ;
- d) garantir la mise en place d'un cadre organisationnel qui permettra aux parties prenantes de participer et de contribuer au processus de normalisation afin de renforcer la capacité de l'OACI à fournir des solutions ciblées pour améliorer durablement la sécurité.

### Défis, besoins émergents et possibilités

5. Les principaux défis à relever sont liés à la relance du secteur de l'aviation après la pandémie. L'initiative NCLB est plus importante que jamais, car la pandémie a encore mis en évidence les inégalités entre les États. Le processus d'élaboration des normes et pratiques recommandées (SARP) a toujours été mené par les États membres disposant des ressources nécessaires pour soutenir les groupes d'experts de l'OACI. Mais notre capacité accrue à organiser des réunions virtuelles et hybrides a le potentiel d'augmenter la participation et la contribution de presque tous les États. Nous avons également constaté que les États dotés d'un programme national de sécurité (PNS) ont pu s'adapter plus facilement que les autres aux nouveaux risques, ce qui souligne encore l'importance de progresser dans la réalisation de cet objectif important mis en avant dans le GASP afin de renforcer la résilience. En outre, les nouveaux acteurs de l'espace aérien auront besoin d'experts et de capacités dédiés pour orienter les nouvelles technologies et l'innovation, mais aussi pour développer les exigences du modèle de surveillance.

6. Il existe des possibilités d'améliorer le suivi des performances des États en faisant évoluer l'USOAP CMA et d'améliorer les échanges d'informations sur les performances des États. La coopération régionale ne cesse de gagner en importance, car la relance post-pandémie place les États devant d'énormes défis économiques et l'harmonisation des efforts au niveau régional favorisera un environnement opérationnel stable pour l'industrie.

7. Des efforts spécifiques basés sur les enseignements tirés continueront à être déployés pour soutenir la relance après la pandémie afin de permettre une supervision plus résiliente et plus souple du système de l'aviation. L'élaboration et la fourniture d'un soutien à la mise en œuvre sont reconnues comme un élément important du mandat de l'OACI. L'un des défis du prochain triennat consistera à établir des mécanismes permettant de hiérarchiser et de financer ce travail.

### Réalisations en matière de sécurité

#### SAF 1 Renforcement des normes et pratiques recommandées (SARP) et développement de processus qui améliorent continuellement la sécurité aérienne

8. Les SARP de l'OACI sont en constante évolution. Elles constituent notre principal contrôle du risque réglementaire. L'apparition constante de nouveaux modèles commerciaux et l'augmentation des activités transfrontalières, y compris des opérations d'échange d'avions à court terme, ne cessent d'accroître la complexité de la supervision. Des questions de ressources obligent également l'OACI à trouver de nouveaux moyens d'améliorer le processus d'élaboration des SARP afin de s'assurer qu'elles restent pertinentes, opportunes et efficaces dans l'atténuation des risques de sécurité. Au cours de la période 2023-2025, l'accent sera mis sur le développement :

- 1) d'un cadre de supervision coopérative ;
- 2) de mécanismes permettant de mieux exploiter l'expertise disponible ;

3) d'une coordination robuste et inclusive dans le traitement des propositions d'amendement afin de garantir qu'« aucun pays n'est laissé de côté » ; 4) de SARP basées sur la performance quand c'est possible et le rapport coût-efficacité est favorable. Les informations provenant des activités du programme universel d'audits de supervision de la sécurité (USOAP) permettront d'identifier les domaines où la mise en œuvre des SARP de l'OACI laisse toujours à désirer, et les questions du protocole seront analysées et mises à jour afin qu'elles restent pertinentes.

---

### **SAF 2 Renforcement de la capacité de la communauté aéronautique à mettre en œuvre une gestion proactive de la sécurité aérienne**

---

9. Le système mondial de l'aviation traverse une période de changement intense. Pour gérer ces bouleversements en toute sécurité, il est nécessaire de s'appuyer sur des stratégies éprouvées d'amélioration de la sécurité, comme les enquêtes sur les accidents et incidents ou la gestion de la sécurité. Des méthodologies avancées, adaptées à des systèmes sociotechniques complexes, sont essentielles pour faire face à l'introduction de nouvelles technologies et de nouveaux modèles commerciaux, une automatisation croissante et des perturbations imprévisibles comme la pandémie. Pour 2023-2025, l'OACI se concentrera sur l'évolution des SARP de l'OACI, l'élaboration d'éléments indicatifs complémentaires, la collecte et le partage d'exemples pratiques et des outils destinés à faciliter une approche plus proactive, prédictive et intégrée de la gestion des risques et de la résilience. Compte tenu des nouvelles compétences requises dans l'ensemble de la communauté aéronautique, du contenu supplémentaire sera également développé pour les webinaires, ateliers, formations, outils et trousseaux de mise en œuvre (iPack). Les domaines prioritaires comprendront les enquêtes sur les accidents, les méthodes avancées d'évaluation des risques, la gestion du changement, les renseignements de sécurité et les performances humaines.

---

### **SAF 3 Harmonisation et coopération régionales accrues en matière de supervision réglementaire**

---

10. En raison d'un manque de ressources, de la croissance constante de l'industrie et de l'émergence de nouvelles technologies, de nombreux États éprouvent toujours des difficultés à mettre en œuvre correctement les SARP de l'OACI et à assurer une supervision adéquate de leurs prestataires de services. Comme le reconnaissent les résolutions de l'Assemblée et les recommandations de la HLCC 2021, l'OACI devrait soutenir diverses formes de coopération régionale sur les questions de sécurité, en particulier les organisations régionales de supervision de la sécurité (RSOO), les organismes régionaux d'enquête sur les accidents et incidents (RAIO) et les programmes de développement coopératif de la sécurité opérationnelle et de maintien de la navigabilité (COSCAP). Les expériences de la pandémie ont prouvé la valeur ajoutée des organisations régionales quand il s'agit d'assister les États, d'harmoniser les mesures régionales et de créer un environnement opérationnel stable pour l'industrie. Pour 2023-2025, l'OACI soutiendra les organisations et autres mécanismes régionaux par le biais de programmes et d'activités comme 1) les évaluations GASOS, 2) les plateformes coopératives des RSOO et RAIO et 3) des contributions à l'assistance technique aux États quand des organisations régionales sont disponibles.

---

### **SAF 4 Amélioration de la fonction de surveillance de l'OACI et amélioration de la circulation d'informations relatives à la supervision de la sécurité et à la mise en œuvre de la gestion de la sécurité aux niveaux national et régional**

---

11. Des informations améliorées et actualisées sur la supervision de la sécurité et la mise en œuvre de la gestion de la sécurité aux niveaux national et régional facilitent les efforts de planification et de définition de priorités. Ces informations sont essentielles pour les fonctions de normalisation et d'assistance de l'OACI. Pour les États, il est

également fondamental de disposer d'un niveau de référence sur l'état de ces responsabilités afin de pouvoir mettre en œuvre des actions correctives visant à remédier aux déficiences et/ou à faire progresser leurs responsabilités en matière de sécurité. La principale stratégie de changement consiste à améliorer la fonction de surveillance de l'OACI en mettant en œuvre les recommandations du Groupe d'experts chargé de l'examen structuré de l'USOAP CMA (GEUSR) et du Groupe consultatif ad hoc de l'USOAP CMA (USOAP-AG), comme convenu par le Conseil, ainsi que les auto-améliorations introduites par son système de qualité. L'USOAP CMA s'efforce de mettre à jour en permanence ses données. Ces actions se traduiront par une amélioration de l'USOAP CMA qui permettra d'améliorer les informations relatives à la supervision de la sécurité et à la mise en œuvre de la gestion de la sécurité aux niveaux national et régional.

---

#### **SAF 5 Maintien du soutien à la relance du transport aérien après la pandémie de COVID, y compris l'amélioration des dispositions de l'OACI sur la base des enseignements tirés**

---

12. Dès son commencement, la crise de la pandémie de COVID-19 a profondément perturbé les activités et la viabilité économique du système de l'aviation. L'OACI a un rôle essentiel à jouer en unissant la communauté aéronautique pour développer et promouvoir des efforts harmonisés et coopératifs de relance du système de l'aviation. Cet objectif peut être atteint par la mise en œuvre, le suivi et la mise à jour permanente de stratégies d'atténuation des risques à plusieurs niveaux. Pour la période 2023-2025, l'accent sera placé sur l'identification, la modification, l'amélioration et le développement du contenu d'initiatives visant à soutenir les États membres de l'OACI dans le processus de relance. En outre, une révision des SARP et des éléments indicatifs pertinents de l'OACI sera menée afin qu'ils reflètent les enseignements tirés de la pandémie pour rendre le système d'aviation plus résilient. Il s'agira notamment d'élaborer un cadre commun mondial d'évaluation et d'atténuation des risques (y compris les risques liés aux performances humaines) soutenu par des mesures d'atténuation appropriées, conformément aux recommandations du volet Sécurité de la HLCC. Cela comprendra également des dispositions relatives au renouvellement et à la prolongation des évaluations médicales, licences et autres certificats, des conseils visant à atténuer la transmission des maladies, l'octroi et la levée des exemptions/mesures d'assouplissement et des conseils relatifs à la conduite d'activités de supervision à distance.

---

#### **SAF 6 Accès accru au soutien à la mise en œuvre d'une sécurité aérienne qui répond aux besoins prioritaires des États**

---

13. Par « soutien à la mise en œuvre », il faut entendre les actions de l'OACI en matière de gestion des programmes, projets et activités de soutien et d'aide à la mise en œuvre des initiatives des États à travers la fourniture de produits et de services. Le soutien à la mise en œuvre regroupe le contenu et le matériel produits dans le cadre des autres réalisations en matière de sécurité (SAF), trouve des financements pour ces activités, répartit les responsabilités entre les acteurs et s'assure que le soutien nécessaire est fourni aux États qui en ont besoin. Cette réalisation garantit : 1) l'adoption d'une approche basée sur les besoins dans le développement et le déploiement du soutien à la mise en œuvre, 2) un déploiement hiérarchisé correctement, 3) l'utilisation d'une méthodologie commune pour l'ensemble du soutien à la mise en œuvre, 4) un soutien coordonné, 5) la transparence et la responsabilité financières entre tous les acteurs.

---

#### **SAF 7 Renforcement de la sécurité de l'aviation civile au niveau régional**

---

14. L'évolution du trafic aérien et les défis imposés par la pandémie mettent en lumière l'importance d'accroître la conformité de la sécurité aux exigences mondiales et la durabilité des mesures prises par les États pour assurer leur cadre de gestion de la sécurité. En ce sens, les efforts déployés par les bureaux régionaux visent

à renforcer la capacité des États à mettre en œuvre de manière durable et mesurable les SARP, les dispositions des plans mondiaux et les directives du Conseil et du Secrétariat.

15. Les bureaux régionaux continueront à soutenir les États dans l'amélioration des niveaux de sécurité en renforçant la mise en œuvre effective des systèmes de nationaux de supervision (validés par USOAP CMA) et en fournissant l'assistance nécessaire dans la mise en œuvre des processus de gestion de la sécurité par le biais d'activités de renforcement des capacités. En outre, les bureaux régionaux aideront les États à identifier les nouveaux défis en matière de sécurité et à mettre en œuvre les améliorations nécessaires, encourageront la coopération entre les parties prenantes et mesureront les progrès réalisés dans la mise en œuvre du GASP et des priorités régionales par le biais des RASG.

Tableau 7 Indicateurs de sécurité

	RÉALISATION	INDICATEUR/S	ÉLÉMENT MESURÉ ET RAISON D'ÊTRE (hypothèses)
SAF 1	Renforcement des normes et pratiques recommandées (SARP) et développement de processus qui améliorent continuellement la sécurité aérienne	Pourcentage de SARP pour lesquelles une approche basée sur la performance a été envisagée dans le cadre du processus de développement	Cet indicateur mesure la fréquence à laquelle une approche basée sur la performance est envisagée au cours du processus d'élaboration des SARP
SAF 2	Renforcement de la capacité de la communauté de l'aviation à mettre en œuvre une gestion proactive de la sécurité aérienne	Pourcentage de SARP liées au PNS avec au moins 3 exemples pratiques ou outils publiés sur le site web de la Mise en œuvre de la gestion de la sécurité (SMI)	Cet indicateur mesure les informations et les outils partagés au sein de la communauté aéronautique dans le domaine de la gestion proactive de la sécurité
SAF 3	Harmonisation et coopération régionales accrues en matière de supervision réglementaire	Nombre de protocoles achevés pour une harmonisation régionale renforcée	Cet indicateur mesure l'amélioration de la capacité et de l'harmonisation des activités de supervision de la sécurité et des enquêtes sur les accidents et incidents par les États
SAF 4	Amélioration de la fonction de surveillance de l'OACI et amélioration de la circulation d'informations relatives à la supervision de la sécurité et à la mise en œuvre de la gestion de la sécurité aux niveaux national et régional	i) Nombre d'activités menées par l'USOAP CMA qui améliorent les informations relatives à la supervision de la sécurité et à la mise en œuvre de la gestion de la sécurité aux niveaux national et régional.	L'indicateur mesure le nombre d'États avec statut EI et/ou les niveaux de maturité du PNS actualisés
		ii) Pourcentage d'améliorations mises en œuvre pour renforcer l'actualité, la fiabilité et la valeur des résultats de l'USOAP CMA	L'indicateur mesure la progression réalisée dans l'évolution du programme
SAF 5	Maintien du soutien à la relance du transport aérien après la pandémie, y compris l'amélioration des dispositions de l'OACI sur la base des enseignements tirés	Pourcentages de recommandations du volet Sécurité de la HLCC relatives à la COVID-19 et adressées à l'OACI mises en œuvre	Efforts déployés par l'OACI pour soutenir la relance du secteur après la pandémie sur la base des enseignements tirés par recommandation de la HLCC
SAF 6	Accès accru au soutien à la mise en œuvre d'une sécurité aérienne qui répond aux besoins prioritaires des États	Pourcentage d'États en développement (PEID, PMA et PDSL) ayant bénéficié d'au moins une activité de soutien à la mise en œuvre dans le domaine de la sécurité	L'indicateur mesure la couverture des programmes de soutien à la mise en œuvre
SAF 7 RO	Renforcement de la sécurité de l'aviation civile au niveau régional	i) Mise en œuvre du Programme universel d'audits de supervision de la sécurité (USOAP) ;	Cet indicateur mesure la mise en œuvre effective du Programme universel d'audits de supervision de la sécurité (USOAP) ;
		ii) Niveau de mise en œuvre du programme national de sécurité (PNS)	Cet indicateur mesure le niveau de mise en œuvre du PNS
		iii) Pourcentage de certification d'aérodrome	Cet indicateur mesure le pourcentage de certification des aérodromes internationaux figurant dans le plan régional de navigation aérienne

**CAPACITÉ ET EFFICACITÉ DE LA NAVIGATION AÉRIENNE**

Tableau 8 Capacité et efficacité de la navigation aérienne – Estimation des besoins en ressources

(Personnel : personnes-années, montants : en milliers de CAD)

Réalisation /Année	Personnel			Hors personnel				Coût hors personnel	Coût total
	IP	GS	COÛTS DU PERSONNEL	Consultants/Externalisation	Déplacements	Séances	Autres		
<b>CAP 1 - SARP</b>									
2023	16,1	7,5	4.596	208	31	22	10	271	4.867
2024	16,0	7,2	4.816	214	32	23	10	279	5.095
2025	15,3	7,0	4.805	220	33	23	10	286	5.091
<b>Total partiel</b>			<b>14.217</b>	<b>642</b>	<b>96</b>	<b>68</b>	<b>30</b>	<b>835</b>	<b>15.053</b>
<b>CAP 2 - Sécurité et innovation en matière de navigation aérienne</b>									
2023	0,6	0,0	169	-	31	-	-	31	200
2024	0,6	0,0	180	-	32	-	-	32	212
2025	0,6	0,0	186	-	33	-	-	33	218
<b>Total partiel</b>			<b>534</b>	<b>-</b>	<b>96</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>96</b>	<b>630</b>
<b>CAP 3 - Avantages environnementaux</b>									
2023	0,1	0,0	28	-	31	-	-	31	59
2024	0,1	0,0	30	-	32	-	-	32	62
2025	0,1	0,0	31	-	33	-	-	33	64
<b>Total partiel</b>			<b>89</b>	<b>-</b>	<b>96</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>96</b>	<b>185</b>
<b>CAP 4 - Spectre de fréquences protégé</b>									
2023	2,3	1,0	664	-	31	-	-	31	695
2024	2,3	1,0	698	-	32	-	-	32	729
2025	2,3	1,0	720	-	33	-	-	33	752
<b>Total partiel</b>			<b>2.081</b>	<b>-</b>	<b>96</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>96</b>	<b>2.177</b>
<b>CAP 5 - Cadre de confiance de l'aviation</b>									
2023	0,0	0,9	78	-	31	-	-	31	109
2024	0,0	0,9	81	-	32	-	-	32	113
2025	0,0	0,9	83	-	33	-	-	33	115
<b>Total partiel</b>			<b>242</b>	<b>-</b>	<b>96</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>96</b>	<b>337</b>
<b>CAP 6 - Soutien à la mise en œuvre</b>									
2023	4,0	1,4	1.119	-	31	-	113	144	1.263
2024	3,7	1,4	1.113	-	32	-	116	148	1.261
2025	3,6	1,2	1.115	-	33	-	119	152	1.267
<b>Total partiel</b>			<b>3.348</b>	<b>-</b>	<b>96</b>	<b>-</b>	<b>349</b>	<b>444</b>	<b>3.792</b>
<b>CAP 7 - Renforcement des capacités au niveau régional</b>									
2023	30,9	27,3	7.538	20	305	188	662	1.174	8.712
2024	30,1	26,6	7.746	20	314	193	760	1.288	9.034
2025	29,9	26,6	7.881	21	322	198	779	1.320	9.201
<b>Total partiel</b>			<b>23.165</b>	<b>60</b>	<b>940</b>	<b>579</b>	<b>2.202</b>	<b>3.782</b>	<b>26.947</b>
<b>Services liés à la stratégie</b>									
2023	12,9	12,3	4.307	373	13	19	842	1.247	5.554
2024	12,6	12,1	4.454	383	14	20	865	1.281	5.735
2025	11,8	12,1	4.600	393	14	20	894	1.321	5.921
<b>Total partiel</b>			<b>13.361</b>	<b>1.149</b>	<b>41</b>	<b>59</b>	<b>2.602</b>	<b>3.850</b>	<b>17.211</b>
2023	66,8	50,2	18.500	601	504	229	1.627	2.960	21.460
2024	65,4	49,1	19.117	618	519	236	1.752	3.124	22.241
2025	63,6	48,8	19.420	633	532	241	1.803	3.210	22.630
<b>TOTAL</b>			<b>57.037</b>	<b>1.852</b>	<b>1.555</b>	<b>706</b>	<b>5.182</b>	<b>9.294</b>	<b>66.331</b>

### Accroître la capacité et améliorer l'efficacité du système mondial de l'aviation civile

16. La crise provoquée par la pandémie de COVID-19 en 2020 a mis en évidence l'importance de la résilience du système de l'aviation, non seulement en tant qu'exigence de performance, mais aussi en tant que principe fondamental pour sa viabilité économique. L'OACI fait office de forum mondial qui rassemble la communauté de l'aviation pour définir une stratégie commune concernant l'évolution du système mondial de la navigation aérienne afin d'améliorer la capacité et l'efficacité dans le cadre du GANP.

17. Pour soutenir l'évolution du système mondial de navigation aérienne, l'OACI élabore de nouvelles dispositions mondiales et améliore les dispositions existantes. L'OACI veille à ce que ses dispositions soient disponibles en temps voulu grâce à son programme de travail technique sur la navigation aérienne. L'OACI fournit également des outils et identifie les parties prenantes à impliquer dans la mise en œuvre des améliorations opérationnelles. Au niveau régional, l'OACI coordonne l'examen et la mise à jour des plans régionaux de navigation aérienne. L'OACI assure également la coordination des activités des PIRG afin de garantir leur alignement sur le GANP. Au niveau national, l'OACI facilite l'accès aux ressources et à l'assistance technique et encourage le renforcement des capacités dans plusieurs domaines d'expertise. Au cours de la période 2023-2025, l'OACI va :

- a) rechercher des moyens novateurs de développer de nouvelles dispositions ou d'améliorer des dispositions existantes ;
- b) fournir un cadre destiné à promouvoir un système de navigation aérienne qui contribue à la protection de l'environnement ;
- c) intégrer l'innovation et permettre l'accès de tous les utilisateurs au système de navigation aérienne ;
- d) protéger le spectre de fréquences de l'UIT nécessaire aux services aéronautiques ;
- e) développer un cadre de confiance pour permettre l'évolution du système d'aviation ;
- f) améliorer les mécanismes de soutien à la mise en œuvre et exploiter l'expertise disponible.

### Déclaration de résultats

18. D'ici à la fin de 2025, améliorer la sécurité, la sûreté, l'accès et l'équité, la résilience et l'environnement en vue de réaliser les 11 ambitions de performance du GANP, et ce, en fournissant les services essentiels à l'aviation civile internationale, en faisant appel à des technologies émergentes et de pointe pour apporter des améliorations opérationnelles et en élaborant et en mettant en œuvre des cadres réglementaires et des mécanismes de surveillance qui facilitent et encouragent l'innovation ; dans un système interopérable reposant sur un cadre de confiance opérationnel pour l'aviation internationale.

### Indicateurs de performance clés

- Nombre d'accidents et d'incidents graves liés aux ANS
- Nombre d'événements perturbateurs qui interrompent la prestation de services et ont une incidence significative sur la performance du système
- Nombre de membres de la communauté aéronautique ayant la capacité de voler qui n'ont pas été intégrés au système
- Pourcentage des émissions de CO<sub>2</sub> dues aux inefficacités induites par les ANS qui peuvent être traitées pour soutenir les objectifs mondiaux de l'OACI en matière d'émissions de CO<sub>2</sub>.

## Priorités

19. À l'appui de l'objectif stratégique de capacité et d'efficacité de la navigation aérienne, des ambitions de performance du Plan mondial de navigation aérienne (GANP) et de l'initiative NCLB, l'OACI a défini les priorités suivantes :

- a) améliorer l'efficacité des performances du système mondial de navigation aérienne tout en accueillant et en intégrant les nouveaux venus dans l'espace aérien, les nouvelles technologies et l'innovation ;
- b) développer et maintenir le cadre réglementaire de l'aviation civile mondiale en contribuant à soutenir les actions des États et de l'industrie pour une croissance et un développement continus d'un système de navigation aérienne mondial sûr, efficace et résilient, dans le respect des attentes des États membres en matière d'économie et de durabilité ;
- c) continuer à donner la priorité aux efforts de normalisation et de mise en œuvre, comme convenu par les États et l'industrie dans le cadre du GANP ; conserver la confiance de la communauté mondiale pour fournir des conseils et mener la coordination, la consultation et la collaboration avec toutes les parties prenantes en matière de capacité et d'efficacité de la navigation aérienne, en se concentrant sur une normalisation opportune et une mise en œuvre harmonisée, efficace, évolutive et abordable pour les États et l'industrie ; renforcer la coopération régionale ; réduire les écarts entre les États ;
- d) garantir la mise en place d'un cadre organisationnel qui permettra aux parties prenantes de participer et de contribuer au processus d'élaboration des normes afin de renforcer la capacité de l'OACI à fournir des solutions ciblées pour améliorer l'efficacité et la capacité de la navigation aérienne.

## Défis, besoins émergents et possibilités

20. Le secteur de l'aviation est confronté à différents défis. Le trafic aérien devrait continuer à se développer à long terme et il convient de garantir la durabilité et la résilience du système. En même temps, les nouvelles exigences imposées au système de l'aviation, les technologies émergentes, les nouveaux modèles économiques et l'évolution du rôle humain présentent non seulement des défis, mais aussi des possibilités qui appellent une transformation urgente du système mondial de navigation aérienne afin que l'aviation puisse continuer à améliorer le bien-être social dans le monde. Au cours de la période 2023-2025, l'OACI relèvera les défis suivants et les transformera en possibilités :

- a) Prise en compte de la demande croissante et des nouveaux types de demande ;
- b) Intégration harmonieuse des nouvelles technologies et de l'innovation ;
- c) Utilisation de technologies avancées ;
- d) Aptitudes et capacités humaines ;
- e) Modèles d'entreprise émergents, nouveaux et adaptés ;
- f) Attentes de la communauté aéronautique.

## Réalisations en matière de capacité et d'efficacité de la navigation aérienne

### **CAP 1 Amélioration des normes et pratiques recommandées (SARP) et de leur processus d'élaboration afin d'accroître l'efficacité opérationnelle, l'interopérabilité et l'harmonisation des systèmes de navigation aérienne**

21. De nombreux États éprouvent des difficultés à mettre en œuvre efficacement les SARP de l'OACI. Ces difficultés sont imputables à une compréhension insuffisante des SARP, un manque d'expertise nécessaire ou un accès réduit aux nouvelles technologies qui s'accompagnent parfois de coûts de déploiement élevés sans avantage clair compte tenu du niveau de maturité et/ou de développement de l'État qui les met en œuvre. L'OACI devrait par conséquent améliorer le processus d'élaboration des SARP afin de proposer une approche évolutive permettant un déploiement rapide des nouvelles technologies et des concepts d'activités dans différents scénarios opérationnels. Une coordination régionale plus étroite facilitera le déploiement des SARP aux niveaux régional et national. En 2023-2025, l'OACI soutiendra l'élaboration de normes fondées sur les performances qui pourront être appliquées par des États présentant différents niveaux de maturité et de densité de trafic.

### **CAP 2 Amélioration des passerelles permettant de recevoir, d'examiner, de faire progresser et d'intégrer les initiatives d'innovation, y compris les nouveaux venus, les technologies et les processus**

22. Les nouveaux venus évoluent à un rythme très rapide et le nombre de tels aéronefs qui demandent un accès à l'espace aérien augmente régulièrement. Les États doivent mettre en œuvre de nouvelles réglementations, assurer une supervision et déterminer le type et l'étendue des nouveaux services nécessaires pour gérer cette partie de l'aviation en toute sécurité. Cette activité est distincte et complémentaire à la facilitation de l'accès des RPA à l'espace aérien non réservé. Afin de garantir que les décideurs de l'OACI disposent d'informations sur les innovations en cours bien avant qu'une action soit nécessaire au niveau politique, l'OACI doit se tenir informée de toutes les innovations identifiées. Dans le cadre de cette partie du programme, les innovations seront évaluées à haut niveau et les informations seront transmises aux groupes d'étude du GANP ou du GASP. Cette réalisation est complémentaire aux mécanismes existants au sein du GASP et du GANP pour identifier les innovations liées à leurs domaines respectifs.

### **CAP 3 Amélioration des orientations relatives à la quantification des avantages environnementaux potentiels de la mise en œuvre de nouvelles dispositions de l'OACI**

23. Chaque technologie ou concept d'activités à même d'être mis en œuvre affecte différents domaines de performance clés, y compris l'environnement. Compte tenu de l'importance du domaine de performance clé « Environnement » dans les débats mondiaux, l'OACI s'attachera en 2023-2025 à améliorer les orientations sur la manière d'exploiter les avantages environnementaux des nouvelles technologies ou des nouveaux concepts d'exploitation développés ou mis en œuvre.

### **CAP 4 Protection du spectre de fréquences de l'UIT nécessaire aux services aéronautiques**

24. Le spectre des fréquences est un bien précieux et limité, géré par les autorités nationales de réglementation du spectre dans le cadre du processus des conférences mondiales des radiocommunications (CMR) de l'UIT. Ce processus aboutit aux CMR qui se tiennent tous les quatre ans. L'aviation utilise environ 15% du spectre le plus précieux pour fournir des fonctions CNS essentielles à la sécurité, mais n'est qu'un des nombreux utilisateurs

du spectre, qui participent tous au processus de la CMR sur un pied d'égalité. L'OACI représente les intérêts de l'aviation en apportant une voix et un agenda commun et coordonné. On est actuellement en train de préparer la CMR-23 (novembre-décembre 2023), qui sera suivie de la CMR-27 (2027). Chaque cycle de quatre ans comprend les activités principales suivantes :

- a) Position de l'OACI, élaborée et approuvée par le Conseil pour la prochaine CMR ;
- b) Soutien aux études et préparations techniques au sein de l'UIT-R ;
- c) Défense de la position de l'OACI et des exigences de l'aviation dans les activités préparatoires et pendant la CMR, afin de garantir un résultat favorable sans impact négatif sur l'aviation.

### **CAP 5 Développement avancé d'un cadre de confiance international pour les services et les infrastructures de navigation aérienne**

25. À mesure que l'automatisation, la numérisation et la connectivité IP progressent dans le secteur de l'aviation, il est nécessaire de réduire les vulnérabilités aux cyberattaques liées aux activités dans le cyberspace. Une possibilité consiste à opérer dans un environnement plus contrôlé où toutes les parties prenantes sont identifiées et où les messages échangés sont fiables. Cela nécessite de mettre en place un cadre qui garantit la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des informations lorsqu'elles sont stockées ou en transit. Le déploiement d'un cadre de confiance international pour l'aviation vise à fournir cet environnement. En 2023-2025, l'OACI fournira :

- a) un concept d'opérations ;
- b) un cadre de sécurité de l'information comprenant des dispositions relatives à la sécurité de l'information ;
- c) un bloc d'adresses IPv6 dédié à l'aviation, une approche intégrée de la sécurité et de la sûreté de l'information ;
- d) une politique de certificat dédiée à la communauté aéronautique.

### **CAP 6 Accès accru au soutien à la mise en œuvre d'une sécurité aérienne qui répond aux besoins prioritaires des États**

26. Par « soutien à la mise en œuvre », il faut entendre les actions de l'OACI en matière de gestion des programmes, projets et activités de soutien et d'aide à la mise en œuvre des initiatives des États à travers la fourniture de produits et de services. Le soutien à la mise en œuvre regroupe le contenu et le matériel produits dans le cadre des réalisations en matière de capacité et d'efficacité de la navigation aérienne (CAP), trouve des financements pour ces activités, répartit les responsabilités entre les acteurs et s'assure que le soutien nécessaire soit fourni aux États qui en ont besoin. Cette réalisation garantit :

- a) l'adoption d'une approche fondée sur les besoins pour le développement et le déploiement du soutien à la mise en œuvre ;
- b) un déploiement correctement hiérarchisé ;
- c) l'utilisation d'une méthodologie commune dans l'ensemble du soutien à la mise en œuvre ;
- d) un soutien coordonné ;
- e) de la transparence et de la responsabilité financières parmi tous les acteurs.

---

**CAP 7 Amélioration de l'efficacité et augmentation des capacités au niveau régional**

---

27. Le développement d'un espace aérien sans discontinuité et de cadres de communication et de gestion de la navigation aérienne interopérables impose une collaboration et une coordination régionales et interrégionales. Les bureaux régionaux ont un rôle essentiel à jouer dans la promotion de l'intégration des efforts de planification conformément aux dispositions mondiales afin de garantir une mise en œuvre ordonnée des plans de navigation aérienne en soutenant la planification, les investissements et le renforcement des capacités des États.

28. Les bureaux régionaux aideront les États à améliorer leurs capacités d'accès, de développement, de mise en œuvre et d'utilisation des technologies dans les systèmes de navigation aérienne afin de répondre aux demandes actuelles et futures, et les assisteront dans la mise en œuvre des politiques et des dispositions de l'OACI. En outre, les bureaux régionaux continueront à diriger et à coordonner la réponse aux crises et aux urgences dans l'espace aérien. Grâce au soutien apporté aux PIRG, les bureaux régionaux continueront à suivre et à rendre compte de l'état de la mise en œuvre des installations, services et procédures de navigation aérienne requis, du GANP et des priorités régionales par les États en vue d'une amélioration continue, interopérable et harmonisée des systèmes de navigation aérienne.

Tableau 9 Indicateurs de capacité et d'efficacité de la navigation aérienne

	RÉALISATION	INDICATEUR/S	ÉLÉMENT MESURÉ ET RAISON D'ÊTRE (hypothèses)
<b>CAP 1</b>	Amélioration des normes et pratiques recommandées (SARP) et de leur processus d'élaboration afin d'accroître l'efficacité opérationnelle, l'interopérabilité et l'harmonisation des systèmes de navigation aérienne	Pourcentage des éléments du programme de travail de la Direction de la navigation aérienne fournis par le groupe SME traités par l'OACI	L'OACI veille à ce que ses dispositions soient disponibles en temps voulu grâce à son programme de travail technique sur la navigation aérienne. Cet indicateur mesure la capacité de traitement de l'OACI.
<b>CAP 2</b>	Amélioration des passerelles permettant de recevoir, d'examiner, de faire progresser et d'intégrer les initiatives d'innovation, y compris les nouveaux venus, les technologies et les processus	i) Formations et éléments indicatifs nouveaux ou étendus promulgués par l'OACI concernant les systèmes d'aéronef non habités (UAS), la gestion du trafic des UAS (UTM) ou la mobilité aérienne avancée (AAM)	Les États demandent continuellement du matériel pour répondre à leurs besoins de réglementer les nouveaux venus (comptez le nombre de documents nouveaux ou élargis que nous ajoutons au site Web sur l'aviation non habitée ainsi que les formations que nous produisons en collaboration avec le GAT). Cet indicateur mesurera le nombre de documents nouveaux ou élargis
		ii) Pourcentage d'innovations identifiées à l'OACI qui ne sont pas entièrement couvertes par les travaux des groupes d'experts	Afin de garantir que les décideurs de l'OACI disposent d'informations sur les innovations en cours bien avant qu'une action soit nécessaire au niveau politique, l'OACI doit se tenir informée de toutes les innovations identifiées. Le fait qu'une innovation ne soit pas entièrement couverte par les travaux du groupe d'experts indiquerait que nous risquons de l'ignorer
<b>CAP 3</b>	Amélioration des orientations relatives à la quantification des avantages environnementaux potentiels de la mise en œuvre de nouvelles dispositions de l'OACI	Nombre de domaines de focalisation, d'objectifs de performance et d'indicateurs de performance clés définis dans le cadre du KPI environnemental	Cet indicateur mesure les ressources disponibles pour mesurer les avantages environnementaux des améliorations opérationnelles

	RÉALISATION	INDICATEUR/S	ÉLÉMENT MESURÉ ET RAISON D'ÊTRE (hypothèses)
<b>CAP 4</b>	Protection du spectre de fréquences de l'UIT nécessaire aux services aéronautiques	Pourcentage du programme de travail requis/pré identifié réalisé avec succès afin de conserver et sauvegarder le spectre de fréquences aéronautiques pour les services de sécurité de la CNS. Voir Résolution A38-6 (sur un cycle de l'UIT)	Pourcentage quadriennal d'activités internes et externes (UIT-R, Télécommunications régionales...) identifiées soutenues et des résultats attendus finalisés pour protéger les ressources du spectre de la CNS essentielles à la sécurité -- Conférences mondiales des radiocommunications tous les quatre ans (CMR-23, CMR-27...) -- Activités préparatoires de l'UIT-R -- Activités préparatoires des organisations régionales de télécommunications -- Activités préparatoires des bureaux régionaux de l'OACI -- Organisations d'ateliers pour les collègues du spectre aéronautique
<b>CAP 5</b>	Développement avancé d'un cadre fiduciaire international pour les services et les infrastructures de navigation aérienne	Nombre de résultats attendus liés à l'IATF qui ont été mis en œuvre	L'indicateur mesure les progrès réalisés par l'OACI dans l'élaboration d'un cadre de confiance pour l'aviation internationale (IATF). Les résultats attendus comprennent : - un concept d'opérations, - un cadre de sécurité de l'information comprenant des dispositions en matière de sécurité de l'information, un bloc d'adresses IPv6 dédié à l'aviation, une approche intégrée de la sécurité et de la sûreté de l'information ; - une politique de certificat dédiée à la communauté aéronautique.
<b>CAP 6</b>	Accès accru au soutien à la mise en œuvre d'une navigation aérienne qui répond aux besoins prioritaires des États	Pourcentage d'États en développement (PEID, PMA et PDSL) ayant bénéficié d'au moins une activité de soutien à la mise en œuvre dans le domaine de la navigation aérienne	L'indicateur mesure la couverture des programmes de soutien à la mise en œuvre
<b>CAP 7 RO</b>	Amélioration de l'efficacité et augmentation des capacités au niveau régional	i) Pourcentage régional moyen des modules/éléments de l'ASBU du GANP mis en œuvre par les États selon l'ANP régional.	Cet indicateur mesure la maturité de la mise en œuvre de l'ASBU dans les Régions. Cet indicateur mesure la mise en œuvre applicable de l'ASBU moyen du GANP. Les participants renvoient aux États.
		ii) Nombre de carences de la navigation aérienne	Cet indicateur mesure le nombre de carences de la navigation aérienne

## SÛRETÉ ET FACILITATION

Tableau 10 Sûreté et facilitation – Estimation des besoins en ressources

(Personnel : personnes-années, montants : en milliers de CAD)

Réalisation /Année	Personnel			Hors personnel				Coût total	
	IP	GS	COÛTS DU PERSONNEL	Consultants/Ex ternalisation	Déplacements	Séances	Autres		Coûts hors personnel
<b>SECF 1 - SARP en matière de sûreté et innovation</b>									
2023	4,8	3,5	1.510	23	39	75	-	137	1.647
2024	4,8	3,5	1.585	23	41	78	-	142	1.726
2025	4,8	3,5	1.636	24	42	79	-	145	1.781
<b>Total partiel</b>			<b>4.730</b>	<b>70</b>	<b>122</b>	<b>232</b>	<b>-</b>	<b>424</b>	<b>5.154</b>
<b>SECF 2 - Facilitation et innovation</b>									
2023	3,9	1,7	1.058	49	41	63	-	154	1.212
2024	3,9	1,7	1.114	51	42	65	-	158	1.273
2025	3,9	1,7	1.159	52	44	67	-	162	1.322
<b>Total partiel</b>			<b>3.331</b>	<b>152</b>	<b>127</b>	<b>195</b>	<b>-</b>	<b>475</b>	<b>3.806</b>
<b>SECF 3 - USAP</b>									
2023	6,0	5,0	1.898	28	373	10	-	410	2.309
2024	6,0	5,0	1.993	29	384	10	-	423	2.416
2025	6,0	5,0	2.059	29	393	10	-	433	2.492
<b>Total partiel</b>			<b>5.950</b>	<b>86</b>	<b>1.150</b>	<b>31</b>	<b>-</b>	<b>1.266</b>	<b>7.216</b>
<b>SECF 4 - Coordination des Nations Unies en matière d'AVSEC</b>									
2023	1,9	2,0	718	-	54	-	14	68	786
2024	1,9	2,0	750	-	55	-	15	70	820
2025	1,9	2,0	775	-	57	-	15	72	847
<b>Total partiel</b>			<b>2.243</b>	<b>-</b>	<b>165</b>	<b>-</b>	<b>45</b>	<b>210</b>	<b>2.453</b>
<b>SECF 5 - Soutien à la mise en œuvre</b>									
2023	5,2	2,8	1.459	11	78	10	-	100	1.558
2024	5,2	2,8	1.535	12	80	11	-	103	1.638
2025	5,2	2,8	1.592	12	82	11	-	105	1.697
<b>Total partiel</b>			<b>4.586</b>	<b>35</b>	<b>239</b>	<b>32</b>	<b>-</b>	<b>307</b>	<b>4.894</b>
<b>SECF 6 - Sécurité et facilitation au niveau régional</b>									
2023	12,5	10,5	3.001	8	133	82	279	502	3.503
2024	12,0	10,4	3.055	9	137	85	317	547	3.602
2025	12,5	10,2	3.217	9	140	87	325	561	3.778
<b>Total partiel</b>			<b>9.273</b>	<b>26</b>	<b>409</b>	<b>254</b>	<b>921</b>	<b>1.610</b>	<b>10.883</b>
<b>Services liés à la stratégie</b>									
2023	9,0	8,9	3.017	261	9	13	590	874	3.891
2024	23,9	20,9	3.120	269	10	14	606	898	4.017
2025	23,9	20,8	3.222	275	10	14	627	925	4.148
<b>Total partiel</b>			<b>9.359</b>	<b>805</b>	<b>29</b>	<b>41</b>	<b>1.822</b>	<b>2.697</b>	<b>12.055</b>
<b>2023</b>	<b>43,2</b>	<b>34,4</b>	<b>12.661</b>	<b>381</b>	<b>726</b>	<b>255</b>	<b>883</b>	<b>2.245</b>	<b>14.906</b>
<b>2024</b>	<b>57,6</b>	<b>46,3</b>	<b>13.151</b>	<b>392</b>	<b>748</b>	<b>262</b>	<b>938</b>	<b>2.340</b>	<b>15.491</b>
<b>2025</b>	<b>58,1</b>	<b>46,0</b>	<b>13.661</b>	<b>401</b>	<b>767</b>	<b>269</b>	<b>967</b>	<b>2.404</b>	<b>16.064</b>
<b>TOTAL</b>			<b>39.473</b>	<b>1.174</b>	<b>2.241</b>	<b>786</b>	<b>2.788</b>	<b>6.989</b>	<b>46.461</b>

### Renforcement de la sûreté et de la facilitation de l'aviation civile mondiale

29. Bien que le système mondial d'aviation civile n'ait jamais été aussi sûr, il subsiste des vulnérabilités et des menaces contre la sûreté de l'aviation civile, la cybersécurité et l'intégrité des frontières dans un nombre croissant d'États de toutes les régions. La résolution de ces problèmes passe par des efforts de prévention constants et proactifs, et notamment une collaboration, une coordination et une communication systématiques entre les États, l'industrie et les organisations internationales. Il est important d'améliorer constamment la mise en œuvre des exigences de sûreté et de facilitation afin de permettre un développement sûr, sans discontinuité, résilient et efficace du trafic de passagers et de fret.

30. Cet objectif stratégique a pour but de renforcer la sûreté de l'aviation civile et la facilitation du transport aérien dans le monde entier en améliorant le cadre réglementaire de manière à répondre à l'évolution des besoins et en tenant compte des enseignements tirés de la pandémie, tout en s'appuyant sur les résultats de la Conférence de haut niveau sur la COVID-19 (HLCC 2021). Cet objectif sera atteint en a) réduisant au minimum le risque d'interférence illicite avec l'aviation civile et en apportant des réponses appropriées quand des incidents se produisent ; b) minimisant les risques liés à l'intégrité des frontières ; c) maximisant l'efficacité des opérations de contrôle aux frontières afin de promouvoir le commerce, le tourisme et le développement économique.

31. Les résultats obtenus dans le cadre de cet objectif stratégique contribueront à réduire le niveau des risques en matière de sûreté de l'aviation, de cybersécurité et d'intégrité des frontières dans le monde, à faciliter le transport aérien des personnes et des biens et à renforcer l'efficacité du système mondial d'aviation civile.

### Déclaration de résultats

32. D'ici 2025, l'aviation et la gestion des frontières seront plus sûres, le trafic aérien aura digéré les effets de la pandémie grâce à des niveaux élevés de mise en œuvre des SARP, du GASeP, du TRIP et du CyAP, un plus grand nombre d'États disposeront de politiques et de cadres réglementaires améliorés, d'une supervision de la sécurité plus efficace et efficiente, et l'expérience des passagers sera facilitée et de plus en plus sans contact.

### Indicateurs de performance clés

- Taux de mise en œuvre effective (EI) des CE et des SARP des Annexes 17 et 9 – y compris les indicateurs de durabilité et de conformité des résultats de l'USAP-CMA dans les États assistés
- Nombre d'États ayant mis en œuvre les RPCV
- Nombre d'États qui téléchargent des informations du PKD pour vérifier les documents électroniques
- Nombre d'États qui ont mis en œuvre le PNR

### Priorités

33. Le risque permanent d'intervention illicite dans l'aviation civile, que ce soit en s'y attaquant directement ou en l'utilisant comme moyen de transport, exige que l'OACI redouble d'efforts pour accroître le profil de sûreté de l'aviation, y compris la sécurité aux frontières et la cybersécurité dans les États, par le biais du système des Nations Unies et de la communauté de la lutte contre le terrorisme. Mais il convient aussi de soutenir et de promouvoir davantage un franchissement des frontières fluide et sans contact grâce à des normes, des mécanismes et des outils de facilitation améliorés. Les priorités de l'OACI dans ce domaine sont :

- a) améliorer la qualité du processus de normalisation afin de mieux aider les États à élaborer des réglementations efficaces et applicables ;

- b) développer et coordonner la gestion des programmes et plans de mise en œuvre et d'assistance (stratégie concernant le programme d'identification des voyageurs (TRIP), Plan pour la sûreté de l'aviation dans le monde (GASep), Plan d'action pour la cybersécurité (CyAP), Répertoire de clés publiques (PKD) ;
- c) garantir les ressources et améliorer les processus de surveillance et de supervision continues de la mise en œuvre des normes de sûreté par les États.

### Défis, besoins émergents et possibilités

34. La pandémie a mis en évidence les disparités dans les mesures de contrôle, les restrictions aux voyages et les capacités de management en place dans les régions et États. En étroite coordination avec l'Organisation mondiale de la santé (OMS), il est nécessaire de développer une approche stratégique globale et harmonisée afin d'assurer un retour à la normale efficace, progressif et sûr pour le transport aérien. Il faut également chercher à renforcer les capacités pour garantir la résilience de la gestion des frontières internationales face aux défis à venir, qu'ils soient liés à des urgences de santé publique ou à d'autres éléments. Dans le cadre de ce travail, il convient aussi de soutenir et promouvoir l'amélioration des capacités à faciliter un franchissement des frontières fluide et sans contact grâce à des normes, des mécanismes et des outils de facilitation améliorés. Le risque permanent d'intervention illicite dans l'aviation civile, que ce soit en s'y attaquant directement ou en l'utilisant comme moyen de transport, exige que l'OACI redouble d'efforts pour accroître le profil de sûreté de l'aviation, y compris la sécurité aux frontières et la cybersécurité dans les États, par son rôle actif dans le Pacte mondial de coordination contre le terrorisme des Nations Unies et la communauté de la lutte multilatérale contre le terrorisme.

35. L'OACI donnera la priorité au soutien aux États dans la mise en œuvre des recommandations de la Conférence de haut niveau sur la COVID-19 (HLCC 2021) approuvées par le Conseil afin d'assurer une relance rapide du système de transport aérien et son développement résilient. Toutefois, les restrictions budgétaires décourageront les efforts de mise en œuvre des recommandations, comme le soutien aux États pour la délivrance numérique d'attestations sanitaires, qui n'est pas financé. Il sera également difficile de mettre en œuvre les nouvelles priorités institutionnelles, comme l'innovation dans le domaine de la facilitation. Il convient de rechercher un alignement organisationnel autour de ces activités intersectorielles afin d'en exploiter les synergies et de garantir l'efficacité. Un financement externe sera nécessaire et devra être recherché pour maintenir les activités en cours et en développer de nouvelles dans les domaines prioritaires.

### Réalisations en matière de Sûreté et facilitation

#### **SECF 1 Renforcement des politiques, y compris, mais sans s'y limiter, les normes et pratiques recommandées (SARP) et les éléments indicatifs visant à améliorer la sûreté de l'aviation civile, la gestion des frontières et la cybersécurité tout en surveillant l'innovation dans ces domaines.**

36. Diverses attaques perpétrées contre l'infrastructure de l'aviation civile à travers le monde, ainsi que les intentions constantes et les capacités croissantes des groupes terroristes d'exploiter les vulnérabilités du système, prouvent que l'aviation civile internationale reste une cible de choix pour divers motifs. La protection de l'aviation civile contre les actes d'intervention illicite exige des mesures proactives, mais souples, qui permettent de répondre rapidement aux menaces nouvelles et émergentes. Ces mesures doivent être maintenues dans le temps, et garantir ainsi un niveau de sûreté acceptable quel que soit l'environnement de la menace. Cette réalisation a pour but d'aider à garantir que :

- a) l'OACI et ses États membres veillent à l'élaboration et à la mise en œuvre de mesures fondées sur les risques qui reflètent l'évolution de la menace ;
- b) l'innovation dans les domaines de la sûreté aérienne et de la cybersécurité est suivie de près et dûment prise en compte dans l'élaboration et la mise à jour des politiques, normes, pratiques recommandées et éléments indicatifs ;
- c) l'OACI dispose d'une capacité permanente d'aider ses organes délibérants et ses groupes d'experts à identifier les menaces, à faire face aux risques et à les gérer, et à réduire les vulnérabilités en mettant tout en œuvre pour créer un système de sûreté aérienne durable ;
- d) une approche coordonnée et globale continue d'être mise en œuvre pour tous les éléments du secteur de l'aviation, c'est-à-dire la sécurité, la navigation aérienne, la facilitation et la lutte contre le terrorisme, afin de tirer profit du partage de connaissances, d'efforts renforcés et d'une meilleure sécurité aérienne.

---

**SECF 2 Renforcement des capacités des États à faciliter la circulation des personnes et des biens par voie aérienne et à mettre en place une identification unique des personnes, notamment par la mise en œuvre d'innovations, ce qui permettra in fine d'améliorer l'efficacité des opérations de gestion des frontières et de renforcer la résilience face aux défis futurs**

---

37. La circulation efficace des personnes et des marchandises par voie aérienne nécessite une organisation nationale efficace et l'adoption harmonisée des meilleures pratiques et technologies pour faciliter les processus transfrontaliers. Les activités de facilitation de l'OACI impliquent la fourniture a) de matériel et de conseils réglementaires destinés à garantir l'établissement et le maintien de structures, d'installations et de capacités appropriées ; b) l'élaboration de spécifications et d'orientations techniques afin de favoriser l'adoption de capacités alignées et de garantir ainsi des voyages plus fluides ; c) la fourniture d'un soutien à la mise en œuvre et au renforcement des capacités afin de garantir un développement complet des capacités dans le monde. Ensemble, ces travaux permettent aux États de s'adapter à l'évolution des circonstances et de tirer profit des innovations et des développements opérationnels et techniques, tout en veillant à ce qu'aucun pays ne soit laissé pour compte. Au cours de la période 2023-2025, l'OACI s'attachera à faire progresser son cadre réglementaire pour répondre à l'évolution des besoins, notamment en tenant compte des enseignements tirés de la pandémie et en s'appuyant sur les résultats de la Conférence de haut niveau sur la COVID-19, tout en exploitant les innovations et en faisant progresser les spécifications et l'assistance aux États afin de favoriser des voyages plus fluides et sans contact.

---

**SECF 3 Renforcement des capacités de supervision de la sûreté aérienne des États membres et de leur conformité aux normes de l'Annexe 17, ainsi qu'aux normes de l'Annexe 9 relatives à la sûreté, par la conduite des activités de l'USAP-CMA**

---

38. L'USAP-CMA de l'OACI est le seul programme mondial qui mesure les performances des États en matière de sûreté de l'aviation, y compris la durabilité de ces systèmes et une conformité indicative aux normes de l'Annexe 17 et aux normes de l'Annexe 9 liées à la sûreté. Cette réalisation vise à contribuer à l'amélioration de la durabilité et de l'efficacité du système mondial de sûreté de l'aviation en :

- a) permettant aux États de mettre rapidement en œuvre des actions correctives pour remédier aux déficiences identifiées ;

- b) autorisant un ciblage des activités d'assistance et le bon fonctionnement des programmes régionaux et mondiaux, comme l'AFI SECFAL et GAsEP, qui s'appuient sur les données de l'USAP ;
- c) créant une politique solide basée sur l'expérience de première main des auditeurs de l'USAP-CMA.

39. Pour le triennat 2023-2025, l'objectif est d'augmenter le nombre d'activités de l'USAP-CMA que l'OACI peut entreprendre tout en maintenant la qualité des rapports d'audit et en continuant à améliorer la méthodologie d'audit.

#### **SECF 4 Renforcement du leadership et du mandat de l'OACI en matière de sûreté de l'aviation, de cybersécurité et de facilitation au niveau mondial, en partenariat avec d'autres organes des Nations Unies et des organisations internationales**

40. Dans le cadre de la Stratégie antiterroriste mondiale des Nations Unies et des résolutions pertinentes du Conseil de sécurité sur la lutte contre le terrorisme, l'OACI continuera à collaborer avec les bureaux, directions et institutions spécialisées des Nations Unies (et d'autres organisations internationales) afin de remplir les engagements définis dans la Stratégie antiterroriste mondiale des Nations Unies et ainsi de renforcer et d'améliorer la coopération et l'échange d'informations en matière de gestion des frontières, de sûreté de l'aviation et de lutte contre le terrorisme. L'OACI travaillera également avec d'autres organisations internationales et organisations des Nations Unies afin d'élaborer des cadres multidimensionnels complets destinés à gérer les crises futures dans le domaine de l'aviation comme les crises sanitaires. La collaboration entre l'OACI et l'ONU comprendra la mise en œuvre d'activités conjointes et la préparation conjointe de documents et d'outils afin d'exploiter l'expertise et d'optimiser les ressources en vue de maximiser la qualité des résultats attendus pour les États membres. De telles activités sont liées à la sûreté de l'aviation et à la facilitation, notamment en matière d'identité et de gestion des contrôles frontaliers, comme décrit dans les résolutions 1373 (2001), 1624 (2005), 2178 (2014), 2309 (2016), 2341 (2017), 2395 (2017), 2396 (2017) et 2482 (2019) du Conseil de sécurité des Nations Unies.

#### **SECF 5 Accès accru au soutien à la mise en œuvre d'une sûreté et d'une facilitation de l'aviation civile qui répond aux besoins prioritaires des États**

41. Bien que le système d'aviation civile n'ait jamais été aussi sûr, il subsiste des vulnérabilités et des menaces contre la sûreté de l'aviation civile et l'intégrité des frontières dans des États de toutes les régions. Il est important d'améliorer constamment la mise en œuvre des exigences de sûreté et de facilitation afin de permettre un développement sûr et efficace du trafic de passagers et de fret. La résolution de ces problèmes passe par des efforts de prévention actifs, et notamment une collaboration, une coordination et une communication systématiques entre les États et l'industrie. Ce résultat vise à renforcer la sûreté et la facilitation de l'aviation dans le monde entier en

- a) réduisant au minimum le risque d'actes d'intervention illicite tout en assurant des réponses appropriées lorsque des incidents se produisent,
- b) réduisant au minimum les risques liés à l'intégrité des frontières
- c) maximisant l'efficacité des opérations de contrôle aux frontières afin de promouvoir la circulation des personnes et des biens par voie aérienne. Cette réalisation donnera des résultats par :
  - a) des projets et programmes d'assistance et de renforcement des capacités ;
  - b) des programmes de formation ;
  - c) des programmes régionaux et collaborations avec les partenaires ;
  - d) des activités de soutien à la mise en œuvre du GAsEP et de la stratégie TRIP.

---

**SECF 6 Renforcement de la sûreté et de la facilitation de l'aviation civile au niveau régional**

---

42. La reprise attendue de l'aviation après la pandémie de COVID-19 et la connectivité aérienne accrue dans les années à venir sont autant de défis pour la gestion et la réduction des risques de sûreté sans affecter la rapidité intrinsèque de l'aviation civile. En ce sens, la mise en œuvre des mesures de sûreté et de facilitation exige des bureaux régionaux qu'ils fassent office de liaison avec diverses entités internationales, régionales et nationales afin de promouvoir la collaboration entre les parties prenantes et de garantir un engagement politique durable et la capacité technique des États à mettre en œuvre les exigences mondiales.

43. Les bureaux régionaux continueront à aider les États à améliorer une mise en œuvre effective et durable des SARP relatives à la sûreté aérienne (validées par l'USAP-CMA) en conservant une approche équilibrée fondée sur la gestion des risques et en tenant compte de la croissance du trafic de passagers et de fret. Les bureaux régionaux favoriseront la coopération entre les parties prenantes et mesureront les progrès réalisés dans la mise en œuvre du GASeP et des priorités régionales par l'intermédiaire des groupes régionaux AVSEC/FAL. En outre, les bureaux régionaux coordonneront avec le siège de l'OACI l'organisation d'activités de renforcement des capacités et aideront les ASTC de l'OACI à dispenser des formations AVSEC/FAL.

Tableau 11 Indicateurs de sûreté et de facilitation

	RÉALISATION	INDICATEUR/S	ÉLÉMENT MESURÉ ET RAISON D'ÊTRE (hypothèses)
SECF 1	Renforcement des politiques, y compris, mais sans s'y limiter, les normes et pratiques recommandées (SARP) et les éléments indicatifs d'orientation visant à améliorer la sûreté de l'aviation civile, la gestion des frontières et la cybersécurité tout en surveillant l'innovation dans ces domaines.	<p>Nombre d'amendements à l'Annexe 17, de documents d'orientation et de politiques produits (nouveaux ou mis à jour)</p> <p>Nombre de réunions organisées par et/ou en coordination avec le Secrétariat pour soutenir le renforcement des politiques de sûreté aérienne (y compris de gestion des frontières) et de cybersécurité</p>	<p>Cet indicateur mesure la capacité de l'OACI à affiner et à harmoniser en permanence la politique et le cadre réglementaire de la sûreté de l'aviation mondiale, y compris les mécanismes permettant une adaptation rapide aux menaces, risques et vulnérabilités nouveaux et en évolution.</p> <p>Cet indicateur donne le niveau des activités de sensibilisation conçues pour promouvoir le renforcement et la mise en œuvre effective des politiques de sûreté de l'aviation (y compris la gestion des frontières) et de cybersécurité.</p>
SECF 2	Renforcement des capacités des États à faciliter la circulation des personnes et des biens par voie aérienne et à mettre en place une identification unique des personnes, notamment par la mise en œuvre d'innovations, ce qui permettra in fine d'améliorer l'efficacité des opérations de gestion des frontières et de renforcer la résilience face aux défis futurs	ii) Nombre de documents de politique, de SARP, de documents de spécification technique et de documents d'orientation relatifs à la facilitation en cours d'élaboration et/ou de mise à jour sur une période définie	Cet indicateur mesure la capacité du Service de facilitation de l'OACI à entretenir et à faire évoluer le matériel réglementaire et d'orientation dans un domaine caractérisé par des évolutions rapides
		ii) Nombre d'États participant à la formation de l'OACI sur la facilitation ou à des événements internationaux ou régionaux organisés par l'OACI en rapport avec la facilitation au cours d'une période définie, ainsi que le score moyen des réactions des participants à ces événements	Cet indicateur mesure l'engagement des États dans les activités de facilitation de l'OACI et leur niveau de satisfaction concernant la valeur de ces activités pour leur travail
		iii) Nombre d'États participant au RCP OACI et nombre de participants actifs au RCP	Cet indicateur mesure le nombre d'États qui ont investi dans des efforts communs pour partager les données associées aux documents de voyage électroniques afin d'améliorer l'harmonisation et l'interopérabilité mondiales et de stimuler la facilitation internationale de l'aviation
SECF 3	Renforcement des capacités de supervision de la sûreté aérienne des États membres et de leur conformité aux normes de l'Annexe 17, ainsi qu'aux normes de l'Annexe 9 relatives à la sûreté, par la conduite des activités de l'USAP-CMA	i) Nombre d'activités réalisées	Cet indicateur mesure le volume d'activités
		ii) Pourcentage de rapports produits dans les délais	Cet indicateur mesure les résultats du programme d'audit
		iii) Niveau de satisfaction de l'État concernant les activités de supervision	Cet indicateur mesure le niveau minimum requis de satisfaction des États

OBJECTIFS STRATÉGIQUES - SÛRETÉ ET FACILITATION

	RÉALISATION	INDICATEUR/S	ÉLÉMENT MESURÉ ET RAISON D'ÊTRE (hypothèses)
<b>SECF 4</b>	Renforcement du leadership et du mandat de l'OACI en matière de sûreté de l'aviation, de cybersécurité et de facilitation au niveau mondial, en partenariat avec d'autres organes des Nations Unies et des organisations internationales	Nombre d'activités menées avec des organes des Nations Unies et des organisations internationales, au cours desquels sont partagés les travaux et réalisations de l'OACI en matière de sûreté de l'aviation, de cybersécurité et de facilitation du transport aérien	Cet indicateur mesure le niveau des activités de sensibilisation du Secrétariat afin d'améliorer la reconnaissance des réalisations et du leadership de l'OACI en matière de sûreté de l'aviation, de cybersécurité et de facilitation du transport aérien
<b>SECF 5</b>	Accès accru au soutien à la mise en œuvre d'une sûreté et d'une facilitation de l'aviation civile qui répond aux besoins prioritaires des États	Nombre d'États aidés par le processus ASIP par an	Cet indicateur mesure le niveau des activités d'assistance (ASIP).
<b>SECF 6 - RO</b>	Renforcement de la sûreté et de la facilitation de l'aviation civile au niveau régional	i) EI USAP	Cet indicateur mesure les résultats de la mise en œuvre effective du programme universel de supervision de la sûreté
		ii) Nombre d'États ayant établi des comités nationaux de facilitation du transport aérien (NATFC)	Cet indicateur mesure le pourcentage d'États qui ont créé des comités nationaux de facilitation du transport aérien

## DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Tableau 12 Développement économique – Estimation des besoins en ressources

(Personnel : personnes-années, montants : en milliers de CAD)

Réalisation /Année	Personnel			Hors personnel				Coûts hors personnel	Coût total
	IP	GS	COÛTS DU PERSONNEL	Consultants/Externalisation	Déplacements	Séances	Autres		
<b>DEV 1 - Politiques</b>									
2023	1,0	1,0	322	-	10	19	-	30	351
2024	1,0	1,0	339	-	11	20	-	31	369
2025	1,0	1,0	350	-	11	21	-	32	382
<b>Total partiel</b>			<b>1.010</b>	<b>-</b>	<b>32</b>	<b>60</b>	<b>-</b>	<b>92</b>	<b>1.103</b>
<b>DEV 2 - Développement économique et innovation</b>									
2023	1,4	1,0	466	-	17	-	11	28	494
2024	1,4	1,0	489	-	18	-	11	29	518
2025	1,4	1,0	505	-	18	-	11	30	534
<b>Total partiel</b>			<b>1.459</b>	<b>-</b>	<b>54</b>	<b>-</b>	<b>33</b>	<b>87</b>	<b>1.546</b>
<b>DEV 3 - Socio-économie</b>									
2023	1,0	1,0	322	-	10	19	-	30	351
2024	1,0	1,0	339	-	11	20	-	31	369
2025	1,0	1,0	350	-	11	21	-	32	382
<b>Total partiel</b>			<b>1.010</b>	<b>-</b>	<b>32</b>	<b>60</b>	<b>-</b>	<b>92</b>	<b>1.103</b>
<b>DEV 4 - Analyse des données</b>									
2023	1,8	2,0	500	68	14	19	-	101	601
2024	1,8	2,0	529	70	14	20	-	105	634
2025	1,8	2,0	551	72	15	21	-	107	658
<b>Total partiel</b>			<b>1.580</b>	<b>210</b>	<b>43</b>	<b>60</b>	<b>-</b>	<b>313</b>	<b>1.893</b>
<b>DEV 5 - Solutions mégadonnées</b>									
2023	1,8	2,0	500	-	-	-	-	-	500
2024	1,8	2,0	529	-	-	-	-	-	529
2025	1,8	2,0	551	-	-	-	-	-	551
<b>Total partiel</b>			<b>1.580</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.580</b>
<b>DEV 6 - Soutien à la mise en œuvre</b>									
2023	1,8	0,0	428	10	17	39	-	67	495
2024	1,8	0,0	454	11	18	40	-	69	523
2025	1,8	0,0	470	11	18	41	-	70	540
<b>Total partiel</b>			<b>1.352</b>	<b>32</b>	<b>54</b>	<b>120</b>	<b>-</b>	<b>206</b>	<b>1.558</b>
<b>DEV 7 - Viabilité économique au niveau régional</b>									
2023	2,8	3,2	741	2	36	23	73	134	876
2024	2,4	3,1	698	2	37	24	86	149	847
2025	2,3	2,8	688	2	38	25	89	153	841
<b>Total partiel</b>			<b>2.127</b>	<b>5</b>	<b>111</b>	<b>72</b>	<b>248</b>	<b>436</b>	<b>2.564</b>
<b>Services liés à la stratégie</b>									
2023	3,0	2,8	995	86	3	4	195	288	1.283
2024	2,9	2,8	1.029	89	3	5	200	296	1.325
2025	2,7	2,8	1.063	91	3	5	207	305	1.368
<b>Total partiel</b>			<b>3.086</b>	<b>265</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>601</b>	<b>889</b>	<b>3.975</b>
2023	14,4	13,0	4.273	166	109	125	279	679	4.952
2024	14,0	12,9	4.404	171	112	129	297	709	5.113
2025	13,7	12,6	4.528	175	115	132	307	729	5.256
<b>TOTAL</b>			<b>13.205</b>	<b>513</b>	<b>335</b>	<b>386</b>	<b>882</b>	<b>2.116</b>	<b>15.321</b>

### Favoriser la mise sur pied d'un système d'aviation civile robuste et économiquement viable

44. Une aviation civile robuste et économiquement viable offre la liberté de voyager à des conditions abordables, des opportunités justes et égales pour États et aux usagers du transport aérien d'en tirer des avantages financiers, un environnement dans lequel les entreprises peuvent opérer de manière rentable et une base pour un développement économique durable dans le monde. Le redressement des économies nationales et internationales après la pandémie dépendra de la reprise de l'aviation. Pour optimiser la contribution de l'aviation à l'économie, il est nécessaire d'unir les efforts des États et des communautés internationales au-delà du secteur de l'aviation civile.

45. Cet objectif stratégique a pour objectifs ultimes d'éliminer les obstacles à la viabilité économique du transport aérien et de remédier au problème du peu d'intérêt accordé à l'aviation en matière de financement. Pour les États, l'aviation peut être un outil efficace de développement à condition de poursuivre les efforts de libéralisation et de placer l'aviation au centre du cadre de développement national/régional et du financement international des flux de développement, ce qui aura pour effet a) d'améliorer la connectivité aérienne ; b) de créer des occasions commerciales plus compétitives sur le marché ; c) d'accroître les avantages et les choix pour les consommateurs ; et en même temps d) de réduire la charge financière et les coûts de l'exercice de leurs fonctions de supervision réglementaire. Ces efforts s'appuieront sur des données, des analyses et des prévisions de qualité pour permettre une prise de décision fondée sur des données, une amélioration de l'exploitation et, dans la mesure du possible, des prévisions concernant les différents aspects du développement de l'aviation civile.

46. Les résultats obtenus dans le cadre de cet objectif stratégique seront essentiels dans la relance du système aéronautique de la crise sanitaire, le renforcement de sa résilience au-delà de la reprise et la croissance des activités de l'aviation civile, l'efficacité du transport aérien, et donc l'économie mondiale et l'expansion du commerce et du tourisme.

### Déclaration de résultats

47. D'ici la fin de l'année 2025, une meilleure connectivité aérienne, des occasions commerciales plus compétitives, des avantages et des choix accrus pour les consommateurs et un financement plus durable du développement des infrastructures auront permis au transport aérien de retrouver ses niveaux d'avant la pandémie de catalyseur de la viabilité et de l'efficacité des économies, tout en tirant profit de données aéronautiques et de capacités analytiques avancées pour prendre des décisions éclairées.

### Indicateurs de performance clés

- Pourcentage d'États observant les politiques et les éléments indicatifs de l'OACI en matière de transport aérien
- Utilisation accrue de l'aviation comme outil de développement
- Pourcentage d'États membres maintenant un point de référence dans la déclaration des statistiques officielles de l'aviation à l'OACI
- Pourcentage de passagers voyageant par avion par rapport aux niveaux d'avant la pandémie de COVID-19 (2019)

### Priorités

48. L'évolution constante qui caractérise l'aviation civile exige que l'OACI soit préparée à tout changement important qui pourrait survenir. Les programmes politiques à long terme des États, notamment : a) améliorer la connectivité aérienne ; b) créer des occasions commerciales plus compétitives sur le marché ; c) accroître les

avantages et les choix des consommateurs ; d) promouvoir une utilisation accrue de l’aviation comme outil de développement ; e) supprimer les obstacles à la durabilité du transport aérien, exigent des efforts continus, holistiques et coordonnés de la part des États et des communautés internationales. Les priorités de l’OACI sont :

- a) Élaborer et mettre à jour la politique et les orientations du transport aérien liées aux cadres réglementaires économiques ;
- b) Finaliser un projet de convention multilatérale sur l’investissement étranger dans les compagnies aériennes ;
- c) Évaluer la contribution et les avantages économiques de l’aviation à l’aide de méthodologies affinées ;
- d) Collecter, analyser et diffuser des données/statistiques sur l’aviation dans le cadre de la gestion des données de l’entreprise (EDM) ;
- e) Actualiser les prévisions de trafic à long terme et harmoniser les bases de données afin de soutenir le développement de l’aviation, la planification de la navigation aérienne et l’économie de l’environnement ;
- f) Mettre en œuvre et gérer des solutions de mégadonnées liées à l’aviation et réaliser des projets conjoints liés aux mégadonnées de l’OACI, y compris des tableaux de bord de veille économique ;
- g) Faciliter les négociations relatives aux services aériens et fournir aux États et aux parties prenantes du secteur l’aviation d’un cadre d’échange afin de réduire les coûts de réglementation ;
- h) Fournir un soutien aux États dans le cadre de la relance après la COVID-19, y compris le suivi et la mise en œuvre des recommandations de la CART et de la déclaration et des recommandations de la HLCC, ainsi que la sensibilisation aux politiques et orientations de l’OACI en matière de transport aérien et l’élaboration de plans d’action nationaux/régionaux.

### Défis, besoins émergents et possibilités

49. La pandémie de COVID-19 a eu un impact économique dévastateur sur l’industrie aéronautique dans le monde entier, dont elle a mis en péril la viabilité et la soutenabilité financière. La détérioration de la viabilité économique potentielle future du secteur pourrait affecter l’équilibre de l’écosystème de l’aviation, avec des répercussions considérables sur les économies au sens large à tous les niveaux. Il est donc urgent que les acteurs du secteur de l’aviation prennent des mesures audacieuses et immédiates pour renforcer leur position financière et atténuer l’impact d’une perte de revenu massive. Il est tout aussi primordial que les États prennent des mesures appropriées pour stabiliser et soutenir l’industrie aéronautique en difficulté, et afin que l’aviation puisse continuer à jouer son rôle essentiel de connectivité, de moteur de l’économie nationale, de soutien de l’emploi et de catalyseur de la reprise économique globale. Dans le contexte de crise actuel, les défis, besoins et possibilités suivants ont été identifiés sous l’objectif stratégique.

- a) Conduire le redressement économique de l’aviation après la COVID-19. À la suite de la pandémie de COVID-19, il sera vital de rétablir la viabilité économique du transport aérien afin que ses avantages socio-économiques se concrétisent d’une manière durable et respectueuse de l’environnement. Cet objectif sera atteint par le biais de l’agenda réglementaire et analytique de l’objectif stratégique, ainsi que par le suivi et la mise en œuvre des recommandations de la CART et de la déclaration ministérielle de la Conférence de haut niveau sur la COVID-19 (HLCC).

- b) Transformation numérique du fret aérien : Mise en œuvre d'une approche intersectorielle et intégrée de la numérisation du fret aérien et de la chaîne logistique mondiale afin d'accroître la rapidité, la sûreté, la sécurité et l'efficacité du secteur et de promouvoir le commerce et les échanges mondiaux.
- c) Financement des infrastructures et du système de l'aviation : Promouvoir la diversification des sources de financement, par le renforcement du rôle du secteur privé et l'utilisation efficace des ressources nationales et des fonds de développement internationaux en vue de développer et de moderniser une infrastructure/un système de l'aviation de qualité, adapté à la croissance prévue du trafic et fondé sur les plans mondiaux de l'Organisation.
- d) Analyse des mégadonnées pour l'aviation : Exploiter et libérer la valeur potentielle des mégadonnées afin d'améliorer la sécurité et l'efficacité opérationnelle de l'aviation, de permettre aux États et au secteur de prendre des décisions et d'élaborer des politiques plus éclairées, et renforcer la relation et les engagements avec les clients.

### Réalisations en matière de développement économique

---

#### **DEV 1 Renforcement des capacités des États à améliorer la connectivité aérienne, à créer un environnement commercial compétitif et à remplir ses fonctions de supervision de la réglementation économique**

---

50. La poursuite de la libéralisation du transport aérien international profite à toutes les parties prenantes et à l'économie dans son ensemble en apportant une connectivité aérienne durable, en soutenant efficacement le commerce et le tourisme et en créant des possibilités significatives pour les citoyens, les entreprises et les producteurs locaux d'accéder aux marchés étrangers, en plus de créer un environnement commercial compétitif dans lequel les consommateurs bénéficient d'un choix et d'une protection meilleurs et plus larges. Dans le contexte de la pandémie et de la relance de l'industrie après celle-ci, l'accent sera placé sur la nécessité de trouver un équilibre approprié entre les intérêts des différentes parties prenantes sans porter atteinte à une concurrence loyale et à l'accès au marché ni compromettre les engagements pris en matière de sûreté, de sécurité et d'environnement.

51. Cette réalisation vise à renforcer le rôle de l'OACI dans ce domaine en lui permettant de mieux comprendre les avantages et les défis de la libéralisation, en améliorant l'échange d'informations et de pratiques entre les États, en élaborant et en mettant à jour des politiques et des orientations relatives au transport aérien, en finalisant un projet de convention multilatérale sur les investissements étrangers dans les compagnies aériennes, en élaborant de nouvelles orientations sur le fret aérien et le commerce électronique et en orientant la coopération avec la communauté internationale dans ce domaine.

#### **DEV 2 Renforcement du leadership de l'OACI sur les sujets liés au développement d'un système aéronautique sain et économiquement viable, y compris les aspects économiques et réglementaires de l'innovation dans l'aviation**

---

52. Vu la nature dynamique de l'aviation civile, l'OACI doit être préparée à tout changement important qui pourrait survenir afin de soutenir efficacement les États et le système de l'aviation civile dans le développement d'un transport aérien durable, aligné sur l'initiative NCLB et les objectifs politiques nationaux et régionaux. Le rythme important et l'adoption de diverses technologies et processus innovants, ainsi que l'élargissement du groupe d'innovateurs conventionnels et non conventionnels dans l'ensemble de l'écosystème de l'aviation obligent l'OACI

à suivre le rythme du progrès, surveiller les évolutions et établir éventuellement des approches harmonisées au niveau mondial.

53. En outre, la réalisation des ODD des Nations Unies repose sur des progrès en matière de transport aérien durable, un moteur du développement durable. De nombreux ODD sont directement et indirectement liés à un transport aérien durable. Cette réalisation vise à soutenir les États dans le développement stratégique du transport aérien aux niveaux national, régional et mondial afin de permettre au secteur d'exploiter pleinement son potentiel socio-économique en répondant de manière sûre et efficace à la reprise et à l'éventuelle augmentation de la demande de trafic aérien et en tirant pleinement profit des idées et solutions innovantes. À cet égard, l'OACI continuera de travailler en étroite collaboration avec les autres organisations internationales pour fournir et promouvoir les résultats d'analyses économiques sur des questions émergentes d'importance mondiale et les divers aspects du transport aérien.

### **DEV 3 Renforcement des capacités des États à utiliser l'aviation comme outil efficace de développement économique, en particulier, à accroître l'accessibilité du financement pour le développement des infrastructures et l'amélioration de la connectivité aérienne**

54. Afin de maximiser les avantages de l'aviation pour l'économie, il est nécessaire que les priorités du secteur de l'aviation s'intègrent et se reflètent dans la planification du développement économique et social de l'État dans le cadre d'un développement équilibré des modes de transport, y compris les initiatives multimodales et d'urbanisme. En outre, les États devraient soutenir un financement durable et prendre des mesures pragmatiques pour instaurer un climat d'investissement transparent, stable et prévisible qui favorise le développement de l'infrastructure aéronautique et contribue à son tour au développement socio-économique. Cette réalisation vise à promouvoir les avantages socio-économiques de l'aviation, sa nature transversale et ses multiples liens avec d'autres secteurs économiques, et à soutenir le niveau souhaité de financement pour le développement et la modernisation d'une infrastructure aéronautique de qualité, notamment en renforçant l'adhésion aux politiques et aux orientations de l'OACI, en favorisant la participation de multiples parties prenantes, en diversifiant les sources de financement et en renforçant le rôle du secteur privé.

### **DEV 4 Amélioration des capacités des États à maximiser l'utilité des données/statistiques aéronautiques et des prévisions de trafic à long terme**

55. Des données, des analyses et des prévisions complètes et fiables sur l'aviation constituent une base sur laquelle les États et l'industrie peuvent appuyer des décisions éclairées et qui leur permettent d'aligner les régimes réglementaires et financiers sur la croissance prévue de la demande de trafic aérien. Les États peuvent ainsi agir de manière proactive dans la lutte contre les inefficacités et obstacles, la réduction des risques et les incertitudes, le suivi des avancées et performances, l'évaluation des retours sur investissement et la promotion du financement du développement du transport aérien. Dans le cadre de cette réalisation, l'OACI poursuivra ses travaux approfondis sur les données et statistiques aéronautiques, les outils d'analyse, les prévisions de trafic à long terme et l'harmonisation des bases de données afin de favoriser le développement de l'aviation, de la planification de la navigation aérienne et des travaux d'économie environnementale. En outre, l'OACI poursuivra ses efforts de développement de méthodologies et de sources de données pour établir un indice de compétitivité de l'aviation mondiale.

---

### **DEV 5 Amélioration des compétences des États dans la mise en œuvre et la gestion de solutions de mégadonnées liées à l’aviation et inventaire des innovations dans le cadre d’une politique fondée sur les données**

---

56. L’aviation est à l’aube de la grande transformation des données : la vitesse et la quantité de données augmentent et les nouvelles technologies d’analyse ne cessent de progresser. Vu le rythme auquel évolue le secteur, les États doivent améliorer leurs capacités et leur aptitude à gérer la masse d’informations et à utiliser des analyses avancées pour exploiter au mieux l’énorme valeur que représente l’élaboration de stratégies fondées sur les données. Cette réalisation vise à guider les États dans l’examen et l’adoption de technologies et de solutions émergentes pour élaborer des politiques et stratégies fondées sur les données. En fournissant des outils d’analyse commerciale avancés, en mettant en œuvre et en gérant des solutions de mégadonnées liées à l’aviation et en menant des projets connexes, notamment des analyses avancées des incidences de la pandémie, l’OACI renforcera sa position en matière d’assistance aux efforts des États.

---

### **DEV 6 Accès accru au soutien à la mise en œuvre d’un développement économique qui répond aux besoins des États définis comme prioritaires**

---

57. L’accès à des ressources adéquates est vital pour le développement et l’amélioration de tous les aspects du transport aérien, y compris l’amélioration de la capacité de réaction aux crises. En outre, l’OACI joue un rôle central dans la promotion des relations bilatérales, plurilatérales et multilatérales en matière de transport aérien. Cette réalisation vise à renforcer le rôle de l’OACI dans ce domaine en faisant mieux connaître les politiques et orientations existantes de l’OACI et en élaborant de nouvelles, en fournissant des outils destinés à accroître la transparence du cadre réglementaire du transport aérien, en facilitant les négociations des États sur les services aériens par le biais de forums d’échange et en aidant les États et autres parties prenantes à traiter d’autres questions.

---

### **DEV 7 Renforcement de la viabilité économique et de la résilience de l’aviation civile au niveau régional**

---

58. Les bureaux régionaux, en étroite coordination avec le siège de l’OACI, continueront à soutenir le développement durable d’un système d’aviation civile économiquement viable et la libéralisation du transport aérien par la promotion des politiques et des directives de l’OACI. En outre, les bureaux régionaux renforceront leurs capacités à soutenir les États dans tous les objectifs stratégiques de l’OACI en fournissant des renseignements commerciaux facilités par le siège de l’OACI.

Tableau 13 Indicateurs de développement économique

	RÉALISATION	INDICATEUR/S	ÉLÉMENT MESURÉ ET RAISON D'ÊTRE (hypothèses)
DEV 1	Renforcement des capacités des États à améliorer la connectivité aérienne, à créer un environnement commercial compétitif et à remplir ses fonctions de supervision de la réglementation économique	Nombre d'accords transitoires et totalement libéralisés sur les services aériens enregistrés auprès de l'OACI par rapport à tous les ASA enregistrés	Cet indicateur mesure le nombre d'accords transitoires et totalement libéralisés sur les services aériens enregistrés auprès de l'OACI par rapport à tous les ASA enregistrés Il fournit une analyse des accords sur les services aériens enregistrés et permet de suivre la libéralisation dans les ASA
DEV 2	Renforcement du leadership de l'OACI sur les sujets liés au développement d'un système aéronautique sain et économiquement viable, y compris les aspects économiques et réglementaires de l'innovation dans l'aviation	Fourniture de données et d'autres rapports à l'ONU à l'appui de l'objectif de développement durable 9.1.2 de l'ONU, par an.	Coopération et coordination permanentes avec les Nations Unies pour la réalisation de l'indicateur 9.1.2 des ODD des Nations Unies Cet indicateur mesure la fourniture de données et d'autres rapports à l'ONU à l'appui de l'objectif de développement durable 9.1.2 de l'ONU.
DEV 3	Renforcement des capacités des États à utiliser l'aviation comme outil efficace de développement économique, en particulier, à accroître l'accessibilité du financement pour le développement des infrastructures et l'amélioration de la connectivité aérienne	Niveau de mise en œuvre des politiques et orientations de l'OACI relatives à la gestion de l'infrastructure aéronautique	Cet indicateur mesure les niveaux moyens de mise en œuvre/observation par les États du monde des politiques et des éléments indicatifs de l'OACI en matière de transport aérien, c'est-à-dire les Doc 9082, Doc 9562 et Doc 9161.
DEV 4	Amélioration des capacités des États à maximiser l'utilité des données/statistiques aéronautiques et des prévisions de trafic à long terme	Niveau de couverture des publications de statistiques officielles sur l'aviation par les États membres à l'OACI	Cet indicateur mesure la fourniture de statistiques officielles, d'études, d'outils d'analyse de données et de prévisions de l'OACI à tous les États membres pour des décisions fondées sur les données
DEV 5	Amélioration des compétences des États dans la mise en œuvre et la gestion de solutions de mégadonnées liées à l'aviation et inventaire des innovations dans le cadre d'une politique fondée sur les données	i) Analyses de mégadonnées par l'OACI et méthodologies connexes mises à la disposition des États sur une base annuelle	Cet indicateur mesure la mise à disposition des États membres et parties prenantes de l'aviation des analyses de mégadonnées (ADS-B, MIDT) et des méthodologies de l'OACI
		ii) Nombre d'États engagés dans l'élaboration et l'adoption d'un indice de compétitivité de l'aviation mondiale de l'OACI	Cet indicateur mesure la contribution des États à l'élaboration d'un indice de compétitivité mondiale de l'OACI et à son adoption une fois disponible (nouvel indicateur demandé par l'ADAP/3). Cet indicateur mesure le développement/les progrès de l'indice et son éventuelle mise en œuvre
DEV 6	Accès accru au soutien à la mise en œuvre d'un développement économique qui répond aux besoins des États définis comme prioritaires	Taux d'utilisation des possibilités offertes par l'OACI pour faciliter l'accès au soutien à la mise en œuvre du développement économique	Cet indicateur mesure le pourcentage d'États qui participent à et s'engagent effectivement dans des forums d'échange et d'autres possibilités offertes par l'OACI pour faciliter l'accès au soutien à la mise en œuvre du développement économique
DEV 7 RO	Renforcement de la viabilité économique et de la résilience de l'aviation civile au niveau régional	Niveau de couverture des publications de statistiques officielles sur l'aviation par les États membres à l'OACI	Cet indicateur mesure le pourcentage d'États fournissant les données requises sur le transport aérien par région statistique de l'OACI

## PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Tableau 14 Protection de l'environnement – Estimation des besoins en ressources

(Personnel : personnes-années, montants : en milliers de CAD)

Réalisation /Année	Personnel			Hors personnel				Coûts hors personnel	Coût total
	IP	GS	COÛTS DU PERSONNEL	Consultants/E xternalisation	Déplacements	Séances	Autres		
<b>ENV 1 - SARP</b>									
2023	2,9	1,0	800	23	18	126	-	167	967
2024	2,4	1,0	734	24	18	130	-	172	906
2025	2,4	1,0	759	24	19	271	-	314	1.073
<b>Total partiel</b>			<b>2.292</b>	<b>71</b>	<b>54</b>	<b>528</b>	<b>-</b>	<b>653</b>	<b>2.945</b>
<b>ENV 2 - Innovation</b>									
2023	0,0	0,0	-	23	18	17	-	58	58
2024	0,0	0,0	-	24	18	18	-	60	60
2025	0,0	0,0	-	24	19	18	-	61	61
<b>Total partiel</b>			<b>-</b>	<b>71</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>-</b>	<b>179</b>	<b>179</b>
<b>ENV 3 - CORSIA</b>									
2023	6,5	0,8	1.608	47	18	17	-	82	1.690
2024	6,0	0,8	1.592	48	18	18	-	84	1.676
2025	6,0	0,8	1.649	49	19	18	-	86	1.736
<b>Total partiel</b>			<b>4.849</b>	<b>145</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>-</b>	<b>253</b>	<b>5.101</b>
<b>ENV 4 - Adaptation au changement climatique</b>									
2023	0,6	0,0	109	-	-	17	-	17	127
2024	0,6	0,0	118	-	-	18	-	18	136
2025	0,6	0,0	124	-	-	18	-	18	142
<b>Total partiel</b>			<b>352</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>54</b>	<b>-</b>	<b>54</b>	<b>405</b>
<b>ENV 5 - Coordination des Nations Unies en matière d'environnement</b>									
2023	2,3	1,5	628	23	18	17	11	69	697
2024	2,3	1,5	662	24	18	18	11	71	733
2025	2,3	1,5	689	24	19	18	11	73	761
<b>Total partiel</b>			<b>1.979</b>	<b>71</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>33</b>	<b>212</b>	<b>2.191</b>
<b>ENV 6 - Soutien à la mise en œuvre</b>									
2023	0,4	0,8	178	23	18	17	-	58	236
2024	0,4	0,8	186	24	18	18	-	60	246
2025	0,4	0,8	193	24	19	18	-	61	254
<b>Total partiel</b>			<b>557</b>	<b>71</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>-</b>	<b>179</b>	<b>735</b>
<b>ENV 7 - Durabilité environnementale au niveau régional</b>									
2023	4,5	4,3	1.144	4	47	28	104	183	1.327
2024	4,5	4,2	1.193	4	49	29	118	200	1.393
2025	4,5	4,2	1.226	4	50	30	121	205	1.431
<b>Total partiel</b>			<b>3.563</b>	<b>12</b>	<b>146</b>	<b>87</b>	<b>344</b>	<b>588</b>	<b>4.151</b>
<b>Services liés à la stratégie</b>									
2023	4,1	3,9	1.377	119	4	6	269	399	1.776
2024	4,0	3,9	1.424	123	4	6	277	410	1.834
2025	3,8	3,9	1.471	126	4	6	286	422	1.894
<b>Total partiel</b>			<b>4.273</b>	<b>367</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>832</b>	<b>1.231</b>	<b>5.504</b>
<b>2023</b>	<b>21,2</b>	<b>12,2</b>	<b>5.844</b>	<b>261</b>	<b>140</b>	<b>247</b>	<b>385</b>	<b>1.033</b>	<b>6.877</b>
<b>2024</b>	<b>20,1</b>	<b>12,1</b>	<b>5.909</b>	<b>269</b>	<b>144</b>	<b>255</b>	<b>406</b>	<b>1.074</b>	<b>6.983</b>
<b>2025</b>	<b>19,9</b>	<b>12,1</b>	<b>6.111</b>	<b>276</b>	<b>148</b>	<b>399</b>	<b>419</b>	<b>1.241</b>	<b>7.351</b>
<b>TOTAL</b>			<b>17.864</b>	<b>806</b>	<b>431</b>	<b>901</b>	<b>1.209</b>	<b>3.347</b>	<b>21.212</b>

## Limiter autant que possible les effets néfastes des activités de l'aviation civile sur l'environnement

59. À la lumière de la pandémie et de la crise climatique, et notamment des dernières preuves scientifiques du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), une action rapide de tous les secteurs est nécessaire pour réduire les émissions anthropiques de CO<sub>2</sub>. Il est impératif de définir et d'assurer le suivi d'objectifs ambitieux pour que l'aviation contribue à la lutte contre le changement climatique. Des moyens et processus ambitieux doivent être mis en place pour y parvenir. En ce qui concerne l'aviation, toutes les parties prenantes doivent prendre des mesures significatives et veiller à ce qu'aucun pays ne soit laissé de côté. Il est essentiel que l'OACI conserve son rôle de chef de file dans la lutte contre les effets de l'aviation internationale sur le climat.

### Déclaration de résultats

60. D'ici 2025, l'aviation mondiale définira et lancera la mise en œuvre de voies de transition écologique, de politiques avancées, de SARP et d'orientations/outils afin d'embrasser les technologies/innovations vertes et d'obtenir des résultats environnementaux ambitieux, grâce à un soutien accru aux plans d'action des États concernant les mesures de réduction des émissions dans l'aviation, en mettant l'accent sur les énergies propres (par ex. les carburants d'aviation durables (SAF)), ainsi qu'une participation plus large des États et une mise en œuvre solide du CORSIA, avec un mécanisme permettant de suivre et de faire l'inventaire des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs collectifs de l'OACI.

### Indicateurs de performance clés

- Nombre d'États faisant état d'initiatives relatives aux carburants d'aviation durables (SAF) dans leurs plans d'action des États
- Nombre d'États volontaires pour participer au régime de compensation et de réduction du carbone pour l'aviation internationale (CORSIA)
- Nombre de plans d'action des États relatifs aux activités de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, avec un objectif quantifié de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> à long terme.

### Priorités

61. Pour renforcer et faire progresser la protection de l'environnement, toutes les parties prenantes de l'aviation doivent prendre des mesures collaboratives significatives et il est crucial que l'OACI maintienne son leadership dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de cadres harmonisés au niveau mondial, de SARP et d'orientations afin de faire face aux impacts climatiques de l'aviation internationale. Les avancées technologiques et l'innovation joueront un rôle crucial dans la mise en place de voies de transition écologiques pour un secteur de l'aviation internationale résilient, et les progrès seront suivis avec attention en vue de la réalisation des objectifs mondiaux ambitieux. Les priorités de l'OACI dans ce domaine sont :

- a) suivre les innovations axées sur l'environnement et inventorier la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> ;
- b) élaborer et mettre à jour les politiques, cadres juridiques, SARP et orientations de l'OACI afin de faciliter les solutions technologiques innovantes, les améliorations opérationnelles, les carburants durables et les sources d'énergie propres, en vue de la réalisation d'objectifs collectifs ambitieux par les États ;
- c) assurer la poursuite de la mise en œuvre du Régime de compensation et de réduction de carbone pour l'aviation internationale (CORSIA) ;

- d) encourager et soutenir les États dans l'élaboration, l'actualisation régulière et la mise en œuvre de leurs plans d'action et de leurs feuilles de route en matière de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> dans l'aviation, à la lumière des innovations vertes et des objectifs mondiaux ambitieux de l'OACI ;
- e) aborder d'autres domaines importants et émergents, comme l'adaptation au climat et la résilience des infrastructures ou le recyclage et l'économie circulaire ;
- f) renforcer le leadership de l'OACI dans toutes les questions environnementales liées à l'aviation.

### Défis, besoins émergents et possibilités

62. L'environnement est une question qui évolue rapidement. L'émergence constante de nouveaux domaines et les innovations (du bruit à la qualité de l'air local en passant par le changement climatique, l'énergie propre et l'adaptation au climat) constituent un défi, mais aussi une occasion pour l'OACI de suivre le rythme des progrès et d'établir des approches harmonisées au niveau mondial – sous réserve des ressources disponibles. Si la COVID-19 a un impact significatif sur l'aviation, elle est aussi l'occasion de réfléchir aux moyens de mieux la reconstruire en vue de la transition écologique, en s'appuyant sur les dernières innovations environnementales (ex. certification des nouvelles technologies vertes), en développant des voies menant le secteur à un avenir décarboné, en créant des bases solides pour les investissements et en facilitant l'accès aux financements verts.

63. Il existe également d'autres possibilités de renforcer le leadership de l'OACI, par exemple en augmentant la participation volontaire des États au CORSIA (88 États en 2021 et 107 États jusqu'à présent en 2022) et par la mise en œuvre robuste du CORSIA par tous les États, ainsi qu'en améliorant les plans d'action des États destinés à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de l'aviation par un meilleur accès des États au financement vert, aux études de faisabilité et au transfert de technologie. Plusieurs domaines émergents et en évolution sont confrontés à d'importants défis en matière de ressources, comme l'objectif ambitieux à long terme (LTAG), les plans d'action des États (SAP), les outils environnementaux, le renforcement des capacités du CORSIA et l'adaptation au climat.

64. Sont en particulier concernés les travaux de l'OACI sur le bruit des aéronefs, notamment l'élaboration et l'actualisation de l'Annexe 16, volume I, et les travaux de l'OACI sur les aéronefs supersoniques. Cela aura également un impact sur l'ensemble des travaux d'élaboration des SARP de l'Annexe 16 relatives à l'environnement, en raison de l'interdépendance des travaux entre le bruit et les émissions de l'aviation.

### Réalisations en matière de protection de l'environnement

#### ENV 1 Politiques, cadres juridiques, SARP et orientations avancées de l'OACI pour la mise en œuvre de solutions innovantes en vue de la réalisation d'objectifs collectifs ambitieux par les États

65. Pour faciliter la réalisation d'objectifs collectifs ambitieux par les États, l'OACI entreprendra diverses activités, comme des études et l'élaboration de politiques, de SARP et d'orientations nécessaires en matière d'environnement à propos des nouvelles technologies vertes innovantes comme les technologies aéronautiques évolutives et révolutionnaires. Conformément aux résultats de la CAAF/2, la vision 2050 de l'OACI concernant les carburants d'aviation durables (SAF) sera élaborée par le biais du processus d'inventaire et l'organisation de la conférence CAAF/3, avec des objectifs quantifiés pour 2050 et des politiques et orientations pertinentes destinées à faciliter le développement et le déploiement des SAF par les États. Des projets d'assistance ENV en partenariat avec des organisations externes seront mis en place pour faciliter le financement de la mise en œuvre de mesures spécifiques de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> dans l'aviation – et en particulier les énergies propres/SAF – et proposer des activités de renforcement des capacités et des outils aux États. Il est également crucial de maintenir et

d'améliorer les outils de l'OACI, comme le calculateur d'émissions de carbone de l'OACI et d'autres outils (IFSET, EBT, CERT...) qui répondent aux besoins des États et du public, notamment en améliorant la transparence sur les performances environnementales, voire de développer de nouveaux outils, le cas échéant. L'OACI continuera à mettre à jour les SARP et les orientations relatives au bruit des aéronefs, à la qualité de l'air locale et aux émissions de CO<sub>2</sub> des aéronefs (Annexe 16, volumes I, II, III et Manuel technique environnemental, volumes I, II, III, etc.).

## **ENV 2 Suivi renforcé des innovations axées sur l'environnement et inventaire des informations sur la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>**

66. Il est important que l'OACI renforce le suivi des progrès mondiaux dans la réalisation des objectifs climatiques ambitieux, notamment par l'élaboration d'outils de suivi intégrés des innovations environnementales en matière de technologies, d'opérations et de carburants aéronautiques, ainsi que par des événements d'inventaire annuels qui permettent de recueillir des données sur les réductions des émissions de CO<sub>2</sub> dans l'aviation générées par les innovations environnementales et sur le rythme de leur mise en œuvre. Ces activités de suivi seront également soutenues par une évaluation des contributions des plans d'action des États soumis concernant les activités de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> dans l'aviation, ainsi que par le suivi et l'examen des aspects scientifiques de la contribution de l'aviation au climat mondial (par ex. IPCC). Pour atteindre les objectifs climatiques, il est essentiel d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques pertinentes qui encouragent et intensifient les mesures de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> dans l'aviation internationale et facilitent l'égalité des chances en matière d'accès aux financements énergétiques et écologiques. Le secrétariat apportera également son soutien aux travaux techniques pertinents du CAEP, et fournira des mises à jour régulières au Conseil et à ses organes permanents concernant l'évaluation des objectifs mondiaux ambitieux de l'OACI.

## **ENV 3 Progression dans la mise en œuvre du Régime de compensation et de réduction de carbone pour l'aviation internationale (CORSIA)**

67. Il est essentiel de faire progresser la mise en œuvre rigoureuse du CORSIA, avec l'engagement actif des États membres, afin de maintenir le leadership de l'OACI en matière de changement climatique, notamment en encourageant un nombre croissant d'États à participer au CORSIA sur une base volontaire. L'OACI mettra à jour les SARP et les orientations relatives au CORSIA (Annexe 16, volume IV, et Manuel technique environnemental, volume IV), ainsi que les éléments pertinents de la mise en œuvre du CORSIA, comme l'outil d'estimation et de déclaration des émissions de CO<sub>2</sub> (CERT) du CORSIA, les carburants admissibles CORSIA et les unités d'émission admissibles du CORSIA, y compris le soutien au CAEP et au TAB. L'OACI va également maintenir et mettre à jour le registre central du CORSIA (CCR), compiler les données soumises par les États et publier les informations nécessaires. En outre, le Secrétariat surveillera en permanence la mise en œuvre et évaluera les impacts économiques et les avantages environnementaux du programme en vue de soutenir le cas échéant toute révision ultérieure du programme. Un soutien continu sera apporté aux États pour la mise en œuvre du CORSIA par le biais du programme AGIR pour le CORSIA (Programme d'assistance, de renforcement des capacités et de formation pour le CORSIA) de l'OACI, y compris des partenariats entre États, des séminaires de formation, des documents de sensibilisation et la mise à jour du site web du CORSIA.

---

#### **ENV 4 Accent accru sur d'autres domaines environnementaux importants et émergents, comme l'adaptation au changement climatique et la résilience des infrastructures**

---

68. Pour traiter les domaines environnementaux émergents comme l'adaptation au changement climatique, l'OACI facilitera l'échange des meilleures pratiques sur les mesures d'adaptation au changement climatique mises en œuvre par les États dans le domaine de l'aviation, par exemple sous forme de séminaires et d'ateliers, en coopération avec d'autres organes des Nations Unies et des organisations internationales.

69. L'OACI élaborera les orientations nécessaires aux États pour l'élaboration et la mise en œuvre de mesures d'adaptation au changement climatique pour les opérations aériennes et la résilience des infrastructures, y compris le soutien aux travaux du CAEP. Des projets d'assistance ENV en partenariat avec des organisations extérieures seront mis en place pour faciliter le renforcement des capacités et le financement de la mise en œuvre de mesures spécifiques d'adaptation au climat de l'aviation par les États. L'OACI entreprendra également des études et élaborera les orientations nécessaires sur d'autres domaines émergents liés à l'ENV, comme l'économie circulaire, les pratiques de gestion de l'environnement et le captage et le stockage du carbone (CSC).

---

#### **ENV 5 Renforcement du leadership de l'OACI pour traiter toutes les questions environnementales liées à l'aviation**

---

70. Pour renforcer le leadership de l'OACI dans le traitement de tous les problèmes environnementaux de l'aviation, l'OACI élaborera et diffusera activement des documents sur ses activités et ses réalisations en matière d'environnement (ex. rapports sur l'environnement, bulletins d'information, symposiums et séminaires) aux États membres, à l'industrie aéronautique, à la société civile et aux représentants de la jeunesse. L'OACI suivra également de près le processus de la CCNUCC et y contribuera, notamment par des déclarations, des soumissions et des événements parallèles, sur des questions intéressant l'aviation internationale (ex. objectifs climatiques, CORSIA, plans d'action des États, financement du climat), et renforcera la coopération avec les autres organes des Nations Unies et les organisations internationales concernées, notamment en apportant la contribution de l'OACI à leurs conférences et événements. L'OACI gèrera et coordonnera également sa contribution aux initiatives et groupes environnementaux à l'échelle des Nations Unies (ex. Sommets des Nations Unies sur le climat, Groupe de gestion de l'environnement des Nations Unies, Initiative des Nations Unies pour la neutralité climatique), y compris l'utilisation du calculateur de carbone de l'OACI et d'autres outils.

---

#### **ENV 6 Soutien accru à l'élaboration, à la mise à jour et à la mise en œuvre des plans d'action et des feuilles de route des États à la lumière des innovations vertes et des objectifs ambitieux mondiaux de l'OACI**

---

71. L'OACI apportera un soutien accru à l'élaboration, à la mise à jour et à l'application des plans d'action des États (SAP), notamment en actualisant les orientations, les outils et le site web de l'OACI, ainsi qu'en organisant des séminaires et des échanges de meilleures pratiques pour soutenir l'élaboration et la mise à jour des PAS afin d'y inclure les innovations et les feuilles de route écologiques. Des projets d'assistance ENV en partenariat avec des organisations externes seront mis en place pour faciliter le financement de la mise en œuvre de mesures spécifiques de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> dans l'aviation et proposer des activités de renforcement des capacités et des outils aux États. L'évaluation des plans d'action des États soumis à propos des activités de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> dans le secteur de l'aviation contribuera également au suivi des innovations axées sur l'environnement et à la réalisation des objectifs ambitieux mondiaux de l'OACI.

**ENV 7 Renforcement de la durabilité environnementale de l'aviation civile au niveau régional**

72. La croissance durable du système d'aviation dans les régions dépend de plus en plus de l'adoption de mesures respectueuses de l'environnement par les États pour se conformer aux accords et engagements nationaux. L'issue de la 41<sup>e</sup> Assemblée en matière de réponse aux besoins mondiaux exigera une action coordonnée et efficace de l'OACI pour engager les États aux niveaux politique et technique.

73. Les bureaux régionaux, en étroite coordination avec le siège de l'OACI, identifieront les besoins des États en matière de mise en œuvre des dispositions et des politiques de l'OACI relatives à l'environnement et faciliteront la fourniture des activités de renforcement des capacités requises, notamment pour aider les États à adhérer volontairement au CORSIA dans ses premières phases. En outre, les bureaux régionaux aideront les États à mettre en œuvre le CORSIA et d'autres exigences futures, et les engageront dans le processus d'élaboration et de mise à jour de leurs plans d'action des États en matière de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, ainsi que dans la mise en œuvre des mesures d'atténuation sélectionnées.

Tableau 15 Indicateurs de protection de l'environnement

	RÉALISATION	INDICATEUR/S	ÉLÉMENT MESURÉ ET RAISON D'ÊTRE (hypothèses)
ENV 1	Politiques, cadres juridiques, SARP et orientations avancées de l'OACI pour la mise en œuvre de solutions innovantes en vue de la réalisation d'objectifs collectifs ambitieux par les États	Nombre de politiques, de cadres juridiques, de SARP et d'orientations de l'OACI en cours d'élaboration et mis à jour	Cet indicateur mesure le niveau de soutien du Secrétariat dans l'élaboration et la mise à jour des politiques, cadres juridiques, SARP et orientations de l'OACI
ENV 2	Suivi renforcé des innovations axées sur l'environnement et inventaire des informations sur la réduction des émissions de CO <sub>2</sub>	Nombre cumulé d'innovations axées sur l'environnement suivies par l'OACI	Cet indicateur mesure le niveau de soutien du Secrétariat dans le suivi des innovations axées sur l'environnement et la collecte d'informations sur la réduction des émissions de CO <sub>2</sub>
ENV 3	Poursuite de la mise en œuvre du Régime de compensation et de réduction de carbone pour l'aviation internationale (CORSIA)	i) Augmentation du nombre d'États volontaires pour participer au régime de compensation et de réduction du carbone pour l'aviation internationale (CORSIA)	Cet indicateur mesure le niveau d'engagement de l'État dans le CORSIA, ainsi que la réduction des émissions de CO <sub>2</sub> et l'intégrité environnementale du CORSIA
		ii) Pourcentage d'États participant volontairement au CORSIA qui bénéficient d'un soutien au renforcement des capacités	Cet indicateur mesure le niveau du soutien du Secrétariat pour la mise en œuvre du CORSIA
ENV 4	Accent accru sur d'autres domaines environnementaux importants et émergents, comme l'adaptation au changement climatique et la résilience des infrastructures	Nombre d'États qui mettent en œuvre des mesures d'adaptation au changement climatique dans l'exploitation et les infrastructures aériennes	Cet indicateur mesure l'augmentation du nombre d'États qui mettent en œuvre des mesures d'adaptation au changement climatique dans l'exploitation et les infrastructures aériennes

	RÉALISATION	INDICATEUR/S	ÉLÉMENT MESURÉ ET RAISON D'ÊTRE (hypothèses)
ENV 5	Renforcement du leadership de l'OACI dans toutes les questions environnementales liées à l'aviation.	Nombre de réunions et d'événements d'autres organes des Nations Unies et d'organisations internationales au cours desquels les activités et les réalisations de l'OACI en matière d'environnement aéronautique sont communiquées	Cet indicateur mesure le niveau des activités de sensibilisation du Secrétariat afin d'améliorer la reconnaissance des réalisations et du leadership de l'OACI en matière d'environnement
ENV 6	Soutien accru à l'élaboration, à la mise à jour et à la mise en œuvre des plans d'action et des feuilles de route des États à la lumière des innovations vertes et des objectifs ambitieux mondiaux de l'OACI	Nombre de plans d'action des États sur les activités de réduction des émissions de CO <sub>2</sub> (nouveaux et mis à jour) soumis par des États à l'OACI	Cet indicateur mesure le niveau du soutien du Secrétariat pour le développement et l'actualisation des plans d'action des États
		Nombre de plans d'action des États relatifs aux activités de réduction des émissions de CO <sub>2</sub> , avec des données quantifiées sur leurs contributions à la réalisation des objectifs ambitieux mondiaux de l'OACI	Cet indicateur mesure le niveau des contributions volontaires des États à la réalisation des objectifs ambitieux mondiaux de l'OACI, reflétées dans leurs plans d'action des États
ENV 7 RO	Renforcement de la durabilité environnementale de l'aviation civile au niveau régional	i) Nombre d'États ayant développé des SAP	Cet indicateur mesure le nombre d'États qui ont élaboré des SAP
		i) Augmentation du nombre d'États volontaires pour participer au régime de compensation et de réduction du carbone pour l'aviation internationale (CORSIA)	Cet indicateur mesure le niveau d'engagement de l'État dans le CORSIA, ainsi que la réduction des émissions de CO <sub>2</sub> et l'intégrité environnementale du CORSIA



# NARRATIFS PAR OBJECTIF DE TRANSFORMATION



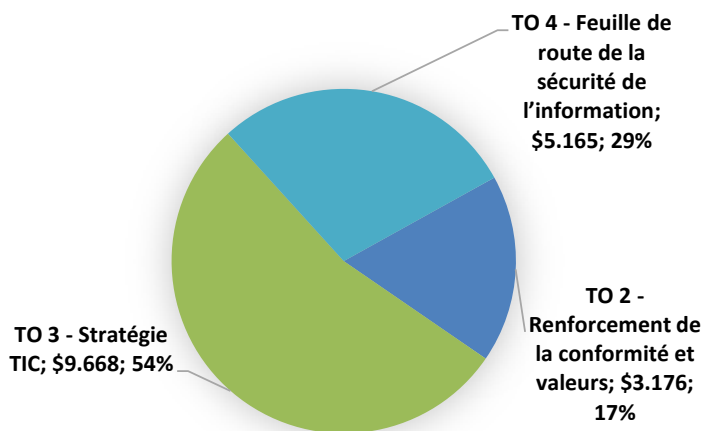
**L'OBJECTIF DE TRANSFORMATION EN UN COUP D'ŒIL**

Figure 7 L'objectif de transformation en un coup d'œil (tableaux et figures)

**PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES 2023-2025 PAR OBJECTIF DE TRANSFORMATION PAR AN**  
(en milliers de CAD)

Objectif de transformation	2023	2024	2025	Total
TO 1 Stratégie HR	-	-	-	-
TO 2 Renforcement de la conformité et valeurs	1.047	1.060	1.069	3.176
TO 3 Stratégie TIC	6.286	2.162	1.220	9.668
TO 4 Feuille de route sur la sécurité de l'information	708	1.420	3.037	5.165
TO 5 Amélioration de la gestion financière	-	-	-	-
TO 6 Réformes organisationnelles stratégiques	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>8.041</b>	<b>4.642</b>	<b>5.326</b>	<b>18.009</b>

**Objectifs de transformation**  
(en milliers de CAD)



**PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES 2023-2025 ET POSTES PROPOSÉS PAR RÉALISATION DE L'OBJECTIF DE TRANSFORMATION**  
(Postes : instantané 2025, années-personnes, Montants : en milliers de CAD)

Objectif de transformation	Postes		Montant		
	P	G	Personnel	Hors personnel	Total
TO 1 Stratégie HR	-	-	-	-	-
TO 2 Renforcement de la conformité et valeurs	1,0	-	776	2.400	3.176
TO 3 Stratégie TIC	-	-	1.858	7.810	9.668
TO 4 Feuille de route sur la sécurité de l'information	-	-	-	5.165	5.165
TO 5 Amélioration de la gestion financière	-	-	-	-	-
TO 6 Réformes organisationnelles stratégiques	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>1,0</b>	<b>-</b>	<b>2.634</b>	<b>15.375</b>	<b>18.009</b>

\*Le personnel est surtout nécessaire en 2023-2024. Par conséquent, aucun ETP n'est indiqué malgré un budget de dépenses en personnel

## Description

1. Les objectifs stratégiques de l'OACI continuent d'incarner les principales réalisations qui répondent aux priorités du système de l'aviation civile. Toutefois, pour continuer à remplir son mandat, l'OACI doit impérativement mener un certain nombre d'initiatives de gestion du changement et d'innovation afin de réaliser des gains d'efficacité dans la gestion des processus et des ressources de l'Organisation. Il est devenu évident que la mise en œuvre de ces réformes et l'adaptation de l'OACI exigent une attention particulière et des ressources dédiées. C'est la raison pour laquelle un nouvel objectif de transformation de l'organisation a été inclus dans le plan d'activités afin de soutenir ces réformes et de tenir compte des changements nécessaires pour évoluer vers des méthodes de travail internes efficaces, renforcer la reddition de compte et accroître la transparence.
2. En ce sens, l'objectif de transformation constitue un complément aux stratégies de soutien qui identifie plusieurs éléments hautement prioritaires qui sont des catalyseurs de changement. Ils font la promotion des améliorations au sein de l'Organisation, se concentrent sur ses méthodes de planification et de gestion, assurent la transformation de la culture organisationnelle, fournissent des systèmes technologiques fiables et sûrs, favorisent l'engagement et le développement des talents humains et accroissent l'ouverture aux partenaires et aux donateurs. Les réalisations liées à l'objectif de transformation tiennent compte du mandat du Conseil au Secrétariat, des recommandations des audits, des enquêtes auprès du personnel et du registre des risques ainsi que des priorités définies par les directions et les bureaux régionaux de l'OACI.
3. L'objectif de transformation exigera l'implication de l'ensemble de l'organisation et ne pourra être atteint que moyennant l'allocation de ressources adéquates et l'engagement de l'ensemble des directions et bureaux régionaux.

## Priorités

4. L'objectif de transformation comprend les priorités suivantes :
  - amélioration de la culture et des performances de l'organisation par la mise en œuvre d'une stratégie de ressources humaines axée sur les résultats, notamment en améliorant les communications internes afin de soutenir une culture de confiance, de travail en équipe et d'excellence dans les performances ;
  - renforcement du respect par le personnel des principes déontologiques et valeurs de l'Organisation, en tenant dûment compte des meilleures pratiques des autres organisations du système des Nations Unies ;
  - amélioration de la stratégie et des services de TIC ;
  - renforcement des systèmes de sécurité de l'information ;
  - amélioration des mécanismes de gestion financière ;
  - mise en œuvre d'une bonne gestion par une RBM robuste, la planification stratégique, l'ERM, un cadre de responsabilité solide, une gestion efficace et efficiente des programmes et une structure organisationnelle adéquate, ainsi que des partenariats renforcés et des efforts de mobilisation des ressources

## Défis, besoins émergents et possibilités

5. L'implication nécessaire des directions et bureaux régionaux dans la mise en œuvre des activités liées à l'objectif de transformation sera concomitante aux exigences actuelles imposées aux ressources humaines et financières disponibles, qui sont concentrées sur l'accomplissement des activités de base établies par les objectifs stratégiques. Les défis en matière de gestion et d'allocation des ressources exigent entre autres l'adaptation et la formation des talents humains, l'amélioration et le renforcement des processus et des activités, et un engagement dans des partenariats susceptibles de renforcer les capacités de l'Organisation.

6. Les questions émergentes et les nouvelles technologies continueront d'influencer la manière dont le système de l'aviation mène ses opérations, les domaines d'expertise du personnel concerné, les priorités en matière d'investissement dans l'infrastructure et, en fin de compte, la manière dont les autorités de l'aviation civile doivent actualiser leurs réglementations et leurs processus pour répondre en temps utile à l'évolution des besoins du secteur. À cet égard, l'OACI devrait mettre en place des moyens pour soutenir les États et répondre au développement du secteur, en favorisant une transformation à l'échelle de l'organisation afin d'accélérer et d'améliorer l'élaboration de normes et de lignes directrices, et de leur fournir une assistance.

7. Les principales opportunités découlent des interactions et des expériences partagées par ses États membres, ses partenaires au sein du secteur et d'autres entités des Nations Unies et internationales, ainsi que de la mise à profit des contributions fournies par les différents parcours et expériences des membres de l'équipe de l'Organisation. La culture de toute organisation étant le résultat de l'interaction de ses membres, l'OACI doit veiller à ce que la diversité soit l'une de ses principales forces et non un élément de dissension. Cette opportunité sera présente tant que l'Organisation offre un environnement de travail sain et sûr, où les responsabilités individuelles et partagées sont claires et où l'obligation de rendre des comptes est forte et fiable.

8. Le budget ordinaire sera principalement axé sur les initiatives sélectionnées suivantes dans le cadre des trois réalisations de l'objectif de transformation, les autres initiatives ne devant être mises en œuvre que si et quand des fonds sont disponibles :

- Réalisation 2 : Renforcement du respect par le personnel des principes déontologiques et valeurs de l'Organisation, en tenant dûment compte des meilleures pratiques des autres organisations du système des Nations Unies.
- Réalisation 3 : Réalisation d'une transformation numérique complète qui permet d'améliorer et de moderniser les opérations de l'OACI.
- Réalisation 4 : Renforcement de la posture de sécurité de l'information au niveau cible de 2.5 selon la norme ISO 27001:2013 du secteur et le modèle CMMI (Capability Maturity Model Integration) dans l'optique de la mise en œuvre de la feuille de route triennale sur la sécurité de l'information.

## TO 2 - RENFORCEMENT DE LA CONFORMITÉ ET VALEURS

### **Renforcement du respect par le personnel des principes et valeurs déontologiques, en tenant dûment compte des meilleures pratiques des autres organisations du système des Nations Unies.**

9. Dans le but de répondre à la nécessité de renforcer et de rationaliser le programme d'activités de l'OACI en matière de principes et de valeurs éthiques, cet objectif de transformation va accélérer les efforts de l'Organisation en lançant une série de changements et d'initiatives fondés sur les ressources existantes et supplémentaires. L'Organisation va investir dans l'amélioration de la coordination, le renforcement de la coopération et l'harmonisation des activités de tous les acteurs concernés de l'OACI qui jouent un rôle clé dans le respect des principes et des valeurs déontologiques de l'OACI. Un renforcement des mécanismes informels de résolution des conflits qui permettent une résolution rapide des litiges liés au travail, notamment par l'accès à différentes sources de soutien et d'orientation comme l'ombudsman, la désignation de conseillers pour un lieu de travail respectueux/ambassadeurs déontologiques et les services de conseil au personnel, sera très bénéfique pour l'Organisation et son personnel.

10. L'OACI fera également le point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des activités relatives au traitement des allégations de faute, y compris l'efficacité des services de l'entité chargée des enquêtes ainsi que l'efficacité d'un cadre procédural revitalisé décrit dans le règlement intérieur de la Commission de recours.

11. Cet objectif de transformation est soutenu par une stratégie de communication et de formation solide qui appuie la mise en œuvre d'un plan d'activités de formation et de sensibilisation visant à promouvoir la compréhension et l'application par le personnel des valeurs, actions et caractéristiques personnelles nécessaires pour véhiculer les principes déontologiques et valeurs de l'Organisation, y compris l'application stricte d'un leadership déontologique au niveau de la haute direction.

### TO 3 - STRATÉGIE TIC

#### Réalisation d'une transformation numérique complète qui permet d'améliorer et de moderniser les opérations de l'OACI

12. La transformation numérique englobe tous les aspects du travail, des activités et des opérations de l'organisation. Elle comprend une évaluation approfondie de la mission et de l'avenir de l'organisation, de son fonctionnement actuel et des changements nécessaires pour atteindre un niveau supérieur, non seulement en termes d'efficacité ou d'efficience de ses processus, mais aussi pour apporter une valeur durable aux communautés de parties prenantes. Il est impératif de commencer dès maintenant, car c'est la première étape d'une série de mesures nécessaires pour améliorer la transparence de l'organisation, la moderniser et en garantir la pertinence dans la durée. Dans un contexte de priorités concurrentes et de pressions sur les ressources disponibles, la modernisation de l'organisation facilitera sa capacité à exploiter d'autres possibilités tout en élargissant son soutien aux États membres. Elle permettra également à l'organisation de suivre l'évolution technologique, d'adopter les technologies émergentes et de jouer un rôle de catalyseur qui incite les communautés de parties prenantes à comprendre et suivre sa voie.

13. Les enseignements tirés du travail à distance pendant la pandémie ont considérablement accru la volonté de l'organisation de s'appuyer sur la technologie et les outils de collaboration dans son travail et sa réceptivité à l'égard de la technologie et de ces outils. À condition de mettre en œuvre le soutien approprié, il sera par conséquent possible d'obtenir des résultats plus rapides, même en mettant moins l'accent sur la gestion du changement. Un retard technologique important reste à combler dans de nombreux domaines, mais la cartographie initiale des capacités opérationnelles a été réalisée. Plusieurs projets doivent être menés de front avec un bureau de gestion de projet disposant de ressources suffisantes. Les éléments et projets clés comprennent l'adoption plus large des technologies cloud pour les services TIC, la mise en œuvre d'une architecture d'entreprise (ToBe), ainsi que de nouveaux outils et systèmes d'entreprise.

## TO 4 - FEUILLE DE ROUTE DE LA SÉCURITÉ DE L'INFORMATION

**Renforcement de la posture de sécurité de l'information au niveau cible de 2.5 selon la norme ISO 27001:2013 du secteur et le modèle CMMI (Capability Maturity Model Integration) dans l'optique de la mise en œuvre de la feuille de route triennale sur la sécurité de l'information.**

14. Ces trois dernières années, l'OACI s'est efforcée d'améliorer le dispositif de sécurité par une stratégie holistique de sécurité de l'information fondée sur les risques et la maturité, couvrant à la fois la sécurité organisationnelle et la sécurité opérationnelle. À cette fin, le dispositif de sécurité de l'Organisation doit atteindre le niveau cible de 2,5 minimum sur la base de la norme industrielle ISO 27001 et du modèle de maturité CMMI (Capability Maturity Model Integration). L'OACI vise à être conforme à la norme ISO 27001 en ce qui concerne ses initiatives de sécurité de l'information à la fin de la mise en œuvre de sa feuille de route triennale sur la sécurité de l'information.

Tableau 16 Indicateurs l'objectif de transformation

Code de Réalisation	RÉALISATION	INDICATEUR/S	ÉLÉMENT MESURÉ ET RAISON D'ÊTRE (hypothèses)
TO 2	Renforcement du respect par le personnel des principes déontologiques et valeurs de l'Organisation, en tenant dûment compte des meilleures pratiques des autres organisations du système des Nations Unies	i) Pourcentage de personnel qui a suivi toutes les formations liées à la déontologie	Pourcentage de personnel qui a suivi toutes les formations en matière de déontologie, car toutes ces formations sont censées être obligatoires
		ii) Existence de mécanismes informels de résolution des conflits, y compris les ressources nécessaires	Les mesures requises sont prises pour établir les positions nécessaires aux mécanismes informels de résolution des conflits à l'OACI
		iii) Finalisation et mise en œuvre d'un protocole d'accord pour une coordination efficace avec l'entité chargée des enquêtes	L'efficacité de la liaison avec l'entité chargée des enquêtes dans le traitement des allégations de mauvaise conduite
TO 3	Réalisation d'une transformation numérique complète qui permet d'améliorer et de moderniser les opérations de l'OACI.	i) Finalisation de la mise en œuvre et exploitation conforme aux accords sur les niveaux de service (SLA) des systèmes et plateformes d'entreprise requis	Cet indicateur évalue si les plateformes et systèmes TIC indispensables à la transformation numérique ont été mis en œuvre avec succès et fonctionnent comme prévu. Ils reflètent la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs de transformation numérique, notamment en ce qui concerne l'automatisation et la numérisation des processus opérationnels. Ils comprennent les systèmes qui font partie intégrante des capacités opérationnelles de la mission de l'OACI ou répondent aux besoins opérationnels communs de toutes les unités de l'organisation. Sans mise en œuvre et exploitation complètes de ces systèmes, il est impossible d'optimiser l'utilisation des ressources et le suivi des efforts.
		ii) Adoption du cloud pour les principaux services TIC	Cet indicateur mesure la mesure dans laquelle l'organisation adopte ou exploite des services cloud conformément à sa stratégie d'adoption du cloud, c'est-à-dire chaque fois que le cloud est approprié, est nécessaire et offre la meilleure valeur opérationnelle.

		<p>lii) Amélioration des processus opérationnels pour a) l'architecture opérationnelle de référence pour le cœur d'activité de l'OACI, des opérations conformes aux accords de niveau de service ; b) l'alignement et l'intégration des données de référence utilisées dans le paysage des applications, y compris pour l'établissement de rapports (avec tableaux de bord) dans le paysage applicatif.</p>	<p>Cet indicateur évalue l'existence d'une vision (et d'une gestion) holistique de l'architecture TIC nécessaire à toutes les capacités opérationnelles de l'OACI. L'architecture opérationnelle de référence relie les plateformes et systèmes TIC aux missions et au cœur d'activités de l'OACI dans un schéma architectural. Il est important de comprendre l'état futur recherché et les lacunes actuelles pour mettre en œuvre la transformation numérique et le programme de changement idoines. L'objectif est également d'aligner les activités TIC sur les objectifs de l'organisation, les synergies possibles et les priorités adéquates en matière de financement des TIC.</p>
<b>TO 4</b>	<p>Renforcement de la posture de sécurité de l'information au niveau cible de 2.5 selon la norme ISO 27001:2013 du secteur et le modèle de maturité CMMI (Capability Maturity Model Integration) à la fin de la feuille de route triennale sur la sécurité de l'information.</p>	<p>i) Jalons de la mise en œuvre de la feuille de route sur la sécurité de l'information atteints dans les délais prévus</p>	<p>Cet indicateur mesure la mise en œuvre des étapes de la feuille de route sur la sécurité de l'information. Voir la présentation au Conseil relative à la feuille de route sur la sécurité de l'information</p>
		<p>ii) Niveaux de CMMI atteints par rapport au niveau visé</p>	<p>Cet indicateur mesure le niveau de CMMI atteint par rapport au niveau visé</p>
		<p>iii) Nombre ou niveau des cyberrisques liés aux menaces internes</p>	<p>Cet indicateur mesure le nombre d'initiatives visant à réduire les cyberrisques liés au facteur humain dans le cadre de la stratégie du pare-feu humain.</p>



# NARRATIFS PAR STRATÉGIES DE SOUTIEN



## STRATÉGIES DE SOUTIEN EN UN COUP D'ŒIL

Figure 8 Stratégies de soutien un coup d'œil (tableaux et figures)

## PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES 2023-2025 PAR STRATÉGIE DE SOUTIEN PAR ANNÉE

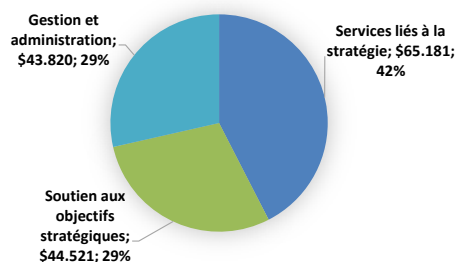
(en milliers de CAD)

Stratégie de soutien	Budget approuvé 2020-2022	Prévisions budgétaires			
		2023	2024	2025	Total
SS 1 Services juridiques	7.557	2.754	2.883	2.981	8.617
SS 2 Services administratifs	4.793	2.779	2.856	3.037	8.672
SS 3 Services de secrétariat pour les organes directeurs	1.793	656	694	719	2.069
SS 4 Services des ressources humaines	18.248	6.631	6.874	6.954	20.459
SS 5 Services linguistiques et des publications	40.297	13.328	13.509	13.934	40.771
SS 6 Conférences, sécurité et services généraux	11.386	4.128	4.261	4.359	12.748
SS 7 Services du contrôle interne	3.882	1.261	1.325	1.372	3.959
SS 8 Services financiers	13.029	4.518	4.722	4.940	14.180
SS 9 Services d'acquisition	1.488	1.372	1.435	1.480	4.287
SS 10 Services de communication	2.055	698	734	761	2.194
SS 11 Planification, partenariats et mobilisation des ressources	3.030	1.080	1.139	1.181	3.400
SS 12 Direction exécutive	8.707	2.568	2.684	4.112	9.364
SS 13 Services générateurs de produits*	4.714	-	-	-	-
SS 14 Principes déontologiques et promotion des valeurs	1.318	197	208	215	620
SS 15 Services de technologie de l'information	23.764	7.037	7.451	7.695	22.183
<b>Total</b>	<b>146.061</b>	<b>49.007</b>	<b>50.775</b>	<b>53.740</b>	<b>153.522</b>

\*Inclus sous SS-2 dans le triennat 2023-2025

## Catégories de stratégies de soutien

(en milliers de CAD)

PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES 2023-2025 PAR CATÉGORIE DE STRATÉGIE DE SOUTIEN PAR ANNÉE  
(en milliers de CAD)

Catégorie	Budget approuvé 2020-2022	Prévisions budgétaires			
		2023	2024	2025	Total
Services liés à la stratégie	59.817	21.035	21.720	22.425	65.181
Soutien aux objectifs stratégiques	41.307	13.909	14.398	16.214	44.521
Gestion et administration	44.937	14.063	14.657	15.100	43.820
<b>Total</b>	<b>146.061</b>	<b>49.007</b>	<b>50.775</b>	<b>53.740</b>	<b>153.522</b>

## PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES 2023-2025 ET POSTES PROPOSÉS PAR STRATÉGIE DE SOUTIEN (POSTES ET BUDGET)

(Postes : instantané 2025, années-personnes, Montants : en milliers de CAD)

Stratégie de soutien	Postes		Budget		
	P	G	Personnel	Hors personnel	Total
SS 1 Services juridiques	8,0	5,0	8.073	544	8.617
SS 2 Services administratifs	4,0	4,0	4.506	4.166	8.672
SS 3 Services de secrétariat pour les organes directeurs	2,0	2,0	1.925	144	2.069
SS 4 Services des ressources humaines	8,0	16,0	16.875	3.584	20.459
SS 5 Services linguistiques et des publications	38,0	33,0	38.343	2.428	40.771
SS 6 Conférences, sécurité et services généraux	2,0	5,0	2.584	10.164	12.748
SS 7 Services du contrôle interne	4,0	2,0	3.959	-	3.959
SS 8 Services financiers	10,0	20,0	12.941	1.240	14.180
SS 9 Services d'acquisition	3,0	7,0	4.232	55	4.287
SS 10 Services de communication	2,0	1,0	1.809	385	2.194
SS 11 Planification, partenariats et mobilisation des ressources	4,0	-	3.400	-	3.400
SS 12 Direction exécutive	6,0	3,0	6.922	2.442	9.364
SS 14 Principes déontologiques et promotion des valeurs	0,6	-	534	85	620
SS 15 Services de technologie de l'information	12,0	15,0	12.471	9.713	22.183
<b>Total</b>	<b>103,6</b>	<b>113,0</b>	<b>118.572</b>	<b>34.950</b>	<b>153.522</b>

SS13 - RGA inclus sous SS-2 dans le triennat 2023-2025

## Description

- Développées parallèlement aux objectifs stratégiques et de transformation, les stratégies de soutien renforcent la séquence souhaitée pour atteindre les objectifs et programmes généraux de l'organisation pour les années 2023, 2024 et 2025.
- Les stratégies de soutien établissent les contributions spécifiques des catalyseurs organisationnels en vue d'accélérer les progrès dans les priorités de haut niveau de l'OACI.
- Les stratégies de soutien sont axées sur le changement et mettent en évidence la manière dont l'organisation compte transformer ses activités et sa gouvernance en mettant l'accent sur la réactivité opérationnelle, la transparence, la responsabilité, la polyvalence, l'efficacité et la résilience dans divers contextes.
- La mise en œuvre des stratégies de soutien implique un cadre robuste fondé sur les résultats et une budgétisation et une gestion des risques fondée sur les résultats, tout en continuant à surveiller l'évolution des menaces, les tendances et les possibilités.
- Les stratégies de soutien permettent à l'Organisation d'améliorer, de coordonner et de renforcer le fonctionnement de ses différentes composantes opérationnelles, et notamment l'efficacité et la responsabilité des systèmes, des politiques internes et des procédures, dans le but d'innover et de rendre possibles le développement de solutions nouvelles ou l'amélioration de solutions existantes.
- La mise en œuvre des stratégies de soutien implique un alignement accru des programmes et des ressources sur les meilleures pratiques du secteur et du système des Nations Unies. Sur la base des enseignements tirés et des besoins émergents, les stratégies de soutien favorisent des changements inclusifs, modernes et positifs dans les domaines administratifs transversaux de l'Organisation, et notamment en matière de gestion des ressources humaines, de TIC et de gestion de la sécurité de l'information, de services linguistiques et de conférence, de sécurité et de gestion des bâtiments, etc.

7. Grâce à l'engagement de toutes les parties prenantes dans la mise en œuvre des activités identifiées dans le cadre de chaque stratégie de soutien, l'Organisation devrait être en mesure d'atteindre les résultats souhaités et plus largement de réaliser les objectifs de ses priorités programmatiques et de haut niveau, avec des résultats tangibles comme des innovations, de nouveaux modèles d'activités, des systèmes intégrés et des politiques affinées et modernes.

### Défis, besoins émergents et possibilités

8. Plusieurs facteurs peuvent avoir un impact négatif sur la mise en œuvre des stratégies de soutien. Sur la base de la situation actuelle de la pandémie, il est évident que l'apparition soudaine d'une crise mondiale peut nécessiter des modifications radicales dans les priorités et la réalisation des activités. Des investissements peuvent être nécessaires en plus des ressources mises à disposition. Les compétences requises peuvent changer, ce qui peut impliquer l'acquisition de nouvelles compétences ou une diversification des connaissances et des capacités existantes.

9. Il sera crucial d'évaluer régulièrement les politiques, procédures et systèmes internes pour garantir leur applicabilité constante et leur alignement sur les tendances et besoins émergents.

10. Il est également impératif de continuer à exploiter les expériences, les enseignements et l'émergence d'opportunités potentielles apportées par les crises imprévues et l'incertitude ambiante. Il pourrait être nécessaire de modifier ou de renforcer la structure de travail et les priorités compte tenu, entre autres, de la rotation du personnel due aux démissions et à d'autres motifs de cessation d'emploi et sur la base des concepts et approches, systèmes et outils émergents en matière de prestation de services. Les stratégies de soutien garantissent la résilience de l'Organisation : elle restera pleinement équipée pour faire face à toute crise et incertitude.

## RÉSULTATS - STRATÉGIES DE SOUTIEN

### SS 1 - SERVICES JURIDIQUES

#### Renforcement du cadre juridique commun, de la gouvernance et de relations internationales harmonieuses sur la base des règles de droit

11. La Direction des affaires juridiques et des relations extérieures (LEB) est à l'avant-garde du travail juridique de l'Organisation. Elle promeut le respect du droit dans l'aviation civile internationale et fournit une gamme complète de services de conseil et de ressources juridiques aux organes directeurs de l'OACI, au Président du Conseil, au Secrétaire général, aux autres Directions et aux bureaux, ainsi qu'aux États membres. La LEB assure également les fonctions de dépositaire des traités de l'OACI et a récemment été chargée de gérer le processus de désignation de l'auditeur externe. En outre, la LEB gère les processus liés au système interne d'administration de la justice et remplit des fonctions protocolaires et de relations extérieures et afin d'entretenir des relations efficaces et harmonieuses avec le gouvernement hôte et les États membres. La LEB a également pour fonction de fournir les services de secrétariat complets nécessaires à l'administration du règlement formel des différends conformément à l'article 84 de la Convention de Chicago, qui, si l'on compare avec les données historiques, sont de plus en plus demandés. Les domaines de focalisation pour le prochain triennat devraient comprendre des technologies émergentes, des efforts interdisciplinaires dans les domaines de la cybersécurité, des données, de la mobilité

automatisée et des voyages dans l'espace, ainsi qu'un soutien thématique pour d'autres priorités politiques de l'OACI ; le règlement des différends entre États membres ; et la modernisation du système de gestion documentaire de la LEB. Cependant, l'inadéquation des niveaux de personnel (responsables, capacité de conseil, personnel de soutien administratif), non seulement dans divers domaines émergents et en évolution, mais aussi dans les activités principales de la LEB ainsi que pour ses activités de soutien à travers l'organisation, pourrait avoir un impact significatif sur les activités de la Direction. La situation sera encore exacerbée par les demandes accrues liées au système interne d'administration de la justice, qui restera gravement sous-financé alors qu'il s'agit d'un poste prioritaire et indispensable à la bonne gouvernance. Cette situation même met en péril le travail et la réputation de l'OACI et avoir un impact sur la réponse et le soutien de la LEB au Secrétariat, au Conseil et aux États membres.

## SS 2 - SERVICES ADMINISTRATIFS

**Des services administratifs efficaces, efficaces, transparents et réactifs fournis au Secrétariat, qui facilitent la mise en œuvre des objectifs stratégiques**

12. Les domaines de travail relevant des services administratifs sont considérés comme des facilitateurs organisationnels pour l'Organisation, qu'il s'agisse des ressources humaines, des services linguistiques, des TIC et de la sécurité de l'information, des services de conférence et des services généraux, de la continuité et de la sécurité des activités, des produits et de la gestion des produits, ou encore de la fourniture de soutien et de conseils stratégiques sur les questions de gestion aux organes directeurs de l'OACI et au Secrétaire général. Les services administratifs sont également cruciaux pour la direction des comités opérationnels de l'Organisation. La fourniture réussie de services administratifs bien définis est essentielle à la mise en œuvre des objectifs stratégiques.

## SS 3 - SERVICES DE SECRÉTARIAT AUX ORGANES DIRECTEURS

**Gestion efficace et efficiente des services de secrétariat fournis aux organes directeurs de l'OACI, y compris le soutien au président du Conseil, qui facilitent les délibérations et les décisions relatives à la mise en œuvre des objectifs stratégiques**

13. Le Secrétariat de l'Assemblée et du Conseil fournit un soutien substantiel en termes de procédures et de logistique qui est essentiel au bon déroulement des réunions des organes directeurs, y compris l'Assemblée et le Conseil. Une performance solide dans ce domaine est vitale, car elle contribue à répondre aux attentes des États membres en matière de préparation et de diffusion rapides de la documentation pour les sessions des organes directeurs, comme les résumés des décisions (C-DEC) et les comptes rendus analytiques des séances (C-MIN), ainsi que les résolutions en vigueur de l'Assemblée.

## SS 4 - SERVICES DE RESSOURCES HUMAINES

### Amélioration de l'orientation résultat du personnel, de la formation continue, de la transparence et de la responsabilité, ainsi que de l'égalité des sexes et d'une représentation géographique équitable

14. Cette réalisation se concentre sur la gestion des ressources humaines. Elle couvre l'élaboration d'une stratégie de ressources humaines moderne ainsi que la mise en œuvre de pratiques novatrices dans ce domaine afin de permettre à l'Organisation d'attirer et de conserver la main-d'œuvre compétente, diversifiée et intègre qui est nécessaire à la mise en œuvre des objectifs stratégiques de l'OACI. La gestion des ressources humaines encourage le développement du personnel, facilite l'acquisition de nouvelles aptitudes et compétences et élabore les politiques et les outils nécessaires pour améliorer la transparence, l'obligation redditionnelle et la gestion des performances, ce qui contribue à l'instauration d'une culture orientée résultats. La gestion des ressources humaines soutient également la mise en œuvre de la stratégie de l'Organisation en matière d'égalité des sexes et de représentation géographique équitable par une meilleure planification des effectifs.

## SS 5 – SERVICES LINGUISTIQUES ET DES PUBLICATIONS

### Fourniture efficace et dans les délais de services linguistiques et de publications de qualité dans les six langues de l'OACI, dans le cadre d'une stratégie globale de promotion du multilinguisme, qui facilite un dialogue et une communication internationale sans faille sur les questions d'aviation civile et la mise en œuvre des SARP dans tous les États membres

15. La fourniture efficace et rapide de services linguistiques et de publication de qualité dans les six langues de l'ONU/de l'OACI, grâce à la mise en œuvre d'une stratégie globale de promotion du multilinguisme, est essentielle à la facilitation d'un dialogue et d'une communication internationales sans faille sur les questions d'aviation civile en soutenant la fourniture de services linguistiques de qualité, une communication efficace dans les six langues officielles, la mobilisation et les partenariats. L'application des meilleures pratiques des Nations Unies et de technologies innovantes (outils de traduction assistée par ordinateur et intelligence artificielle) jouera un rôle majeur dans le projet de système de gestion des services linguistiques (LSMS).

16. La stratégie de multilinguisme couvrira les domaines suivants :

- a) **Fourniture de services linguistiques** – cette réalisation garantit une interprétation simultanée pour toutes les réunions approuvées, ainsi qu'un traitement et une livraison dans les délais de documents et de publications de qualité à l'appui des objectifs stratégiques de l'OACI ;
- b) **Ressources humaines** – exploitation et promotion des compétences linguistiques du personnel du secrétariat
- c) **Communication** – amélioration de la communication entre l'OACI et le reste du monde dans toutes les langues officielles ;
- d) **Mobilisation** – promotion du multilinguisme en tant que valeur universelle, notamment par le biais de partenariats ;
- e) **Responsabilité organisationnelle** – par la coordination entre le Secrétariat, le Conseil et les États membres. Sur le plan budgétaire, des mesures seront nécessaires pour rationaliser la documentation, gagner en efficacité et rendre les services linguistiques moins gourmands en ressources.

## SS 6 - SERVICES GÉNÉRAUX, DE CONFÉRENCE ET DE SÉCURITÉ

**Des solutions efficaces et efficientes en matière de services généraux et de conférence qui reposent sur des outils, tendances et technologies émergents et favorisent la sécurité et la sûreté, la continuité des activités et l'inclusion, ainsi qu'une plus grande participation des États membres et de la communauté de l'aviation civile**

17. Les événements et les réunions sont au cœur du mandat de l'OACI. Les réunions sont essentielles pour rassembler les parties prenantes de l'OACI, des experts aux décideurs gouvernementaux. L'accent sera placé sur des solutions de services généraux et de conférence qui exploitent les tendances et avancées technologiques en matière de sécurité et de continuité des activités, et en particulier les enseignements tirés de la pandémie.

## SS 7 - SERVICES DE CONTRÔLE INTERNE

**Amélioration de l'utilisation des conclusions et recommandations des contrôles pour renforcer la gouvernance, l'apprentissage organisationnel, l'amélioration des programmes et la reddition de comptes**

18. Conformément à son mandat, l'OIO continuera à fournir une assurance, des conseils, des informations et des prévisions indépendants et objectifs en réalisant des audits internes, des évaluations et d'autres missions de contrôle pour le Secrétaire général et le Conseil. À cet égard, il évaluera et contribuera à l'amélioration des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle ; ainsi qu'à l'amélioration de la gestion des programmes et à l'obtention de résultats à l'aide d'une approche systématique et disciplinée. L'OIO réalisera 18 audits et 6 évaluations sur le triennat. Pour garantir la qualité et l'utilité de ses rapports de contrôle, OIO appliquera les normes de l'IPPF et de l'UNEG, utilisera les manuels/les directives de contrôle et mettra en œuvre les recommandations relatives à l'évaluation externe de la qualité (EQA) et à l'examen par les pairs. Pour améliorer l'utilisation de ses travaux de contrôle, l'OIO suivra l'application des recommandations de contrôle, organisera régulièrement des entretiens avec les parties prenantes et renforcera les capacités du personnel et des parties prenantes concernés si nécessaire.

## SS 8 - SERVICES FINANCIERS

**Gestion optimisée des ressources financières de l'Organisation grâce à la fourniture de services financiers et comptables, une budgétisation transparente et des rapports financiers améliorés**

19. La Sous-Direction des finances joue un rôle clé dans la préservation des ressources financières et la supervision de leur utilisation appropriée, ainsi que dans le renforcement du respect permanent des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS). Le portefeuille de domaines de focalisation comprend, sans s'y limiter, la gestion budgétaire et financière, la fourniture de services comptables, l'élaboration de politiques et de lignes directrices en matière financière, l'établissement de rapports financiers statutaires et spécialisés, le traitement et le contrôle des transactions et la fourniture de conseils, d'orientations opérationnelles et de soutien aux autres Directions/Bureaux (régionaux) dans des domaines clés de la gestion budgétaire et financière.

## SS 9 - SERVICES D'ACQUISITIONS

### **Amélioration de services d'acquisitions prestés de manière efficace et efficiente pour toutes les activités de l'Organisation afin d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix de manière équitable et transparente**

20. L'Organisation entreprendra des activités qui renforceront ses efforts de stricte adhésion au Code des acquisitions de l'OACI ainsi qu'au Règlement financier de l'OACI. Une collaboration proactive avec les gestionnaires de crédits dans la mise en œuvre du plan individuel d'acquisitions (IPP) pour toutes les acquisitions importantes sera mise en place afin de renforcer une planification précoce disciplinée des activités d'acquisitions. Les documents de sollicitation de l'OACI seront alignés sur les meilleures pratiques du système des Nations Unies, notamment en ce qui concerne les aspects liés à la durabilité. L'OACI préconisera également une collaboration plus intense avec d'autres organisations des Nations Unies par le biais d'accords communs à long terme et/ou d'acquisitions conjointes, entre autres. Cela renforcera la coopération de l'OACI dans le cadre du concept « Delivering as One » et d'autres initiatives de réforme de l'ONU, qui ont accéléré les efforts des entités de l'ONU pour collaborer et coopérer en matière de gestion de la chaîne logistique, y compris d'acquisitions. L'OACI renforcera également le suivi des performances des fournisseurs afin de s'assurer que les fournisseurs de l'OACI s'efforcent toujours de fournir des services de la plus haute qualité.

## SS 10 - SERVICES DE COMMUNICATION

### **Un engagement accru avec les secteurs et les publics mondiaux**

21. L'OACI continuera à adopter et exploiter les nouvelles technologies et capacités pour mieux faire connaître et apprécier son rôle par le public, diversifier les offres de contenu et accroître continuellement l'audience de ses médias sociaux et de sa plateforme numérique. Elle cherchera activement à établir des partenariats avec d'autres agences des Nations Unies, des groupes industriels et des acteurs locaux de la société civile dans le monde entier chaque fois que les priorités de l'OACI en matière de communication pourront bénéficier de leurs efforts conjoints et de leur participation. L'OACI poursuivra ses efforts de promotion et d'alignement de sa marque de manière efficace parmi les parties prenantes internes et externes. La marque fera l'objet d'un examen et d'une mise à jour décennaux au cours de ce triennat. Les produits d'information annonceront rapidement et de manière professionnelle l'ensemble des réalisations, déclarations officielles et mises à jour de l'OACI, sous l'autorité permanente du Secrétaire général et du Président du Conseil et avec l'appui d'un suivi continu des médias et d'un soutien médiatique efficace et de relations saines avec les médias.

## SS 11 - SERVICES DE PLANIFICATION, PARTENARIATS ET MOBILISATION DES RESSOURCES

**Efforts coordonnés au sein de l'organisation pour soutenir les organes directeurs et l'OSG et faire progresser l'innovation, l'égalité des sexes et l'aviation en tant que catalyseur des ODD, et faciliter les contributions aux rapports, documents, directives, politiques et cadres de l'ONU et des parties prenantes**

22. La coordination à l'échelle de l'organisation est inhérente aux responsabilités du Bureau de la planification stratégique, de la coordination et des partenariats (SPCP), qui soutient directement le Bureau du Secrétaire général sur une variété de sujets. Le Bureau facilite l'organisation et le fonctionnement du comité de gouvernance, du groupe restreint du conseil sur l'innovation ainsi que du groupe restreint chargé des questions de genre, ce qui nécessite la gestion et la supervision de différentes actions et des contributions interorganisationnelles appropriées. Cette coordination est essentielle à l'efficacité des procédures et des décisions du conseil. Le SPCP se montre également proactif en organisant des actions et en rassemblant des contributions cohésives et concertées dans divers produits et outils afin de renforcer les responsabilités de l'Organisation en matière d'innovation et d'égalité des sexes, qui revêtent une importance capitale. En outre, le Bureau coordonne les efforts déployés à l'échelle de l'OACI pour positionner idéalement l'OACI et l'aviation dans les discussions avec l'ONU et les parties prenantes, ainsi que les produits et rapports connexes à l'appui des ODD et d'autres mécanismes, agendas et cadres mondiaux dirigés par l'ONU.

## SS 12 - GESTION EXÉCUTIVE

**Optimisation de la gouvernance, de la gestion et de la performance du Secrétariat pour contribuer à la vision, à la mission et aux objectifs stratégiques de l'OACI**

23. Le Cabinet du Secrétaire général (OSG) est responsable de la gestion efficace et effective du Secrétariat. Il a pour mission de préserver et promouvoir la bonne réputation de l'OACI en fournissant des services et des produits de haute qualité dans l'intérêt de la communauté aéronautique internationale. L'OSG encouragera une culture organisationnelle de transparence, d'intégrité et de responsabilité. L'OSG défend une culture de gestion du changement destinée à moderniser les méthodes de travail de l'Organisation afin de suivre le rythme de l'innovation. L'OSG est responsable de la direction générale du travail du Secrétariat. Il a pour rôle de développer et mettre à jour le plan d'activités de l'Organisation et de préparer les propositions budgétaires, de mettre en œuvre le programme de travaux et de veiller à une utilisation efficace, transparente et effective des ressources financières de l'Organisation. L'OSG recherchera des gains d'efficacité au sein du Secrétariat dans le cadre des objectifs de transformation.

## SS 14 - PRINCIPES DÉONTOLOGIQUES ET PROMOTION DES VALEURS

### Renforcement de la promotion et amélioration des principes déontologiques et valeurs

24. Conformément à son mandat indépendant, le Bureau de la déontologie sera chargé de formuler des conseils et des avis confidentiels sur des questions liées à la déontologie à la haute direction et au personnel. Le Bureau de la déontologie aidera également le Secrétaire général et le Conseil à entretenir une culture de la déontologie et de la reddition de compte en fournissant des conseils destinés à intégrer des considérations déontologiques dans les politiques, les pratiques et les processus, ainsi que par la promotion et le renforcement de la sensibilisation à la déontologie et d'une culture de la prise de parole par le biais de formations et d'activités générales de sensibilisation. L'objectif est de prévenir et de résoudre rapidement les conflits potentiels ou réels entre les membres du personnel. En même temps, ces activités permettront à l'ensemble du personnel de l'OACI (indépendamment du type et de la durée du contrat) d'être correctement informé du comportement attendu pour respecter les normes de conduite les plus élevées, y compris en matière de conflits d'intérêts, et de se manifester sans crainte de représailles.

## SS 15 - SERVICES DE TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

### Des services TIC renforcés, conformes aux meilleures pratiques de l'industrie et des Nations Unies

25. Les technologies de l'information jouent un rôle essentiel dans tous les aspects du travail de l'Organisation. Pour atteindre ses objectifs organisationnels, l'OACI doit entreprendre des opérations et des projets fondamentaux en matière de TIC, dont les répercussions s'étendent de gains de productivité et d'efficacité à une diminution des coûts opérationnels. Pour le triennat et au-delà, le département informatique prévoit que ses services reflètent les initiatives et les objectifs de transformation numérique pour toutes les capacités commerciales identifiées de l'organisation. Il n'a cessé d'évoluer et d'adapter ses opérations pour tenir compte des changements fondamentaux à venir dans la prestation de services TIC, la technologie, la recherche de solutions et le positionnement du département en tant que partenaire pour une croissance durable au sein de l'organisation.

Tableau 17 Indicateurs des stratégies de soutien

Code de Réalisation	RÉALISATION	INDICATEUR/S	ÉLÉMENT MESURÉ ET RAISON D'ÊTRE (hypothèses)
SS 1	Renforcement du cadre juridique commun, de la gouvernance et de relations internationales harmonieuses sur la base des règles de droit	Pourcentage de conseils et de services juridiques fournis dans les délais fixés par la LEB	Cet indicateur mesure le pourcentage de conseils et de services juridiques fournis dans les délais fixés par la LEB. La norme de la LEB en matière de délais est de 80% des avis publiés dans les 10 jours ouvrables ; cependant, les normes spécifiques de la LEB peuvent varier en fonction du type de produit ou de service et, en partie, du contrôle que la LEB exerce sur le respect des délais
SS 2	Des services administratifs efficaces, efficaces, transparents et réactifs fournis au Secrétariat, qui facilitent la mise en œuvre des objectifs stratégiques	Pourcentage des jalons/objectifs KPI du cadre de suivi de la performance sous la direction de l'ADB atteints annuellement	Cet indicateur mesure la performance globale de l'ADB dans la réalisation des KPI du cadre de suivi des performances sous sa direction. Tous ces indicateurs relèvent de TO1, TO3, TO4, SS3, SS4, SS5, SS6 et SS9. L'indicateur mesure le pourcentage d'indicateurs spécifiques à l'ADB qui atteignent leur jalon/objectif annuel établi
SS 3	Gestion efficace et efficiente des services de secrétariat fournis aux organes directeurs de l'OACI, y compris le soutien au président du Conseil, qui facilitent les délibérations et les décisions relatives à la mise en œuvre des objectifs stratégiques	Pourcentage de conformité dans la préparation et la publication des documents requis avant, pendant et après les sessions, conformément aux délais indiqués dans les règles de procédure du Conseil et de l'Assemblée. (sessions C228, C229, C230)	Cet indicateur mesure la conformité dans la publication et la diffusion de la documentation conformément aux indicateurs de temps définis dans le règlement intérieur des organes directeurs. La récente révision des processus d'approbation a pour objectif d'améliorer les performances par rapport à l'indicateur établi au cours du triennat 2023-2025, en particulier par rapport à la période 2020-2021
SS 4	Amélioration de l'orientation résultat du personnel, de la formation continue, de la transparence et de la responsabilité, ainsi que de l'égalité des sexes et d'une représentation géographique équitable	i) Pourcentage de recrutements dans les délais fixés	Cet indicateur mesure l'efficacité du processus de recrutement, c'est-à-dire le temps global nécessaire pour mener à bien le processus de recrutement, de la date de publication de l'avis de vacance à la date de la décision de nomination. La capacité de pourvoir aux postes en temps voulu et un processus de recrutement efficace (respect des délais de recrutement) sont des mesures importantes pour la reddition de comptes.
		ii) Nombre d'États membres non représentés dans les postes soumis au statut de représentation géographique équitable (RGE)	Afin de surveiller l'élargissement de la représentation géographique du personnel de l'OACI, cet indicateur mesure le nombre d'États membres non représentés dans les postes soumis au statut de représentation géographique équitable (RGE)
		iii) Pourcentage de postes professionnels et de niveau supérieur occupés par des femmes	Il est important d'assurer l'égalité des sexes et de renforcer la représentation des femmes dans les postes d'administrateurs et de fonctionnaires de rang supérieur. Cet indicateur mesure le pourcentage de postes d'administrateurs et de rang supérieur occupés par des femmes

Code de Réalisation	RÉALISATION	INDICATEUR/S	ÉLÉMENT MESURÉ ET RAISON D'ÊTRE (hypothèses)
		iv) Pourcentage de rapports d'évaluation des performances et des compétences (PACE) achevés dans les trois mois du cycle de performance (c.-à-d. pour le 31 mars)	Cet indicateur mesure le pourcentage de rapports PACE complétés à la fin du cycle de performance, ce qui reflète l'engagement de la direction et du personnel dans le processus formel de planification et d'évaluation de la performance
		v) Pourcentage de femmes P4 et plus qui suivent une formation ciblée en matière de direction	Cet indicateur mesure le pourcentage de collaborateurs féminins P4 et plus qui suivent une formation au développement de leadership. Il s'agit d'un élément important pour montrer que la promotion d'un environnement de travail sain, dynamique et axé sur les résultats et le fait de cibler spécifiquement les femmes dirigeantes pour une formation à la gestion favorisent l'égalité des sexes
SS 5	Fourniture efficace et dans les délais de services linguistiques et de publications de qualité dans les six langues de l'OACI, dans le cadre d'une stratégie globale de multilinguisme, qui facilite un dialogue et une communication internationale sans faille sur les questions d'aviation civile et la mise en œuvre des SARP dans tous les États membres	i) Pourcentage de satisfaction des clients concernant les services d'interprétation simultanée disponibles pour toutes les réunions programmées approuvées, dans toutes les langues requises de l'OACI	Cet indicateur mesure la satisfaction des clients concernant le service d'interprétation simultanée disponible pour toutes les réunions programmées approuvées, dans toutes les langues requises par l'OACI. L'indicateur est révélateur de la qualité du service fourni et basé sur la capacité annuelle des séances d'interprétation dans les six langues. Pour les réunions en personne, capacité de 1 344 séances avec un maximum de sept réunions en personne par semaine. Pour les réunions virtuelles, capacité de 960 séances avec un maximum de cinq réunions par semaine
		ii) Pourcentage de traductions livrées dans les délais prévus pour les organes délibérants, les communications aux États et les autres réunions de l'OACI	Cet indicateur mesure le pourcentage de traductions livrées dans les délais prévus pour les organes délibérants, les communications aux États et les autres réunions de l'OACI. Capacité annuelle de traduction : 8,6 millions de mots par an
		iii) Pourcentage de conformité à la norme de productivité établie pour le personnel interne	Cet indicateur mesure le taux de conformité à la norme de productivité établie pour le personnel interne (1 500 mots par jour)
SS 6	Des solutions efficaces et efficientes en matière de services généraux et de conférence qui reposent sur des outils, tendances et technologies émergents et favorisent la sécurité et la sûreté, la continuité des activités et l'inclusion, ainsi qu'une plus grande participation des États membres et de la communauté de l'aviation civile	Nombre de certifications ISO renouvelées et projets associés mis en œuvre	Cet indicateur mesure le nombre de certifications ISO renouvelées et le nombre de projets mis en œuvre qui contribuent à l'efficacité. Les certifications du système de gestion ISO confirmer l'efficacité des activités. Mise en œuvre des nouvelles technologies de coordination logistique et administrative des événements (4 projets/an) ; renouvellement annuel des certifications ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 et ISO 45001:2018.

Code de Réalisation	RÉALISATION	INDICATEUR/S	ÉLÉMENT MESURÉ ET RAISON D'ÊTRE (hypothèses)
SS 7	Amélioration de l'utilisation des conclusions et recommandations des contrôles pour renforcer la gouvernance, l'apprentissage organisationnel, l'amélioration des programmes et la reddition de comptes	i) Pourcentage des recommandations d'évaluation et d'audit mises en œuvre par la direction - cela pourrait faire partie du TO sur la bonne gestion	Cet indicateur évalue l'utilisation des évaluations et des audits, car l'OIO vérifie l'application des recommandations en contrôlant les critères de clôture
		ii) Pourcentage de clients satisfaits de l'utilité, de la qualité et de l'opportunité des évaluations et des audits réalisés par l'OIO	Cet indicateur mesure la satisfaction des clients. L'OIO a développé un indice de satisfaction des clients à l'aide des deux enquêtes (une immédiatement après l'achèvement de l'audit/évaluation et une autre un an après) pour évaluer l'utilité, la qualité et l'opportunité des travaux de contrôle afin d'améliorer la planification et la conduite des activités de contrôle
SS 8	Gestion optimisée des ressources financières de l'Organisation grâce à la fourniture de services financiers et comptables, une budgétisation transparente et des rapports financiers améliorés	i) Opinion d'audit concernant les états financiers de l'Organisation	Cet indicateur apporte une assurance externe raisonnable sur la précision des états financiers
		ii) Pourcentage Taux d'exécution du budget ordinaire	Cet indicateur renvoie aux dépenses de l'année complète en pourcentage du budget ordinaire disponible pour l'année. Numérateur : Dépenses du budget ordinaire sur l'ensemble de l'année (comptabilité d'exercice modifiée). Dénominateur : Budget ordinaire disponible pour l'année
		iii) Pourcentage de recouvrement des contributions	Cet indicateur fournit des informations importantes à la direction et aux organes directeurs sur le taux de recouvrement des cotisations. C'est le rapport entre le montant des contributions perçues (numérateur) et le total des contributions dues pour l'année en cours (dénominateur), présenté sous la forme d'un pourcentage
SS 9	Amélioration de services d'acquisitions de manière efficace et efficiente pour toutes les activités de l'Organisation afin d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix de manière équitable et transparente	i) Nombre de jours pour produire le contrat	Cet indicateur mesure le temps qui s'écoule entre l'approbation de l'attribution et la présentation du contrat au fournisseur pour signature
		ii) Pourcentage d'acquisitions achevées dans les délais fixés par l'IPP	Cet indicateur mesure le respect des délais IPP dans les procédures d'acquisitions
		iii) Pourcentage de performance des fournisseurs	Cet indicateur est fondé sur les notes données par les fournisseurs
SS 10	Un engagement accru avec les secteurs et les publics mondiaux	i) Taux de croissance de l'audience de l'OACI sur toutes les plateformes	Cet indicateur mesure le nombre total d'abonnés de l'OACI pour chaque plateforme, et montre ainsi le niveau fondamental d'intérêt du public et du secteur pour ce qui se passe au sein de l'OACI. Les plateformes qui seront suivies pour les besoins de cet indicateur sont à confirmer

Code de Réalisation	RÉALISATION	INDICATEUR/S	ÉLÉMENT MESURÉ ET RAISON D'ÊTRE (hypothèses)
		ii) Nombre de vues, de commentaires et de clics par publication de l'OACI, à la fois par les abonnés et les autres personnes.	Cet indicateur mesure le nombre de vues, de commentaires et de clics par publication de l'OACI, à la fois par les abonnés et les autres personnes. Certaines publications peuvent par exemple générer l'engagement de centaines de milliers de personnes, mais sur des plateformes où nous n'avons que quelques dizaines de milliers d'abonnés
		iii) Nombre de nouveaux partenariats engagés chaque année	Campagnes conjointes sur les médias sociaux ; déclarations conjointes sur les priorités appropriées en matière de messages ; accord d'autres parties prenantes de l'ONU ou du secteur pour communiquer au nom des priorités de l'OACI ; accord de tiers pour permettre à l'OACI d'accéder à leurs audiences/plateformes afin d'améliorer la portée des messages de l'OACI
		iv) Pourcentage de matériel, produits et services externes de l'OACI conformes à l'image de marque de l'OACI	Pourcentage de matériel conforme aux exigences de la marque
		v) Pourcentage d'approbations rapides de la marque afin de ne pas entraver ou retarder les processus et délais des propriétaires d'activités de l'OACI	Pourcentage de retours d'information ou d'approbations fournis le jour même aux propriétaires d'entreprise
SS 11	Efforts coordonnés au sein de l'organisation pour soutenir les organes directeurs et l'OSG et faire progresser l'innovation, l'égalité des sexes et l'aviation en tant que catalyseur des ODD, et faciliter les contributions aux rapports, documents, directives, politiques et cadres de l'ONU et des parties prenantes	i) Nombre d'États les plus exposés aux catastrophes naturelles qui ont accès aux orientations et aux outils élaborés	Cet indicateur mesure la proactivité de l'OACI en matière de coordination entre les parties prenantes de l'aviation et les parties prenantes de l'aide humanitaire et démontre que des orientations sont en cours de déploiement
		ii) Pourcentage de toutes les actions d'atténuation des risques dans le registre des risques institutionnels qui ont été réalisées dans les délais impartis	Cet indicateur mesure l'engagement de la direction. Une mesure de la gestion des risques permettra de contrôler le pourcentage d'actions d'atténuation des risques mises en œuvre dans les délais impartis
		iii) Nombre de produits et services du portefeuille de l'OACI qui facilitent l'interface entre les innovateurs et l'OACI et ses États membres ;	Cet indicateur mesure l'engagement interne de l'OACI à travailler sur des initiatives d'innovation
		iv) Pourcentage du personnel engagé dans des innovations	Cet indicateur mesure la perception de l'innovation au sein du personnel de l'organisation
		v) Pourcentage de conformité au Doc 8146 Règlement intérieur des comités permanents du Conseil.	Cet indicateur mesure l'efficacité et l'efficacé du soutien apporté à la COG et aux autres groupes de travail
		vi) Préparation du plan de mise en œuvre du programme de l'OACI pour l'égalité des sexes (2022-2024)	Cet indicateur mesure l'engagement du Secrétariat à assumer ses responsabilités en ce qui concerne la mise en œuvre du Programme de l'OACI pour l'égalité entre les sexes et la réalisation des résultats

Code de Réalisation	RÉALISATION	INDICATEUR/S	ÉLÉMENT MESURÉ ET RAISON D'ÊTRE (hypothèses)
		vii) Niveau de mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes (ONU-SWAP) Pourcentage des jalons/objectifs KPI du cadre de suivi des performances atteints annuellement	Cet indicateur mesure le niveau de mise en œuvre par l'OACI du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes (ONU-SWAP)
SS 12	Optimisation de la gouvernance, de la gestion et de la performance du Secrétariat pour contribuer à la vision, à la mission et aux objectifs stratégiques de l'OACI	Pourcentage de jalons et d'objectifs des indicateurs de performance clés (KPI) du cadre de suivi des performances atteints chaque année	La performance du Secrétariat est mesurée en fonction de l'accomplissement par le Secrétariat des réalisations liées aux objectifs stratégiques, à l'objectif de transformation et aux stratégies de soutien. L'indicateur mesure le pourcentage d'indicateurs spécifiques qui atteignent la cible annuelle établie. Il couvre l'ensemble des KPI pour les réalisations liées aux objectifs stratégiques, à l'objectif de transformation et aux stratégies de soutien financées par le budget ordinaire approuvé.
SS 14	Renforcement de la promotion et amélioration des principes déontologiques et valeurs	Pourcentage de demandes de protection contre les représailles examinées dans les délais et de manière cohérente	Cet indicateur mesure la mise en œuvre de l'un des cinq domaines du mandat du Bureau de la déontologie (administration de la politique de protection contre les représailles)
		Lancement et suivi du Programme annuel de déclaration de situation financière (FDP)	Cet indicateur mesure la mise en œuvre de l'un des cinq domaines du mandat du Bureau de la déontologie (administration du FDP)
		Création de communications internes ciblées et sensibilisation aux questions de déontologie	Cet indicateur mesure la mise en œuvre de l'un des cinq domaines du mandat du Bureau de la déontologie (prévention et sensibilisation par des formations et la communication interne)
SS 15	Des services TIC renforcés, conformes aux meilleures pratiques de l'industrie et des Nations Unies	Pourcentage de la stratégie/du plan quinquennal de l'OACI en matière de TIC mis en œuvre	Cet indicateur mesure la part du plan qui a été mis en œuvre. La stratégie et le plan sont assortis d'objectifs et de délais précis. La capacité à atteindre les objectifs de l'organisation en matière de TIC et objectifs de maturité pour les domaines TIC décrits : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gouvernance et stratégie</li> <li>- Gestion financière</li> <li>- Gestion des ressources humaines</li> <li>- Planification et architecture des services</li> <li>- Infrastructure et opérations</li> <li>- Données et veille stratégique</li> <li>- Applications</li> <li>- Architecture d'entreprise</li> <li>- Gestion de projet et de portefeuille</li> <li>- Gestion des risques liés aux activités TIC</li> <li>- Cadre et stratégie d'adoption du cloud</li> </ul> Une hypothèse clé est la disponibilité du soutien et du financement de la direction



# FONDS EXTRABUDGÉTAIRES



## FONDS POUR LES DÉPENSES DES SERVICES D'ADMINISTRATION ET DE FONCTIONNEMENT (AOSC)

<b>Fonds</b>	Fonds pour les dépenses des services d'administration et de fonctionnement (AOSC)
<b>Description</b>	Le Fonds AOSC a été constitué <sup>3</sup> pour couvrir les dépenses d'administration et la gestion du programme de coopération technique de l'OACI, qui reçoit des revenus des projets de coopération technique qu'elle exécute. Le Fonds est principalement financé par les frais généraux d'administration prélevés sur les projets de coopération technique.

Tableau 18 Estimations des dépenses des services d'administration et de fonctionnement (AOSC) pour 2023-2024-2025

### ESTIMATION DES DÉPENSES DES SERVICES D'ADMINISTRATION ET DE FONCTIONNEMENT (AOSC) POUR 2023-2024-2025

(en milliers CAD)

	2023	2024	2025	Total
Gestion et administration TCB	9 300	9 570	9 780	28 650

1. Les prévisions budgétaires pour le Fonds AOSC sont destinées à des fins de planification et sont uniquement indicatives<sup>4</sup>. Elles seront examinées annuellement, soumises au Conseil pour approbation en parallèle avec les prévisions actualisées des niveaux de programme pour l'année à venir et, s'il y a lieu, révisées. Les chiffres présentés ici comprennent le mécanisme de financement croisé entre le budget ordinaire et le Fonds AOSC :

- a) Virement annuel de 226 000 CAD du budget ordinaire au fonds AOSC pour les services de voyage fournis par la TCB au programme ordinaire
- b) Virements annuels du Fonds AOSC au budget ordinaire de :
  - 1,2 million CAD pour des services administratifs fournis à la TCB ;
  - 652 000 CAD pour des services d'acquisitions fournis à la TCB ;
  - 210 000 CAD pour le soutien des sept bureaux régionaux au TCB en matière d'assistance technique ;
  - 100 000 CAD pour le partage des coûts (40 %) du responsable de la déontologie.

2. Le remboursement total du fonds de l'AOSC au budget ordinaire pour les services de soutien (administration et acquisitions) s'élève à 5,6 millions CAD pour le triennat 2023-2024-2025, et est présenté comme l'une des sources de financement du budget ordinaire.

<sup>3</sup> Constitué en vertu des dispositions de l'article IX du Règlement financier de l'OACI

<sup>4</sup> « Le volume de mise en œuvre annuel requis du programme de coopération technique afin de couvrir suffisamment les dépenses du Fonds AOSC est d'environ 88 millions USD au cours du triennat 2023-2025, sur la base d'un taux moyen de frais administratifs de 7,0 % au taux de change budgétisé de 1 USD = 1,27 CAD, majorés des produits supplémentaires d'environ 1,6 à 2,0 millions CAD provenant d'autres sources (y compris les iPack). »

### Programme de coopération technique

3. Afin d'établir un lien avec le plan d'activités 2023-2024-2025 de l'OACI, le programme de coopération technique est responsable des OS/réalisations suivants :

Objectif stratégique	Réalisations
Sécurité	SAF 9 - Mise en œuvre renforcée, accessible et efficace de projets et activités d'assistance technique et de coopération en matière de sécurité de l'aviation civile
Capacité et efficacité de la navigation aérienne	CAP 9 - Mise en œuvre renforcée, accessible et efficace de projets et activités d'assistance technique et de coopération en matière de navigation aérienne
Sûreté et facilitation	SECF 8 - Mise en œuvre renforcée, accessible et efficace de projets et activités d'assistance technique et de coopération en matière de sûreté et de facilitation
Développement économique	DEV 9 - Mise en œuvre renforcée, accessible et efficace de projets et activités d'assistance technique et de coopération en matière de développement économique du transport aérien
Protection de l'environnement	ENV 9 - Mise en œuvre renforcée, accessible et efficace de projets et activités d'assistance technique et de coopération en matière de protection de l'environnement

4. Par le biais de son programme de coopération technique, l'OACI orientera et aidera les États membres à entreprendre des projets et des activités visant à constituer et à renforcer leurs capacités institutionnelles en conformité avec les normes et pratiques recommandées (SARP) et les procédures pour les services de navigation aérienne (PANS) de l'OACI. L'assistance sera renforcée par l'élaboration de nouveaux produits et services de mise en œuvre visant à apporter une réponse exhaustive à l'évolution des besoins des États. L'harmonisation, la pertinence et la cohérence accrues des réalisations seront assurées dans tous les projets et activités. En outre, le recours aux technologies, la normalisation et la rationalisation des processus et le renforcement de la diligence raisonnable et de la gestion des risques favoriseront l'efficacité et l'efficience dans la planification et de la mise en œuvre. L'affectation optimale des ressources, facilitée par une collaboration renforcée avec les directions et les bureaux régionaux, permettra d'accroître l'accessibilité, le caractère économique et la valeur ajoutée du soutien de l'OACI.

## FONDS DE GÉNÉRATION DE PRODUITS AUXILIAIRES (ARGF)

**Fonds** Fonds de génération de produits auxiliaires (ARGF)

**Description** L'ARGF a été établi en 2006 afin d'enregistrer toutes les recettes et les dépenses liées à des activités autofinancées. Les activités de l'ARGF explorent et exploitent les capacités de l'OACI à générer des recettes par le développement et la promotion de produits et services, notamment la formation aéronautique mondiale de l'OACI et le programme TRAINAIR Plus, qui facilitent la mise en œuvre des objectifs et des stratégies du plan d'activités de l'OACI ; et le développement, la promotion et la protection de la propriété intellectuelle de l'OACI.

5. La contribution attendue de l'ARGF au budget ordinaire s'élève à un total de 24,2 millions CAD pour le triennat 2023-2024-2025. Afin d'établir un lien avec le plan d'activités 2023-2024-2025 de l'OACI, les activités ARGF sont responsables des SO/SS/réalisations suivants :

Objectif stratégique/Stratégie de soutien	Réalisations
Sécurité	SAF 8 - Formation OACI améliorée, accessible et guidée pour les États membres afin d'atteindre et d'entretenir la compétence du personnel de l'aviation conformément à la politique de formation de l'aviation civile de l'OACI dans le domaine de la sécurité
Capacité et efficacité de la navigation aérienne	CAP 8 - Formation OACI améliorée, accessible et guidée pour les États membres afin d'atteindre et d'entretenir la compétence du personnel de l'aviation conformément à la politique de formation de l'aviation civile de l'OACI dans le domaine de la navigation aérienne
Sûreté et facilitation	SECF 7 - Formation OACI améliorée, accessible et guidée pour les États membres afin d'atteindre et d'entretenir la compétence du personnel de l'aviation conformément à la politique de formation de l'aviation civile de l'OACI dans le domaine de la sûreté et de la facilitation
Développement économique	DEV 8 - Formation OACI améliorée, accessible et guidée pour les États membres afin d'atteindre et d'entretenir la compétence du personnel de l'aviation conformément à la politique de formation de l'aviation civile de l'OACI dans le domaine du développement du transport aérien
Protection de l'environnement	ENV 8 - Formation OACI améliorée, accessible et guidée pour les États membres afin d'atteindre et d'entretenir la compétence du personnel de l'aviation conformément à la politique de formation de l'aviation civile de l'OACI dans le domaine de la protection de l'environnement
Services générateurs de produits	SS 13 - Réalisation des objectifs de génération de produits définis dans le budget et le plan opérationnel annuels d'ARGF et protection de la propriété intellectuelle de l'organisation

**Objectif stratégique**

6. Comme le prévoit la note A40-25, l'OACI orientera et soutiendra les possibilités de formation et d'apprentissage offertes aux États afin de garantir la qualité, la normalisation, l'accessibilité, l'efficacité et l'efficience des résultats attendus. Pour ce faire, elle développera des activités de formation en matière de sécurité qui soutiennent la mise en œuvre des normes et pratiques recommandées (SARP) et des programmes de l'OACI en utilisant une formation fondée sur les compétences et une approche de conception de systèmes didactiques (ISD), ainsi qu'en tirant parti des dernières technologies et approches innovantes. L'OACI soutiendra également la mise en œuvre de stratégies de gestion des performances humaines et des talents grâce à l'expansion de partenariats stratégiques en matière de formation.

**Stratégie de soutien**

7. Le Fonds de génération de produits auxiliaires (ARGF) relève de la responsabilité de la section de la gestion des recettes et des produits. La contribution financière de l'ARGF au budget ordinaire est assurée par des produits et services générateurs de recettes qui développent et font la promotion de la propriété intellectuelle, soutiennent les objectifs stratégiques et génèrent des recettes. En outre, des services d'impression abordables et dans les délais sont fournis pour les activités du programme et les parties prenantes de l'aviation.

(Page laissée intentionnellement en blanc)



# ANNEXE



## ANNEXE I – BUDGET ORDINAIRE PAR STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

1. La présente Annexe donne une vue d'ensemble des besoins budgétaires de l'OACI pour 2023-2024-2025 en fonction de la structure organisationnelle.

2. La description fournie ci-dessous des directions et des principaux bureaux de l'Organisation, ainsi que de leurs responsabilités, établit le lien entre les objectifs stratégiques, l'objectif de transformation et les stratégies de soutien à la structure organisationnelle.

Tableau 19 Mise en correspondance des objectifs et des stratégies avec la structure organisationnelle

Objectifs/Stratégies	Réalisations	Unité de structure organisationnelle	Bureau responsable
<b>Objectifs stratégiques :</b>			
Sécurité	SAF 1 - SAF 6	Direction de la navigation aérienne	Services liés à la stratégie :Administration et gestion des services Conférence, sûreté et services généraux Ressources humaines Technologies de l'information et de la communication Services linguistiques et publications Services d'acquisitions et de voyage Services juridiques
	SAF 7	Bureaux régionaux	
Capacité et efficacité de la navigation aérienne	CAP 1 - CAP 6	Direction de la navigation aérienne	
	CAP 7	Bureaux régionaux	
Sûreté et facilitation	SECF 1 - SECF 5	Direction du transport aérien	
	SECF 6	Bureaux régionaux	
Développement économique du transport aérien	DEV 1 - DEV 6	Direction du transport aérien	
	DEV 7	Bureaux régionaux	
Protection de l'environnement	ENV 1 – ENV 6	Direction du transport aérien	
	ENV 7	Bureaux régionaux	
<b>Objectif de transformation</b>			
Objectif de transformation	TO 2	Direction de l'administration et des services	Ressources humaines
	TO 3		Technologie de l'information et des communications
	TO 4		Gestion de l'administration et des services
<b>Stratégies de soutien</b>			
Soutien aux objectifs stratégiques	SS 2	Direction de l'administration et des services	Gestion de l'administration et des services
	SS 4		Ressources humaines
	SS 5		Sous-direction des services linguistiques et des publications
	SS 6		Section des services de conférence, de sécurité et des services généraux
	SS 15		Technologie de l'information et des communications
	SS 3	Cabinet du Secrétaire général	Services de l'Assemblée et du Conseil
	SS 7		Bureau du contrôle interne
	SS 10		Bureau des communications
	SS 11		Planification stratégique, coordination et partenariats
	SS 12		Bureau du Président du Conseil et du SG
SS 14	Bureau de la déontologie		
Gestion et coordination	SS 2	Direction de l'administration et des services	Gestion de l'administration et des services
	SS 4		Ressources humaines
	SS 6		Section des services de conférence, de sûreté et des services généraux
	SS 15		Technologie de l'information et des communications
	SS 8	Cabinet du Secrétaire général	Sous-direction des finances

3. La **Direction de la navigation aérienne (ANB)** est responsable au sein de l'Organisation de l'appui à la sécurité et à la navigation. Elle intervient à la fois dans des fonctions techniques essentielles découlant du mandat figurant dans la Convention de Chicago et dans la gestion de l'aviation à l'échelle mondiale dans le cadre du Plan pour la sécurité de l'aviation dans le monde et du Plan mondial de navigation aérienne.

a) Ses fonctions essentielles comprennent :

- i. Répondre aux crises touchant l'aviation civile internationale, telles que les éruptions volcaniques, la propagation des maladies transmissibles et les conflits régionaux ;

- ii. Couvrir tous les aspects techniques de la sécurité de l'aviation et de la navigation aérienne, dont les suivants : aérodromes, enquêtes sur les accidents, gestion du trafic aérien, médecine aéronautique, météorologie, gestion de l'information aéronautique, communications, surveillance, navigation, exploitation, navigabilité, formation et licences du personnel ;
- b) Les tâches liées à la gestion de l'aviation incluent les suivantes :
- i. Surveiller l'état de bon fonctionnement des systèmes aéronautiques à l'échelle mondiale et régionale ;
- ii. Identifier et analyser : les carences en matière de mise en œuvre, les écarts par rapport aux normes et pratiques recommandées de l'Organisation, ainsi que les questions émergentes ; et formuler des stratégies et des plans pour traiter des questions mises en évidence par les analyses ;
- iii. Aider les États à atteindre des niveaux élevés de sécurité et à les maintenir tout en enregistrant une croissance stable et durable dans le secteur de l'aviation internationale en leur fournissant un ensemble complet et détaillé d'outils de réglementation dont :
- iv. Un ensemble de normes et pratiques recommandées (SARP) afin d'assurer l'évolution sûre et harmonisée de l'aviation
- Annexe 1 — *Licences du personnel*
  - Annexe 2 — *Règles de l'air*
  - Annexe 3 — *Assistance météorologique à la navigation aérienne internationale*
  - Annexe 4 — *Cartes aéronautiques*
  - Annexe 5 — *Unités de mesure à utiliser dans l'exploitation en vol et au sol*
  - Annexe 6 — *Exploitation technique d'aéronefs*
  - Annexe 7 — *Marques de nationalité et d'immatriculation des aéronefs*
  - Annexe 8 — *Navigabilité des aéronefs*
  - Annexe 10 — *Télécommunications aéronautiques*
  - Annexe 11 — *Services de la circulation aérienne*
  - Annexe 12 — *Recherches et sauvetage*
  - Annexe 13 — *Enquêtes sur les accidents et incidents d'aviation*
  - Annexe 14 — *Aérodromes*
  - Annexe 15 — *Services d'information aéronautique*
  - Annexe 18 — *Sécurité du transport aérien des marchandises dangereuses*
  - Annexe 19 — *Gestion de la sécurité*
- v. Un ensemble de procédures pour les services de navigation aérienne (PANS) pour assurer une application harmonisée des SARP :
- Gestion du trafic aérien Doc 4444
  - Exploitation technique des aéronefs Doc 8168
  - Abréviations et codes de l'OACI Doc 8400
  - Formation Doc 9868
  - Aérodromes Doc 9981
  - Gestion de l'information aéronautique Doc 10066
- vi. Un ensemble de manuels, ateliers et autres orientations afin d'assurer que les SARP et politiques sont dûment comprises ;
- vii. Un ensemble d'outils fournissant les données, analyses et autres renseignements visant à aider les États à prendre des décisions aux niveaux régional et sous-régional ; et des outils pour faire le suivi de la mise en œuvre à l'échelle mondiale ;

- c) Afin d'accomplir ces tâches de manière efficace et efficiente, la Direction de la navigation aérienne entretient un réseau de ressources en matière de sécurité et de navigation aérienne qui lui permet :
- i. de coordonner les travaux de plus 600 experts dans le monde, appartenant à des groupes d'experts, des groupes d'étude et des équipes spéciales aux fins de l'élaboration de dispositions techniques ;
  - ii. de maintenir une communication et une coordination constantes avec les organisations internationales représentant tous les principaux secteurs du système aéronautique (un système de plus en plus décentralisé et diversifié) ;
  - iii. de tirer parti des aptitudes et expériences des États et des entités engagées dans l'aviation pour qu'ils établissent des partenariats aux fins, entre autres, de la fourniture de formation et d'outils.

4. La **Direction du transport aérien (ATB)** exerce des activités au titre des Objectifs stratégiques concernant la *Sûreté et la facilitation*, le *Développement économique du transport aérien* et la *Protection de l'environnement*. Elle est chargée de fournir l'assistance spécialisée requise par l'Assemblée, le Conseil, le Comité du transport aérien (ATC), le Comité de la sûreté de l'aviation (ASC), le Comité du climat et de l'environnement (CEC), le Comité de l'aide collective pour les services de navigation aérienne (JSC), le Comité de la protection de l'environnement en aviation (CAEP) et les réunions spécialisées des conférences, divisions, groupes d'experts et groupes de travail liés à ces trois objectifs stratégiques. La Direction est chargée d'élaborer et de mettre à jour les SARP figurant à l'Annexe 9, à l'Annexe 16 et à l'Annexe 17, les politiques et orientations en matière de transport aérien (comme la réglementation du transport aérien, l'économie des aéroports et des services de navigation aérienne et le financement des infrastructures aériennes), les spécifications des documents de voyage lisibles à la machine ainsi que les politiques et mesures relatives à l'environnement. En outre, la Direction met en œuvre le Plan pour la sûreté de l'aviation dans le monde (GASep), le Programme universel d'audits de sûreté - Méthode de surveillance continue (USAP-CMA), la stratégie du Programme OACI d'identification des voyageurs (TRIP) et le système mondial de mesure basée sur le marché (MBM) sous la forme du Régime de compensation et de réduction de carbone pour l'aviation internationale (CORSIA). Le travail de la Direction se concentre de plus en plus sur l'initiative Aucun pays laissé de côté (NCLB) en fournissant une assistance aux États, par exemple, pour corriger les déficiences identifiées par l'USAP CMA et pour mettre en œuvre les politiques et déclarations GASep de transport aérien, le CORSIA et les plans d'action volontaires de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. En outre, elle tient à jour des données/statistiques sur l'aviation, des analyses économiques, des outils et des prévisions, et y donne accès. La Direction collabore avec d'autres bureaux de l'Organisation, notamment les bureaux régionaux et les milieux universitaires, et assure la liaison et la coordination avec tous les organismes des Nations Unies et d'autres organisations internationales sur les questions susmentionnées, en particulier la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC), l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), l'Organisation mondiale des douanes (OMD) et les organisations régionales d'aviation civile.

5. La **Direction des affaires juridiques et des relations extérieures (LEB)** fournit aux États membres de l'OACI, aux organes directeurs, au président du Conseil et au secrétaire général, aux autres directions de l'OACI et aux bureaux régionaux des conseils et une assistance sur les questions juridiques et de relations extérieures en général et à l'appui des objectifs stratégiques de l'OACI. En ce qui concerne les questions juridiques, la Direction a pour tâches : la fourniture de conseils juridiques aux organes directeurs et au Secrétariat sur toute question de droit, et en particulier sur le droit international et le droit aérien ; le développement général du droit aérien ; l'examen de tous les accords et contrats ; la participation au système d'administration de la justice ; l'exercice des fonctions de dépositaire des traités de l'Organisation. En ce qui concerne les questions de relations internationales, la Direction est chargée : d'entretenir des relations de travail étroites et harmonieuses avec les États membres ; de servir de point focal pour les relations de l'Organisation avec le gouvernement hôte ; d'assurer des fonctions de liaison et de

protocole ; de superviser et de fournir des orientations et des conseils sur les événements politiques actuels qui pourraient affecter l'OACI. La Direction soutient tous les objectifs stratégiques et toutes les stratégies de soutien.

6. La **Direction de l'administration et des services (ADB)** est chargée de fournir à l'Organisation le soutien administratif nécessaire dans les domaines suivants : ressources humaines ; services linguistiques et publications ; technologie de l'information et des communications et gestion du web ; services de conférence, de sécurité et services généraux ; courrier, archives et distribution ; services de voyages ; services d'acquisitions ; activités génératrices de produits ; et secrétariat de l'Assemblée et du Conseil. Chaque domaine fonctionnel est réparti individuellement entre des objectifs stratégiques – services liés à la stratégie et les deux stratégies de soutien – soutien aux objectifs stratégiques et gestion et administration.

- a) Les priorités de l'ADB en matière de **gestion des ressources humaines (RH)** comprennent, entre autres, la diversité, l'engagement du personnel, une culture de haute performance, la planification de la main-d'œuvre et des successions, l'accent sur les talents, l'apprentissage et le développement, le devoir de diligence et des produits, processus et politiques RH modernes et innovants. En outre, l'ADB apporte un soutien crucial dans le renforcement de la conformité et des valeurs de l'OACI en contribuant aux activités liées aux mécanismes formels et informels de résolution des conflits, à la formation et à la sensibilisation afin de promouvoir la compréhension et l'application des valeurs par le personnel et des actions visant à faire respecter les principes déontologiques de l'Organisation.
- b) L'ADB fournit également des **services linguistiques et de publications (LP) de qualité** dans les six langues de l'OACI grâce à la mise en œuvre d'une stratégie globale de multilinguisme. Les activités déployées dans ce domaine facilitent un dialogue et une communication internationale sans faille sur les questions d'aviation civile, en soutenant la fourniture de services linguistiques de qualité, une communication efficace dans les six langues officielles, ainsi que la mobilisation et les partenariats.
- c) **L'ADB soutient également le travail de l'Organisation en fournissant des services fondamentaux en matière de technologies de l'information et des communications (TIC)** qui reflètent les initiatives de numérisation pour toutes les capacités opérationnelles identifiées de l'OACI. L'exploitation des TIC évolue en permanence pour s'aligner sur les meilleures pratiques du secteur et des Nations Unies, ce qui fait des TIC un partenaire de la croissance durable au sein de l'Organisation.
- d) En outre, l'ADB se charge de la **gestion de la sécurité de l'information** pour l'Organisation afin de renforcer sa posture de sécurité de l'information pour atteindre le niveau cible de 2,5 dans la norme industrielle ISO 27001 et le modèle de maturité CMMI (Capability Maturity Model Integration).
- e) Grâce à l'amélioration des **services d'acquisitions (PRO)**, l'ADB soutient les opérations de l'Organisation en obtenant le meilleur rapport qualité-prix dans toutes les activités d'acquisitions entreprises conformément au Code des acquisitions de l'OACI, au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'OACI, et en conformité avec les meilleures pratiques du système des Nations Unies, notamment en matière de durabilité.
- f) L'ADB fournit également à l'OACI des solutions complètes en matière de **conférences, de sécurité et de services généraux (CSG)**, allant de la gestion des événements et des réunions, à la gestion des bâtiments en passant par les services de sécurité, la gestion de la continuité des activités, des services de voyage, le contrôle des biens, la logistique et la gestion de l'intendance. Ces services clés sont fournis à l'appui des activités quotidiennes de l'Organisation, notamment pour la gestion du Centre de conférences de l'OACI et des plateformes virtuelles en tant que lieux de réunions importantes qui rassemblent les parties prenantes de l'OACI, des experts aux décideurs gouvernementaux.

- g) L'ADB joue un rôle central en fournissant des **services de secrétariat** aux organes directeurs de l'OACI par le biais d'un soutien substantiel en termes de procédures et de logistique qui est essentiel au bon déroulement des réunions des organes directeurs, y compris l'Assemblée et le Conseil. Les responsabilités de l'ADB dans ce domaine comprennent la préparation et la diffusion de la documentation pour les sessions des organes directeurs, comme les résumés des décisions (C-DEC) et les comptes rendus analytiques des séances (C-MIN), ainsi que les résolutions en vigueur de l'Assemblée.
- h) Consciente de l'ampleur des services fournis par l'ADB dans des domaines d'opération transversaux de l'Organisation, la Direction de l'administration et des services est un catalyseur organisationnel qui permet à l'OACI de rester sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs et programmes généraux.
7. Les bureaux suivants rendent compte directement au **Cabinet du Secrétaire général (OSG)** :
- a) Les **Bureaux régionaux (RO)** : Les sept bureaux régionaux (Paris, Dakar, Nairobi, Lima, Mexico, Bangkok et Le Caire) sont avant tout responsables de maintenir une liaison continue avec les États auprès desquels ils sont accrédités ainsi qu'avec des organisations compétentes, des organismes régionaux de l'aviation civile et des institutions et programmes des Nations Unies. Ils assurent une coordination interrégionale et encouragent la mise en œuvre harmonisée, en temps opportun, des politiques, décisions, normes et pratiques recommandées et plans de navigation aérienne de l'OACI. Ils fournissent aussi des orientations techniques et aident les États dans la mise en œuvre. Le premier bureau régional auxiliaire (RSO), relevant du bureau régional APAC et situé à Beijing (Chine) a ouvert en juin 2013. Les bureaux régionaux relèvent de tous les objectifs stratégiques en tant que réalisations distinctes.
- b) La **Section des communications (COM)** relève du Cabinet du Secrétaire général et rend également compte au Cabinet du Président du Conseil. Elle est avant tout chargée de présenter l'OACI au monde entier en supervisant les informations publiques de l'Organisation et la réputation et la marque OACI. Elle s'emploie également à sensibiliser les secteurs aux priorités et aux réalisations de l'OACI par des discours et des articles publiés au nom du Président et du Secrétaire général, en plus de superviser les relations avec les médias et de produire des produits d'information, des déclarations et d'autres messages organisationnels pour les médias sociaux et traditionnels afin que le grand public puisse mieux comprendre la mission et le rôle de l'OACI. La Section relève des Stratégies de soutien - Soutien aux objectifs stratégiques dans la fourniture des *communications*, mais elle remplit des fonctions et des tâches plus communément reconnues comme étant liées à l'information publique dans le système des Nations Unies.
- c) La **Sous-Direction des finances (FIN)** est responsable de l'élaboration et de l'application des politiques et procédures budgétaires, comptables et financières, de la gestion financière du budget approuvé conformément au Règlement financier, aux règles de gestion financière et aux directives de l'Assemblée et du Conseil. Les opérations bancaires et d'investissement des fonds de l'Organisation sont effectuées par la Sous-Direction des finances. Le Sous-Directeur des finances est le Secrétaire du Comité des finances. En tant que principal administrateur financier de l'Organisation, le Sous-Directeur des finances entretient une relation étroite avec le Commissaire aux comptes et certifie tous les états financiers de l'OACI. FIN relève des Stratégies de soutien - Gestion et administration dans la fourniture des services financiers.
- d) Le **Bureau de contrôle interne (OIO)** est chargé de l'évaluation et de la vérification systématiques des programmes, projets et activités de l'OACI. L'OIO a également le mandat d'agir comme point de coordination pour le Corps commun d'inspection (CCI) et est chargé de coordonner la préparation du Plan d'action du Secrétariat pour mettre en œuvre les recommandations du Commissaire aux comptes, et de suivre l'évolution des recommandations en attente auprès des responsables de leur mise en œuvre.

L'OIO relève du soutien aux objectifs stratégiques dans l'exercice de la fonction d'évaluation et d'audit interne.

- e) Fonctionnant selon les principes d'indépendance, d'impartialité et de confidentialité, le **Bureau de la déontologie** est notamment chargé d'encourager tous les membres du personnel de l'Organisation à avoir un comportement et à prendre des décisions respectueuses de la déontologie, quels que soient le type ou la durée de leur contrat. Dans ce contexte, le Bureau de la déontologie formule des conseils et des avis confidentiels sur des questions liées à la déontologie à la haute direction et au personnel. Le Bureau de la déontologie aide également le Secrétaire général et le Conseil à entretenir une culture de la déontologie, de la transparence et de la reddition de compte en fournissant des conseils destinés à intégrer des considérations déontologiques dans les politiques, les pratiques et les processus, ainsi que par la promotion et le renforcement de la sensibilisation à la déontologie et d'une culture de la prise de parole par le biais de formations et d'activités générales de sensibilisation. Le Bureau administre également la politique de l'OACI sur la protection contre les représailles et les programmes de déclaration de situation financière et des conflits d'intérêts de l'OACI. Ce Bureau relève du soutien aux objectifs stratégiques.
- f) Le **Bureau de la planification stratégique, de la coordination et des partenariats (SPCP)** relève de la direction du cabinet du Secrétaire général et coordonne les stratégies et priorités de haut niveau et transversales parmi les différents Bureaux et Directions, y compris les bureaux régionaux, de l'Organisation. En particulier, il est responsable de l'élaboration et du maintien du Plan d'activités de l'OACI, du Plan opérationnel de l'OACI, du Cadre de la gestion de performance d'entreprise, des indicateurs de performance clé d'entreprise et du Registre des risques, qui constituent la base de l'allocation des ressources et aident Le Secrétariat à suivre sa responsabilisation et ses performances en ce qui concerne la mise en œuvre des initiatives. Le SPCP s'occupe également de prêter assistance aux États membres pour renforcer leur système de transport aérien en mobilisant des ressources afin d'obtenir un financement et une assistance au développement sous forme de financement, de transfert de technologie et d'expertise, et en créant des partenariats stratégiques avec de grands partenaires du développement et en élaborant des politiques, des procédures et des éléments d'orientation pour coordonner l'intervention de l'OACI dans les situations d'urgence mondiales qui menacent la sécurité, la régularité ou la continuité des opérations de l'aviation.
8. L'organigramme actuel de l'Organisation figure à la fin de cette section<sup>5</sup>.
9. Le tableau ci-dessous présente la ventilation des prévisions budgétaires 2023-2024-2025 par structure organisationnelle, en les comparant au budget approuvé 2020-2022 et aux dépenses 2021.

---

<sup>5</sup> [https://www.icao.int/DownloadDocsFix/Organigramme\\_fr.pdf](https://www.icao.int/DownloadDocsFix/Organigramme_fr.pdf)

Tableau 20 Prévisions budgétaires 2023-2024-2025 par structure organisationnelle

## PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES POUR 2023-2025 PAR STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

(en milliers de CAD)

Direction	Dépenses*		Budget approuvé				Estimations				
	2020	2021	2020	2021	2022	TOTAL	2023	2024	2025	TOTAL	% du total
ANB	18.218	18.430	19.307	20.188	21.042	60.538	20.371	21.207	21.539	63.116	17,7%
ATB	11.663	12.271	12.548	13.247	14.563	40.359	14.079	14.571	15.213	43.863	12,3%
LEB	2.261	2.743	2.446	2.497	2.615	7.557	2.754	2.883	2.981	8.617	2,4%
RO	19.582	20.289	24.665	25.290	25.800	75.755	25.534	26.510	27.006	79.049	22,1%
ADB	32.449	34.790	32.947	33.947	34.876	101.770	43.322	41.071	42.735	127.129	35,6%
OSG <sup>1</sup>	8.216	9.401	9.947	10.281	11.792	32.021	10.323	10.813	12.580	33.716	9,4%
RGA	597	342	1.451	1.495	1.768	4.714	650	650	769	2.069	0,6%
<b>Total</b>	<b>92.985</b>	<b>98.266</b>	<b>103.312</b>	<b>106.946</b>	<b>112.457</b>	<b>322.715</b>	<b>117.032</b>	<b>117.704</b>	<b>122.823</b>	<b>357.559</b>	<b>100%</b>

\* au taux de change du budget ; comprend les dépenses financées par le report de crédits non utilisés de l'exercice précédent

<sup>1</sup> includes Office of the President

10. C'est l'ADB qui affiche la plus forte croissance, principalement en raison de l'intégration des acquisitions au budget ordinaire en provenance de la TCB, de la centralisation de l'assurance-maladie après la cessation de service (ASHI) dans le cadre des RH et de l'inclusion des initiatives de l'objectif de transformation récemment proposé, qui relèvent principalement de la gestion de la Direction de l'administration et des services.

11. Les changements concernant les postes selon la structure organisationnelle et la catégorie de poste figurent au tableau ci-dessous : proposition de création de 4 nouveaux postes (2 à la Direction de l'administration et 2 dans les bureaux régionaux) et suppression de 30 postes, principalement par abandon des postes vacants existants et départs à la retraite à venir. Tout est mis en œuvre pour atténuer l'impact de cette décision sur le personnel ou l'organisation en mettant l'accent sur la suppression de postes vacants et la réaffectation du personnel. Un total de 10 postes a été intégré au budget ordinaire à la suite du transfert la Section des acquisitions de la TCB à l'ADB, conformément à la décision du Conseil en 2021 (cf. C-DEC 222/8). Ils ont été exclus du calcul des changements nets de postes.

Tableau 21 Transferts de postes entre 2022 et 2025 (composante CNN)

## TRANSFERT DE POSTE ENTRE 2022 ET 2025 (composante CNZ)

Catégorie	Année 2022	Variation des effectifs				Année 2025	Variation nette, hors Transferts	Changements de niveau	
		Nouveau	Supprimé	Intégration* *	Autres**			Promotions	Dégradations
D	25,0	-	2,0	-	1,0	24,0	- 1,0	1,0	-
P	279,8	2,0	12,4	3,0	2,0	274,4	- 8,4	21,0	6,0
G	251,0	2,0	15,4	7,0	3,2	241,4	- 16,6	13,0	8,0
<b>0</b>	<b>555,8</b>	<b>4,0</b>	<b>29,8</b>	<b>10,0</b>	<b>0,2</b>	<b>539,8</b>	<b>- 26,0</b>	<b>35,0</b>	<b>14,0</b>

\*\*Transfert des acquisitions de la TCB : Le transfert de la Section des acquisitions (PRO) de la TCB à l'ADB, approuvé par le Conseil à sa huitième réunion pendant la 222e session (cf. C-DEC 222/8), a pris effet le 15 décembre 2021. Par conséquent, 10 postes des acquisitions (3 postes d'administrateurs et 7 postes des services généraux) ont été pleinement intégrés au budget ordinaire 2023-

\*\*\*Comprend les recrutements retardés, les variations de financement et les transferts de catégorie

12. Le tableau ci-dessous présente la ventilation des prévisions budgétaires de 2023 à 2025 par objets de dépenses principaux, appelés « blocs budgétaires ». Les dépenses de personnel sont présentées séparément pour les catégories d'administrateurs internationaux et les postes des services généraux et comprennent les salaires, les droits et les indemnités, l'assurance-maladie après cessation de service et les éventuelles indemnités de cessation d'emploi. Les coûts hors personnel sont ventilés en : dépenses d'investissement, coûts discrétionnaires liés au

personnel, projets spéciaux de mise en œuvre (SIP), consultants, externalisation, dépenses opérationnelles, réunions, déplacements en mission et frais de représentation. Les définitions de ces termes sont résumées dans les paragraphes ci-dessous.

Tableau 22 *Résumé des prévisions budgétaires 2023-2025 par bloc budgétaire*

(en milliers de CAD)

Objet de dépense	Expenditure*	Budget approuvé				Estimations				
	2021	2020	2021	2022	Total	2023	2024	2025	Total	% du total
<b>Personnel</b>										
Postes AI	60.846	63.645	66.456	69.290	199.391	72.878	75.725	76.887	225.490	63,1%
Postes Services généraux	17.014	18.476	19.206	19.682	57.364	19.548	19.979	20.302	59.829	16,7%
<b>Sous-total Personnel</b>	<b>77.860</b>	<b>82.121</b>	<b>85.662</b>	<b>88.973</b>	<b>256.756</b>	<b>92.426</b>	<b>95.704</b>	<b>97.189</b>	<b>285.319</b>	<b>79,8%</b>
<b>Hors personnel</b>										
Dépenses en immobilisations	0	988	610	703	2.301	619	588	599	1.806	0,5%
Coûts discrétionnaires liés au perso	746	1.121	1.144	1.172	3.437	838	1.005	1.131	2.974	0,8%
SIP	36	207	212	217	635	226	233	239	697	0,2%
Services de consultants	6.719	2.797	2.867	2.939	8.604	3.167	3.433	3.226	9.826	2,7%
Services d'externalisation	6.166	2.106	2.140	2.175	6.421	7.154	2.593	2.578	12.324	3,4%
Dépenses opérationnelles	6.219	8.819	9.039	9.503	27.361	8.231	9.629	11.748	29.609	8,3%
Réunions	699	1.140	1.132	2.572	4.844	1.188	1.223	2.736	5.147	1,4%
Déplacements en mission	818	3.957	4.082	4.144	12.183	3.124	3.236	3.317	9.677	2,7%
Représentation	4	56	58	59	173	58	60	62	180	0,1%
Gain/perte de change										
<b>Sous-total Hors personnel</b>	<b>21.406</b>	<b>21.191</b>	<b>21.284</b>	<b>23.484</b>	<b>65.959</b>	<b>24.606</b>	<b>22.000</b>	<b>25.634</b>	<b>72.240</b>	<b>20,2%</b>
Urgence/ressources pour imprévus		0	0	0	0	-	-	-	-	0,0%
<b>TOTAL :</b>	<b>99.266</b>	<b>103.312</b>	<b>106.946</b>	<b>112.457</b>	<b>322.715</b>	<b>117.032</b>	<b>117.704</b>	<b>122.823</b>	<b>357.559</b>	<b>100%</b>

\* Au taux de change de l'ONU ; comprend les dépenses financées par le report de crédits non utilisés de l'exercice précédent

13. Le budget de l'OACI se compose pour 79,8 % de dépenses de personnel et pour 20,2 % de dépenses hors personnel. Si l'on examine les variations des principaux postes de dépenses entre triennats, l'augmentation des coûts se répartit de manière relativement égale entre les dépenses de personnel (11,1 %) et les dépenses hors personnel (9,5). Les prévisions budgétaires pour les dépenses d'investissement, les coûts discrétionnaires liés au personnel et les voyages en mission ont diminué d'entre 13 et 21 %, principalement en raison des gains d'efficacité résultant de la modification de la méthode de travail et de l'utilisation de modalités de travail hybrides. Les prévisions budgétaires pour les initiatives de l'objectif de transformation sont concentrées dans les dépenses opérationnelles, l'externalisation et la consultance, ce qui explique l'augmentation des allocations dans ces trois blocs budgétaires.

14. Vous trouverez ci-dessous une description générale de ce qui est inclus dans les principaux objets de dépenses, c'est-à-dire les blocs budgétaires tels que définis dans le système ERP de l'OACI:

#### Personnel

- a) *Postes d'administrateurs internationaux (IP)* : traitements et autres droits reçus par les membres du personnel de la catégorie des administrateurs, en particulier les salaires, ajustements de poste, indemnités pour personnes à charge, assurances médicales, contributions de l'Organisation aux fonds de pension, indemnités pour frais d'études et pour voyages liés à la scolarité, voyages de congé dans les foyers, primes lors du recrutement et de la cessation de service comme les primes d'affectation, primes de rapatriement, frais de déménagement et congés accumulés. L'assurance-maladie après la cessation de service des IP retraités (part de l'Organisation) et les frais de représentation du Président du Conseil et du Secrétaire général sont également inclus dans ce bloc budgétaire.

- b) Postes des services généraux : traitements et autres droits reçus par les agents des services généraux, en particulier les salaires, indemnités pour personnes à charge, indemnités pour connaissances linguistiques, assurances médicales et contributions de l'Organisation au fonds de pension. L'assurance-maladie après la cessation d'emploi des retraités des Services généraux (portion de l'Organisation) est également incluse dans ce bloc budgétaire.

15. Les prévisions budgétaires pour les dépenses de personnel sont basées sur les coûts standard pour chaque catégorie et niveau (administrateur et services généraux), tant au siège que dans les bureaux régionaux. Les coûts standard tiennent compte des rémunérations par grade, des augmentations annuelles de traitement, des augmentations obligatoires résultant de l'inflation et d'autres facteurs déterminés par la Commission de la fonction publique internationale des Nations Unies et des droits du personnel fondés sur le Statut du personnel de l'OACI. Les principaux postes de dépenses au titre des blocs budgétaires des IP et des Services généraux figure ci-dessous :

Tableau 23 Résumé des prévisions budgétaires 2023-2025 par bloc budgétaire

**PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES 2023-2025 – DÉPENSES DE PERSONNEL**

(en milliers CAD)

Description	Expenditure	Budget approuvé				Estimations				
		2021	2020	2021	2022	Total	2023	2024	2025	Total
<b>Administrateur international</b>	<b>60.846</b>	<b>63.645</b>	<b>66.456</b>	<b>69.290</b>	<b>199.391</b>	<b>72.878</b>	<b>75.725</b>	<b>76.887</b>	<b>225.490</b>	<b>79,0%</b>
Salaires et traitements	28.717	30.506	31.628	33.173	95.307	32.726	33.296	33.739	99.760	35,0%
Ajustement de poste	12.857	11.687	12.112	12.697	36.495	15.395	15.677	15.880	46.952	16,5%
Contributions, Caisse commune des pensions	8.401	8.466	8.769	9.185	26.419	10.025	10.196	10.343	30.564	10,7%
Assurances médicales	3.538	3.789	3.775	3.932	11.496	4.196	4.131	4.191	12.519	4,4%
Avantages et droits	7.333	9.198	10.172	10.304	29.674	10.535	12.425	12.734	35.695	12,5%
<b>Services généraux</b>	<b>17.014</b>	<b>18.476</b>	<b>19.206</b>	<b>19.682</b>	<b>57.365</b>	<b>19.548</b>	<b>19.979</b>	<b>20.302</b>	<b>59.829</b>	<b>21,0%</b>
Salaires et traitements	12.375	13.284	13.846	14.188	41.319	13.875	14.175	14.423	42.473	14,9%
Contributions, Caisse commune des pensions	2.103	2.176	2.241	2.300	6.718	2.305	2.354	2.397	7.057	2,5%
Assurances médicales	1.656	1.794	1.865	1.911	5.570	1.939	2.011	2.052	6.001	2,1%
Avantages et droits	879	1.222	1.253	1.283	3.759	1.429	1.440	1.430	4.298	1,5%
<b>Total</b>	<b>77.860</b>	<b>82.122</b>	<b>85.661</b>	<b>88.972</b>	<b>256.756</b>	<b>92.426</b>	<b>95.704</b>	<b>97.189</b>	<b>285.319</b>	<b>100%</b>

\* au taux de change du budget ; comprend les dépenses financées par le report de crédits non utilisés de l'exercice précédent

**Éléments non liés au personnel**

- a) Dépenses en immobilisations : achats de matériel d'une valeur supérieure à 5 000 CAD ayant une vie utile de plus d'un an. Cela comprend les achats liés aux TI tels que les serveurs, et l'achat de matériel de bureau hors-TI tels que des télécopieurs et du matériel audiovisuel, des meubles et accessoires de bureau, et des véhicules. La plupart des crédits liés aux achats sont destinés au remplacement de matériel désuet ou hors d'état de fonctionner. Les éléments qu'il est prévu d'inscrire en immobilisation pour 2023-2025 sont les suivants :

Tableau 24 Prévisions budgétaires 2023-2025 - Dépenses d'investissement

(en milliers de CAD)

Bureau	Description des éléments du capital	2023	2024	2025	TOTAL
ESAF	Véhicule officiel	52			52
EURANT	Rénovation de bâtiments	52	54	55	161
MID	Chauffage/climatisation	11			11
	Ameublement		11		11
	Équipement informatique			11	11
CSG	Matériel de conférence	31	35	32	98
TIC	Matériel et logiciels informatiques	474	488	500	1.462
<b>Total</b>		<b>619</b>	<b>588</b>	<b>599</b>	<b>1.806</b>

- b) Dépenses discrétionnaires liées au personnel : dépenses pour la formation, le bien-être, la sécurité du personnel, etc. Les prévisions budgétaires sont centralisées sous la rubrique ADB-Ressources humaines.

Tableau 25 Prévisions budgétaires 2023-2025 – Dépenses discrétionnaires liées au personnel

## PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES 2023-2025 – DÉPENSES DISCRÉTIONNAIRES LIÉES AU PERSONNEL

(en milliers de CAD)

Description	Expenditure		Budget approuvé			Estimations			
	2021	2020	2021	2022	TOTAL	2023	2024	2025	TOTAL
Assurance du personnel	236	55	56	58	169	60	62	63	185
Formation générale	364	598	613	629	1 840	413	566	681	1 660
Bien-être du personnel	93	226	231	237	694	182	188	192	562
Activités liées à la parité		92	94	96	282	-	-	-	-
Sûreté du personnel	42	103	100	102	305	106	110	112	329
Autres dépenses diverses liées au personnel	12	48	49	50	147	77	79	81	238
<b>Total</b>	<b>746</b>	<b>1 121</b>	<b>1 144</b>	<b>1 172</b>	<b>3 437</b>	<b>838</b>	<b>1 005</b>	<b>1 131</b>	<b>2 974</b>

\* Au taux de change de l'ONU; comprend les dépenses financées par le report de crédits non utilisés de l'exercice précédent

- c) Projets spéciaux de mise en œuvre (SIP) : ressources nécessaires pour la mise en œuvre des projets spéciaux afin de donner des avis aux États sur la mise en œuvre des parties des plans régionaux qui ont une incidence significative sur la sécurité et l'efficacité. Bien que mis en œuvre par les bureaux régionaux, ces projets sont gérés par la Direction de la navigation aérienne.
- d) Services de consultants et externalisation : rémunérations versées aux titulaires de contrats de services spéciaux (SSA); frais d'externalisation des services linguistiques et informatiques; autres services contractuels externes.
- e) Dépenses opérationnelles : comprend, entre autres, les éléments suivants :
- Logiciel/matériel de technologies de l'information : les crédits pour ce poste sont destinés à l'acquisition et à l'entretien du matériel lié aux technologies de l'information/à la bureautique, aux logiciels destinés aux ordinateurs, à l'infrastructure des technologies de l'information et aux principales applications des systèmes qui ne répondent pas à la description d'un élément à inscrire en immobilisation. Le crédit pour l'équipement est principalement destiné à remplacer le matériel désuet. Les crédits pour les logiciels comprennent les frais de licences et d'entretien annuel, les améliorations ainsi que les remplacements et l'acquisition de logiciels plus modernes.
  - Location, entretien et sécurité des locaux : ce poste comprend les loyers des locaux, les coûts d'entretien et de sécurité des locaux du siège à Montréal et des locaux des sept bureaux régionaux. Conformément à l'accord supplémentaire avec le gouvernement hôte

qui a pris effet le 1<sup>er</sup> décembre 2016, l'OACI doit verser au Gouvernement du Canada 20 % des frais d'exploitation et des réparations majeures autres que des immobilisations au siège. Le Gouvernement canadien prend à sa charge, annuellement, 100 % du loyer et 80 % des coûts de fonctionnement, et tous les impôts fonciers. Les coûts de fonctionnement sont fondés sur les dépenses réelles du Gouvernement du Canada. Les locaux des bureaux APAC, APAC-RSO, MID, WACAF et d'une partie des locaux du bureau EUR/NAT sont fournis sans frais de loyer par les gouvernements hôtes respectifs, c'est-à-dire la Thaïlande, la Chine, l'Égypte, le Sénégal et la France, respectivement. Les coûts de location et d'entretien des bureaux NACC et SAM sont en partie subventionnés par les Gouvernements mexicain et péruvien, respectivement.

- iii. Communications, télécommunications, diffusion : ce poste comprend les services de téléphone, de téléphone cellulaire et de téléphone multifonctions, les services interurbains et les frais d'interurbain pour les fax et la transmission des données.
  - iv. Fournitures de bureaux et services : ce poste comprend des photocopieuses, les fournitures de bureau et les services d'imprimerie internes des bureaux régionaux.
  - v. Contributions aux services communs des Nations Unies : l'OACI participe à certains services qui sont fournis conjointement par le régime des Nations Unies, et elle en bénéficie. Les coûts de ces services sont partagés par toutes les organisations participantes selon une formule de partage des coûts convenue.
  - vi. Services ARGF : ce poste comprend les ressources nécessaires aux directions/bureaux pour obtenir des services d'imprimerie et de distribution assurés par les RGA.
- f) Réunions : ressources nécessaires pour les réunions internes qui peuvent inclure des salaires et indemnités pour le personnel temporaire, y compris les interprètes ; des frais de déplacement du personnel du Secrétariat ; des heures supplémentaires ; la location de salles de conférence/équipement audiovisuel ; les fournitures de bureau et de reproduction ; des frais de représentation ; et des frais divers.
- g) Déplacements en mission : coûts des déplacements et indemnités journalières de subsistance pour déplacements officiels. Ils comprennent :
- i. des missions auprès des États membres en rapport avec la mise en œuvre du programme de travail, ce qui inclut la conduite de réunions et autres événements de l'OACI, des consultations, la fourniture d'avis et d'assistance et des activités liées aux audits de la supervision ;
  - ii. des missions pour des réunions, au niveau gouvernemental ou non, sur des questions aéronautiques pour présenter le point de vue de l'OACI ou pour se tenir informé de l'évolution technique ;
  - iii. les missions pour représenter l'OACI à des réunions pertinentes des Nations Unies, des institutions spécialisées et d'autres organisations internationales.
- h) Représentation : frais de représentation.

16. En vertu de l'analyse par site, les ressources pour le triennat 2023-2025 s'élèvent à 77,9 % pour le siège à Montréal (786,5 pour cent pour 2020-2021-2022), contre 22,1 % (23,5 pour cent pour 2020-2021-2022) pour les bureaux régionaux, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 26 Prévisions budgétaires 2023-2025 – par site

**PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES 2023-2025 – PAR SITE**  
(en milliers de CAD)

Site	Approuvé 2020-2021-2022	2023	2024	2025	Total
Siège	246 960	91 498	91 194	95 818	278 510
Bureaux régionaux	75 755	25 534	26 510	27 006	79 050
<b>TOTAL</b>	<b>322 715</b>	<b>117 032</b>	<b>117 704</b>	<b>122 823</b>	<b>357 560</b>

### Implications des IPSAS

17. Les normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) appliquées par l'OACI pour l'établissement des états financiers exigent la comparaison du budget aux montants réels dans les états financiers. Afin de faciliter la comparaison équitable du budget avec les montants réels qui sont comptabilisés et présentés selon une comptabilité d'exercice intégrale comme l'exigent les IPSAS, les budgets de l'Organisation sont également élaborés selon la méthode de la comptabilité d'exercice modifiée. Cela signifie, en particulier, que les budgets :

- sont fondés sur les services fournis et des biens reçus pendant l'exercice ;
- incluent séparément, le cas échéant, un budget d'investissement (le coût total de l'actif est inclus dans le budget) pour couvrir à la fois les immobilisations corporelles et incorporelles (p. ex. pour les acquisitions d'équipements, de véhicules, de logiciels, etc.) avec des éléments individuels d'une valeur de 3 000 CAD et 5 000 CAD respectivement ou plus (25 000 CAD pour les améliorations locatives et les immobilisations incorporelles développées en interne) qui sont prévus en 2023 à 2025.

18. L'OACI établit dans ses états financiers vérifiés un état comparatif du budget et des montants effectifs, qui compare les crédits approuvés aux montants effectifs du fonds général du Budget ordinaire. Des informations complémentaires figurent dans la note de travail du Conseil sur les états financiers annuels et comprennent une explication de la différence importante entre les crédits initiaux et définitifs et les montants réels.

Figure 9 Structure du Secrétariat de l'OACI

