

# ÉTATS FINANCIERS

ET

# RAPPORTS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2012



DOCUMENTATION  
pour la 38<sup>e</sup> session de l'Assemblée en 2013



# ÉTATS FINANCIERS

ET

# RAPPORTS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2012



DOCUMENTATION  
pour la 38<sup>e</sup> session de l'Assemblée en 2013

Publié séparément en français, en anglais, en arabe, en chinois, en espagnol et en russe par l'ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE  
999, rue University, Montréal, Québec, Canada H3C 5H7

Les formalités de commande et la liste complète des distributeurs officiels et des librairies depositaires sont affichées sur le site web de l'OACI ([www.icao.int](http://www.icao.int)).

**Doc 10015, États financiers et Rapports du Commissaire aux comptes  
pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012**

N° de commande : 10015  
Document non mis en vente

© OACI 2013

Tous droits réservés. Il est interdit de reproduire, de stocker dans un système de recherche de données ou de transmettre sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, un passage quelconque de la présente publication, sans avoir obtenu au préalable l'autorisation écrite de l'Organisation de l'aviation civile internationale.

**ÉTATS FINANCIERS ET  
RAPPORTS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES  
POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2012**



**ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE**  
**ÉTATS FINANCIERS ET RAPPORTS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES**  
**POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2012**

**TABLE DES MATIÈRES**

	<b>PAGE</b>
<b>PARTIE I</b>	PRÉSENTATION PAR LE SECRÉTAIRE GÉNÉRAL I - 1
<b>PARTIE II</b>	OPINION DU COMMISSAIRE AUX COMPTES II - 1
<b>PARTIE III</b>	ÉTATS FINANCIERS
État I	État de la situation financière III - 1
État II	État de la performance financière III - 2
État III	État des variations de l'actif net III - 3
État IV	État des flux de trésorerie III - 4
État V	État de la comparaison entre les montants budgétisés et les montants réels III - 5
Notes aux états financiers	III - 6
<b>PARTIE IV:</b>	TABLEAUX
Tableau A	Activités ordinaires par fonds IV - 1
Tableau B	Fonds d'affectation spéciale pour la sûreté de l'aviation IV - 3
Tableau C	Programme ordinaire — Contributions à recevoir des États membres IV - 4
Tableau D	Activités des projets de coopération technique par groupes de fonds IV - 7
Tableau E	Activités des projets de coopération technique — Fonds d'affectation spéciale et accords de services de gestion IV - 8
Tableau F	Activités des projets de coopération technique — Fonds du service des achats d'aviation civile IV - 10
<b>PARTIE V</b>	RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES À L'ASSEMBLÉE SUR L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS DE L'ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE POUR L'EXERCICE QUI A PRIS FIN LE 31 DÉCEMBRE 2012
<b>PARTIE VI</b>	OBSERVATIONS DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL EN RÉPONSE AU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES



**PARTIE I : PRÉSENTATION PAR LE SECRÉTAIRE GÉNÉRAL**



## ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

### PARTIE I : PRÉSENTATION PAR LE SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

#### 1. INTRODUCTION

1.1 L'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) est une institution spécialisée des Nations Unies créée le 7 décembre 1944, à Chicago, à la signature de la *Convention relative à l'aviation civile internationale*. L'OACI est l'organisme permanent chargé de l'administration des principes énoncés dans la Convention. Elle établit les normes nécessaires à la sécurité, la sûreté, l'efficacité et la régularité de l'aviation, ainsi qu'à la protection de l'environnement en aviation, et encourage la mise en œuvre.

1.2 L'OACI compte 191 États membres. L'Organisation a son siège à Montréal et des bureaux régionaux à Bangkok, au Caire, à Dakar, à Lima, à Mexico, à Nairobi et à Paris.

1.3 L'Organisation a un organe souverain, l'Assemblée, et un organe directeur, le Conseil. L'Assemblée, constituée de représentants de tous les États membres, se réunit tous les trois ans pour examiner en détail les activités de l'Organisation, fixer la politique des années à venir et approuver les états financiers publiés depuis l'Assemblée précédente. Elle décide aussi du budget triennal. La dernière session de l'Assemblée a eu lieu en octobre 2010.

1.4 Le Conseil, qui est composé de représentants de 36 États membres, est élu par l'Assemblée pour trois ans ; il assure la continuité de la direction des travaux de l'Organisation. Le Conseil est secondé dans sa tâche par la Commission de navigation aérienne, le Comité du transport aérien, le Comité des finances, le Comité de l'intervention illicite, le Comité des ressources humaines, le Comité de l'aide collective pour les services de navigation aérienne et le Comité de la coopération technique.

1.5 Le Secrétariat comprend cinq grandes directions : Navigation aérienne, Transport aérien, Coopération technique, Affaires juridiques et relations extérieures et Administration et services. La Sous-Direction des finances et le Bureau de l'évaluation et de la vérification interne font aussi partie du Secrétariat et relèvent du Secrétaire général. Les bureaux régionaux, sous la direction du Secrétaire général au siège, ont pour tâche essentielle de maintenir la liaison avec les États auprès desquels ils sont accrédités ainsi qu'avec des organisations appropriées, les organismes régionaux d'aviation civile et les commissions économiques régionales des Nations Unies. Les bureaux régionaux encouragent la mise en œuvre des politiques, des décisions, des normes et pratiques recommandées (SARP) et des plans régionaux de navigation aérienne de l'OACI, et fournissent une assistance technique sur demande.

1.6 Conformément au § 12.4 du Règlement financier, j'ai l'honneur de présenter au Conseil pour examen et pour recommandation d'approbation à l'Assemblée les états financiers de l'OACI pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012. Comme le prescrit l'article XIII du Règlement financier, l'opinion du Commissaire aux comptes et son rapport sur les états financiers pour 2012 ainsi que mes observations (indiquées dans les observations du Secrétaire général) sont aussi soumis au Conseil et à l'Assemblée.

1.7 À moins d'indication contraire, les états financiers et les notes y afférentes, qui font partie intégrante de ces états financiers, ainsi que le présent rapport sont présentés en milliers de dollars canadiens (CAD).

## 2. INFORMATION FINANCIÈRE ET FAITS SAILLANTS DE LA PERFORMANCE BUDGÉTAIRE

### Adoption des Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS)

2.1 Comme il est indiqué à la Note 1 aux états financiers, l'OACI a continué d'appliquer les IPSAS intégralement en 2012. Les IPSAS ont été adoptées par les organisations des Nations Unies pour remplacer les normes comptables du système des Nations Unies (UNSAS). Les IPSAS sont un ensemble de normes comptables élaborées indépendamment qui requièrent l'adoption de la méthode de la comptabilité d'exercice. Cette méthode est considérée comme la meilleure pratique comptable par les organisations internationales, tant pour le secteur public que pour le secteur privé. Les IPSAS contiennent des prescriptions et des indications détaillées qui favorisent la cohérence et la comparabilité des états financiers.

2.2 L'OACI a adopté toutes les normes applicables émises par le Conseil des normes IPSAS (IPSASB). L'Organisation n'était pas tenue d'adopter toutes les IPSAS en 2010 et 2011 vu que certaines n'entraient en vigueur qu'en 2011 et en 2013, mais elle les a appliquées pour mieux s'acquitter de ses obligations. Le Conseil des normes IPSAS encourage en effet la prompt adoption de ces normes.

### États financiers

2.3 Les États suivants ont été préparés conformément aux IPSAS :

- État I : Situation financière ;
- État II : Performance financière ;
- État III : Variations de l'actif net;
- État IV : Flux de trésorerie ;
- État V : Comparaison entre les montants budgétisés et les montants réels.

2.4 Conformément aux IPSAS, les états financiers comprennent des notes qui fournissent des descriptions narratives ou des ventilations d'éléments présentés dans ces états, ainsi que des informations relatives aux éléments qui ne répondent pas aux critères de comptabilisation dans ces états. Les notes présentent aussi les principales activités de l'OACI par secteur, comme l'exigent les IPSAS. Deux secteurs sont inclus dans les états financiers audités. Le premier comprend les activités ordinaires de l'Organisation, comme le Programme ordinaire, les activités génératrices de recettes ainsi que l'administration et le soutien du programme de coopération technique. Le second comprend les activités de tous les projets de coopération technique normalement réalisées par l'OACI à la demande des États.

2.5 Les tableaux ne font pas partie des états financiers audités, mais comme ils donnent des informations plus détaillées et précisent les chiffres combinés dans les états financiers audités, ils sont inclus dans la Partie IV du présent rapport.

2.6 Les paragraphes suivants résument les principales informations sur la situation et la performance financières de l'Organisation en 2012.

2.7 L'**État I** présente la situation financière de l'Organisation. Les actifs de 279,2 millions CAD au 31 décembre 2012 sont principalement composés de trésorerie et d'équivalents de trésorerie s'élevant à 246,4 millions CAD et de contributions et autres montants à recevoir totalisant 24,7 millions CAD. Le passif s'élève à un total de 324,0 millions CAD, dont 208,8 millions CAD représentent les encaissements par anticipation, principalement pour des projets de

coopération technique, et un passif à long terme de 90,2 millions CAD pour les avantages du personnel comptabilisés dans cet état depuis 2010 par suite de l'application des IPSAS.

2.8 L'État I montre aussi un déficit cumulé de 44,8 millions CAD découlant de la nécessité de comptabiliser les passifs liés aux avantages du personnel comme le requièrent les IPSAS. Cependant, comme les actifs courants dépassent de 33,9 millions CAD les passifs courants, il ne sera probablement pas nécessaire de recourir à un financement supplémentaire à court terme pour couvrir le déficit cumulé.

2.9 L'État II présente la performance financière pour l'exercice 2012. D'importants changements ont été apportés à cet état depuis 2010 afin de suivre les prescriptions des IPSAS. Les recettes provenant d'accords de projets, qui étaient auparavant comptabilisées selon la méthode de la comptabilité de caisse, sont maintenant comptabilisées sur la base des services rendus et des biens livrés aux projets de coopération technique. Les ventes de publications sont aussi comptabilisées selon la comptabilité d'exercice, c'est-à-dire lorsque les publications sont livrées. Un ajustement temporaire de 0,3 million CAD a également été apporté aux recettes provenant des contributions fixées pour 2012 afin de tenir compte de l'incidence de la comptabilisation des créances à long terme à leur juste valeur, comme l'exigent les IPSAS. Le déficit total de l'exercice 2012 est de 7,5 millions CAD. Le Tableau A montre le déficit par fonds ou groupe de fonds pour les activités ordinaires. Les dépenses comprennent un montant de 7,3 millions CAD enregistré dans le Fonds renouvelable afin de comptabiliser les avantages du personnel (ASHI, congés annuels, primes de rapatriement) selon la comptabilité d'exercice. Avant l'adoption des IPSAS en 2010, la plupart de ces avantages étaient comptabilisés selon la comptabilité de caisse. En 2012, un montant de 2,7 millions CAD a été payé au titre de ces avantages et ce montant est présenté dans le fonds renouvelable comme source de financement provenant d'autres fonds. La différence de 4,6 millions CAD entre les avantages cumulés et les prestations versées est comprise dans le déficit de ce fond pour l'exercice. Les paragraphes qui suivent expliquent les résultats financiers et le déficit du Fonds général du Programme ordinaire (2,2 millions CAD) et l'excédent du Fonds AOSC (1,2 million CAD).

2.10 Le déficit net des autres fonds (1,9 million CAD) s'explique principalement par un déficit de 1,7 million CAD du Fonds de génération de produits auxiliaires (renseignements au § 3.21 ci-dessous) et par une différence temporelle dans la comptabilisation des recettes et des dépenses. Dans le cadre des IPSAS, les produits peuvent dans certains cas être comptabilisés avant que les dépenses correspondantes ne soient engagées, particulièrement en ce qui concerne les produits des opérations sans contrepartie directe telles que les contributions volontaires et les dons. De plus, les dépenses en capital et les actifs incorporels financés à partir du Fonds général du Budget-Programme, compris dans le Fonds d'immobilisations, seront reconnus comme dépenses de fonctionnement dans les exercices futurs, par dépréciation et amortissement ne nécessitant pas de financement additionnel. Le déficit des autres fonds du secteur des activités ordinaires pour l'exercice 2012 a été financé par l'excédent comptabilisé au cours des années précédentes ; il ne nécessitera donc pas de financement supplémentaire.

2.11 Pour ce qui est du secteur des projets de coopération technique, il n'y a pas de solde annuel pour l'exercice 2012 vu que les recettes sont comptabilisées selon la phase d'achèvement des projets, qui est généralement déterminée en fonction des coûts engagés dans chaque projet. En 2011 et 2012, ce processus a été affiné pour faire mieux correspondre les pourcentages d'achèvement de projets d'une valeur de 100 000 USD ou plus. Le coût de l'administration, de l'exécution et du soutien de ces projets est comptabilisé dans chaque projet et le recouvrement des frais administratifs est comptabilisé en recettes dans le Fonds AOSC.

2.12 L'État III montre les variations de l'actif net durant l'exercice. Le solde de l'actif net au début de l'exercice, y compris les réserves, était un déficit net accumulé de 30,0 millions CAD. Le solde

du déficit net accumulé à la fin de 2012 était de 44,8 millions CAD. L'augmentation du déficit cumulatif pour 2012 s'explique principalement par le déficit pour l'exercice (7,5 millions CAD) et la perte actuarielle sur ASHI (7,3 millions CAD).

2.13 L'**État IV** donne une ventilation des flux de trésorerie, qui sont passés de 193,4 millions CAD au 31 décembre 2011 à 246,4 millions au 31 décembre 2012. La méthode utilisée est la méthode indirecte permise par les IPSAS, qui est aussi la méthode qu'a employée l'OACI dans les exercices précédents.

2.14 L'**État V** compare les montants budgétisés (Programme ordinaire) et les montants réels. Cet état est requis par les IPSAS parce que le budget approuvé et les états financiers n'ont pas été préparés selon la même méthode, comme il est expliqué à la Note 4 aux états financiers. Cet état montre aussi l'utilisation des crédits conformément au § 12.1 du Règlement financier.

### 3. EXÉCUTION DU BUDGET ET PRINCIPAUX RÉSULTATS FINANCIERS

#### Crédits du Programme ordinaire

3.1 À sa 37<sup>e</sup> session (2010), au paragraphe C du dispositif de sa Résolution A37-26, l'Assemblée a voté des crédits de 93 052 000 CAD pour l'exercice 2012. L'État V donne des informations détaillées sur les crédits, les virements, les dépenses réelles et les soldes non utilisés des crédits par Objectif stratégique et par Stratégie d'exécution de soutien.

3.2 Le résultat budgétaire pour 2012, exprimé en milliers de CAD, se résume comme suit :

Crédits initiaux	93 052
Crédits reportés de 2011	<u>10 196</u>
Crédits révisés approuvés	103 248
Engagements de 2012 non liquidés	(5 212)
Diminution des crédits	(557)
Crédits reportés à 2013	<u>(3 307)</u>
<b>Crédits révisés pour 2012</b>	<b><u>94 172</u></b>

3.3 **Crédits reportés de 2011.** En application des § 5.6 et 5.7 du Règlement financier, le Secrétaire général a approuvé, pour compléter les crédits de 2012, le virement d'un montant de 10 196 000 CAD financé par des économies de 2011, principalement pour les engagements non liquidés et pour les activités obligatoires et autres activités essentielles aux missions non prévues au budget de 2012.

3.4 **Engagements de 2012 non liquidés.** La valeur des obligations contractées en 2012 mais dont la livraison n'est attendue qu'en 2013 s'établit à 3 752 000 CAD. Il est prévu de verser un montant de 1 460 000 CAD en prestations, constituées principalement de congés accumulés et de primes de rapatriement, aux employés qui quitteront l'OACI en 2013. Un montant de 5 212 000 CAD [voir aussi Figure 1, colonne (e)] a donc été réservé et reporté à 2013, conformément au § 5.7 du Règlement financier, pour régler des engagements légaux contractés en 2012.

3.5 **Diminution des crédits.** Le montant de 557 000 CAD a été diminué [voir aussi Figure 1, colonne (f)] parce qu'il s'agit du montant non remboursé au Programme ordinaire par le Fonds AOSC. Il correspond à la différence entre le montant approuvé par le Conseil dans le résumé C-DEC 197/2

(1 202 000 CAD) pour le recouvrement de coûts en 2012 et le montant approuvé par l'Assemblée (Annexe 4 du Doc 9955).

3.6 **Virements.** Conformément au § 5.9 du Règlement financier, le Secrétaire général a autorisé des virements de crédits d'un Objectif stratégique (OS) à un autre ou d'une Stratégie d'exécution de soutien (SES) à une autre jusqu'à concurrence de 10 % des crédits annuels votés pour chaque OS ou chaque SES sur lesquels les virements sont faits.

3.7 **Crédits reportés à 2013.** Conformément au § 5.6 du Règlement financier, le Secrétaire général a autorisé le report à l'exercice suivant de tout crédit non utilisé, jusqu'à concurrence de 10 % des crédits votés pour chaque OS ou SES. Le montant de 3 307 000 CAD s'inscrit dans cette limite. Le montant reporté sera utilisé pour financer principalement des activités du Programme et, dans une moindre mesure, des activités de gestion et d'administration. Les activités du Programme qui sont financées comprennent des coûts supplémentaires liés à la fourniture de services linguistiques à des réunions du CAEP, à la conférence de transport aérien et à des séances du Comité juridique, ainsi qu'à des mesures basées sur le marché du programme sur l'environnement. Les activités de gestion et d'administration comprennent des postes supplémentaires des ressources humaines (recommandés par les auditeurs externes), des ressources supplémentaires pour l'EAO, le déontologue et un système de vote électronique pour la prochaine session de l'Assemblée.

3.8 En raison des augmentations et des virements indiqués ci-dessus, le montant final des crédits révisés approuvés pour l'exercice s'établit à un total de 94 172 000 CAD.

3.9 La Figure 1 compare les montants budgétaires et réels des recettes et dépenses du Programme ordinaire.

**FIGURE 1**

	<u>2012</u> <u>Budget</u> <sup>1</sup>	<u>Réel</u> <sup>2</sup>	<u>Taux de</u> <u>change</u> <u>budgétaire</u> <sup>3</sup>	<u>Réel aux taux</u> <u>budgétaire</u> <sup>3</sup>	<u>Engagements</u> <u>non liquidés</u> <u>en 2012</u> <sup>4</sup>	<u>Diminution des</u> <u>crédits</u> <sup>4</sup>	<u>Total</u> <u>(g)</u>	<u>Différence</u> <u>(h)</u>
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)
				= (b)+(c)			= (d)+(e)+(f)	= (g) - (a)
<b>RECETTES</b>								\$
Contributions fixées	84 256	84 205	399	84 604			84 604	348
Autres produits								
ARGF	4 688	4 688		4 688			4 688	-
Divers	1 300	457		457			457	( 843)
Remboursement venant du Fonds AOSC	1 758	1 202		1 202			1 202	( 557)
Transfert du Fonds des incitatifs	1 049	1 049		1 049			1 049	-
	<b>93 051</b>	<b>91 601</b>	<b>399</b>	<b>92 000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>92 000</b>	<b>(1 051)</b>
<b>DÉPENSES</b>								
Rémunérations et avantages du personnel	79 579	73 683	337	74 020	3 758	557	78 335	(1 243)
Fournitures, consommables et autres	408	359	3	362	5		367	( 41)
Frais généraux de fonctionnement	16 904	13 619	35	13 654	1 446		15 100	(1 803)
Déplacements	4 624	4 508	13	4 521			4 521	( 104)
Réunions	1 246	1 049	7	1 056	3		1 059	( 186)
Autres dépenses	488	371	4	375			375	( 113)
Écart de change		184		184			184	184
	<b>103 248</b>	<b>93 773</b>	<b>399</b>	<b>94 172</b>	<b>5 212</b>	<b>557</b>	<b>99 941</b>	<b>(3 307)</b>

<sup>1</sup>Budget 2012 - Les dépenses incluent les reports (et les engagements) de l'exercice précédent, soit un montant de 10 196 000\$.

<sup>2</sup>Du Tableau A. États financiers.

<sup>3</sup>Comprend une perte de change de 0,4 million de \$ due à l'incidence des opérations en USD budgétisées à 1,00 USD = 1,038 CAD.

<sup>4</sup>De l'État V des états financiers : crédits (budget) réduits en raison d'une différence dans le remboursement AOSC.

3.10 **Explication des différences — Recettes.** L'ensemble du budget de 93 051 000 CAD [colonne (a) ci-dessus] se rapporte aux cinq principales sources de financement du Budget-Programme ordinaire de 2012 : les contributions fixées, l'excédent de l'ARGF, les recettes accessoires, le remboursement venant du Fonds AOSC et le virement venant du Plan d'incitatifs pour arriérés de longue durée. La différence de 0,3 million CAD dans les contributions se rapporte au montant actualisé des contributions à recevoir à long terme. Dans le cas des recettes accessoires, la différence de 0,8 million CAD était due principalement aux taux d'intérêt, qui sont demeurés peu élevés, ce qui s'est traduit par des produits d'intérêt beaucoup plus bas que prévus.

3.11 **Explication des différences — Dépenses.** Le budget global de 103 248 000 CAD [Figure 1, colonne (a)] inclut les crédits initiaux 2012 de 93 052 000 CAD et 10 196 000 CAD reportés de 2011. Les économies (crédits non utilisés) de 2012 seront reportées à 2013.

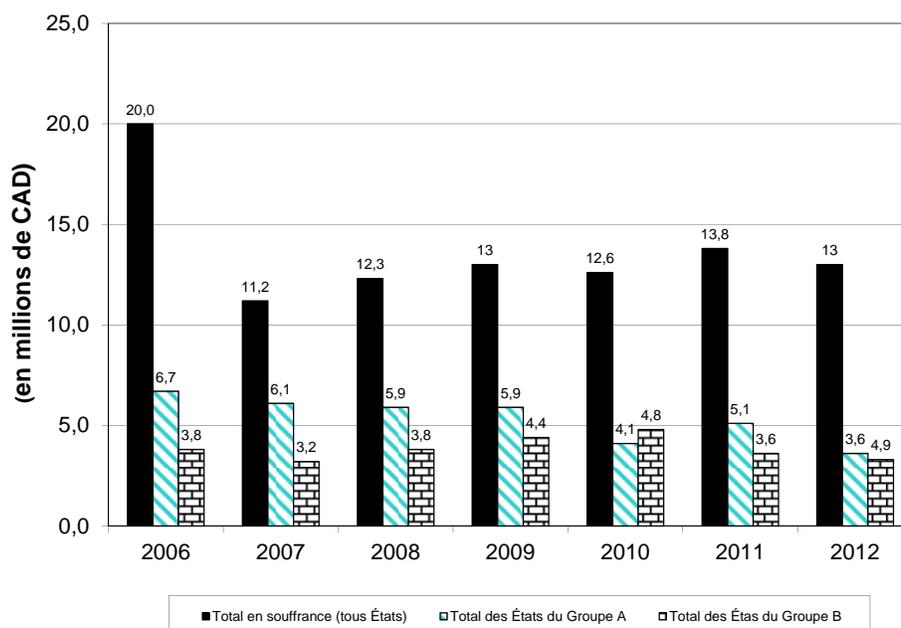
3.12 **Taux de change budgétaire.** Depuis 2010, les contributions sont facturées aux États membres en partie en dollars des États-Unis et en partie en dollars canadiens. Le taux de change USD-CAD au 1<sup>er</sup> janvier 2012 (date à laquelle les factures ont été établies en dollars des États-Unis) était inférieur au taux utilisé pour l'élaboration du budget 2012, ce qui s'est traduit par une diminution de 399 000 CAD [colonne (c)] des contributions fixées. Cette différence a été attribuée aux dépenses réelles pour la comptabiliser au taux budgétaire. La dépense totale comptabilisée au taux budgétaire est indiquée dans la Figure 1 [colonne (d)]. Les économies budgétaires, c'est-à-dire la différence entre les prévisions budgétaires et les dépenses réelles, ont ainsi été dûment ajustées (réduites), comme le montre la Figure 1, colonne (h).

### **Monnaies des contributions et monnaie de présentation**

3.13 Les contributions des États membres et d'autres sources estimatives de recettes ont été établies en dollars canadiens pour 2008 et 2009. Les contributions fractionnées ont été introduites en 2010 : les trois quarts des contributions environ sont payables en dollars canadiens et un quart en dollars des États-Unis. Pour assurer la cohérence et la comparabilité entre les budgets approuvés et les comptes et fonds de l'Organisation, les transactions sont exprimées en dollars canadiens et les états financiers sont présentés en dollars canadiens depuis 2008. Ce changement s'applique à la plupart des fonds de l'Organisation pour les activités ordinaires présentées dans le Secteur 1, tandis que les fonds présentés dans le Secteur 2 liés aux projets de coopération technique sont comptabilisés en dollars des États-Unis, mais présentés en dollars canadiens dans les états financiers. En 2012, la fluctuation du dollar canadien contre le dollar des États-Unis est passée de 1,024 CAD au début de l'exercice à 0,993 CAD à la fin de l'exercice.

### **Contributions des États et contributions volontaires**

3.14 Des contributions totalisant 80 186 000 CAD ont été reçues en 2012 et un solde de 3 721 000 CAD restait en souffrance à la fin de l'exercice au titre des contributions de l'exercice en cours. Au début de l'exercice, 13 784 000 CAD étaient dus par des États au titre de 2011 et des exercices antérieurs ; un montant de 4 504 000 CAD a été reçu, laissant un solde à percevoir de 9 280 000 CAD. Le montant total des contributions en souffrance au titre de tous les exercices était de 13 001 000 CAD au 31 décembre 2012 (incluant le Fonds de roulement). Les détails sont présentés dans le Tableau C de la Partie III du présent rapport. Le pourcentage des contributions reçues pour les quatre dernières années par rapport au montant des contributions calculées était de 95 % en moyenne. La Figure 2 montre la situation des contributions à recevoir d'États membres à la fin de chaque exercice depuis 2006.

**FIGURE 2**

### Contributions à recevoir d'États membres au 31 décembre

3.15 Sur les 13 001 000 CAD de contributions en souffrance au 31 décembre 2012 (12 996 000 CAD excluant le Fonds de roulement), 218 000 CAD étaient dus par des États représentés au Conseil. La figure suivante donne une ventilation des contributions à recevoir en milliers de CAD, par groupe d'États.

**FIGURE 3**

	<u>Nombre d'États 2012</u>	<u>Montant dû au 31 décembre 2012</u>	<u>Nombre d'États 2011</u>	<u>Montant dû au 31 décembre 2011</u>
<b>Groupe A</b> : États ayant conclu des accords avec le Conseil en vue de régler leurs arriérés sur plusieurs années	14	3 644	17	5 096
<b>Groupe B</b> : États ayant des arriérés de contributions de trois années entières ou plus, qui n'ont pas conclu d'accords avec le Conseil pour régler leurs arriérés	14	4 890	11	3 652
<b>Groupe C</b> : États ayant des arriérés de contributions de moins de trois années entières	28	3 341	33	3 079
<b>Groupe D</b> : États ayant des contributions en souffrance uniquement pour l'exercice en cours	20	625	26	1 456
Total partiel	76	12 500	87	13 283
L'ex-République fédérative socialiste de Yougoslavie	-	501	-	501
<b>Total des contributions en souffrance</b>	<b>76</b>	<b>13 001</b>	<b>87</b>	<b>13 784</b>

3.16 Au 31 décembre 2012, 14 États avaient conclu des accords pour liquider leurs arriérés sur plusieurs années. Les accords prévoient que ces États acquitteront leur contribution de l'exercice en cours ainsi qu'un versement annuel au titre des arriérés des exercices antérieurs. La note du Tableau C de la Partie IV indique les États qui n'avaient pas respecté les modalités de leur accord au 31 décembre 2012.

3.17 Les principales contributions\* reçues pour le Fonds du Programme ordinaire et les autres Fonds du Secteur 1 pour 2012 sont résumées ci-après en milliers de CAD.

**FIGURE 4**

<u>États membres</u>	<u>Contributions reçues</u>	<u>Contributions en nature (locaux)</u>	<u>Contributions en espèces et en nature y compris</u>	
			<u>AVSEC</u>	<u>Total</u>
Canada	2 138	21 528	725	24 391
Allemagne	5 501	-	5	5 506
Chine	3 405	-	38	3 443
Espagne	2 071	-	9	2 080
États-Unis	20 964	-	1 397	22 361
France	4 126	664	370	5 160
Italie	2 952	-	-	2 952
Japon	7 614	-	264	7 878
Pays-Bas	1 551	-	-	1 551
République de Corée	2 021	-	-	2 021
Royaume-Uni	4 763	-	159	4 922
Thaïlande	419	1 307	10	1 736
<b>Total</b>	<b>57 525</b>	<b>23 499</b>	<b>2 977</b>	<b>84 001</b>

\* Les douze contributions les plus élevées

3.18 La figure suivante montre (en milliers de CAD) les dépenses totales en 2012, y compris celles qui s'appliquent au personnel en détachement et aux locaux fournis gratuitement, par Objectif stratégique (OS) et par Stratégie d'exécution de soutien (SES), ainsi que pour d'autres activités :

**FIGURE 5**

	<u>Sécurité</u>	<u>Sûreté</u>	<u>Environnement</u>	<u>SES</u>	<u>Autre</u>	<u>Total</u>
Budget ordinaire	27 041	11 538	11 305	43 889	-	93 773
Fonds volontaires	1 530	4 153	231	17 338	4 459	27 711
Locaux	-	-	-	24 198	-	24 198
<b>Personnel détaché (en nature)<sup>1</sup></b>						
Allemagne	94	5	125	-	-	224
Arabie saoudite	47	9	-	113	-	169
Canada	-	289	-	-	-	289
Chine	734	38	-	598	-	1 370
Colombie	181	3	-	-	-	184
États-Unis	-	85	-	-	-	85
France	398	370	-	264	-	1 032

	<u>Sécurité</u>	<u>Sûreté</u>	<u>Environnement</u>	<u>SES</u>	<u>Autre</u>	<u>Total</u>
Italie	-	-	-	207	-	207
Singapour	511	201	-	-	-	712
Suède	94	-	-	-	-	94
Autres	437	497	-	507	-	1 441
Total partiel du personnel détaché	2 496	1 497	125	1 689	0	5 807
<b>Total des dépenses</b>	<b>31 067</b>	<b>17 188</b>	<b>11 661</b>	<b>87 114</b>	<b>4 459</b>	<b>151 489</b>

<sup>1</sup> Les 10 contributions les plus élevées, par ordre alphabétique

### Excédents de trésorerie

3.19 Au 31 décembre 2012, l'excédent cumulé, à l'exclusion des réserves en actif net pour le Budget-Programme ordinaire, indiqué au Tableau A de la Partie IV du présent rapport, s'élevait à 10,4 millions CAD. L'excédent cumulé moins le solde du Fonds de roulement (6,0 millions CAD) et les contributions à recevoir d'États membres (13,0 millions CAD) ont produit un déficit de trésorerie de 8,6 millions CAD au 31 décembre 2012 ; à noter qu'un montant de 8,5 millions CAD est inscrit comme excédent réservé pour financer des engagements non liquidés de 2012 et des crédits reportés à 2013.

### Fonds de génération de recettes auxiliaires (ARGF)

3.20 L'excédent affiché par le Fonds ARGF en 2012 est de 3 966 000 CAD, avant le versement de la contribution obligatoire de 4 688 000 CAD au Programme ordinaire et le versement de 977 000 CAD fait à partir de l'excédent cumulé pour étoffer le financement d'activités ordinaires, dont l'élaboration de la plateforme de commerce électronique.

3.21 La figure suivante présente les recettes et les dépenses du Fonds ARGF en 2012 par activités commerciales, en milliers de CAD.

**FIGURE 6**

	<u>Recettes</u>	<u>Dépenses</u>	<u>Excédent</u>
Publications, distribution et impression (y compris licences de marchandises dangereuses)	7 696	3 588	4 108
Délégations, services de conférences et location, et autres activités	2 776	2 544	232
Événements et symposiums	1 429	595	834
Formation	817	772	45
Périodiques	655	700	(45)
Accords de licences et partenariats en statistiques	493	325	168
Sites web	368	230	138
Gouvernance ARGF	65	1 579	(1 514)
Total partiel	14 299	10 333	3 966
Élimination d'interfacturation ARGF	(216)	(216)	-
Total	14 083	10 117	3 966
Montant viré au Programme ordinaire	-	4 688	(4 688)
Versements faits à partir de l'excédent cumulé	-	977	(977)
<b>Net</b>	<b>14 083</b>	<b>15 782</b>	<b>(1 699)</b>

3.22 Une comparaison budgétaire avant la contribution au Programme ordinaire et les versements à partir de l'excédent cumulé est présentée dans la figure ci-dessous (en milliers de CAD).

**FIGURE 7**

	Montants réels	Montants budgétaires	Différence
Recettes	14 083	16 713	(2 630)
Dépenses	10 117	11 649	1 532
<b>Excédent net</b>	<b>3 966</b>	<b>5 064</b>	<b>(1 098)</b>

3.23 La perte attribuable au déclin des ventes de publications imprimées et l'absence de nouvelles recettes, combinées à un taux de change USD/CAD qui est demeuré défavorable en 2012, sont les principales raisons pour lesquelles les recettes de l'ARGF n'ont atteint que 84 % du montant prévu au budget et 78 % de l'excédent prévu au budget.

#### **Fonds des dépenses des services d'administration et de fonctionnement (AOSC)**

3.24 Le Fonds AOSC est établi pour payer les coûts d'administration et de fonctionnement du Programme de coopération technique ; il est principalement financé par des coûts de soutien imposés aux projets du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Service des achats d'aviation civile (CAPS), des fonds d'affectation spéciale et des accords de services de gestion (ASG). Les résultats financiers du Fonds AOSC sont présentés au Tableau A de la Partie IV du présent document. Une comparaison budgétaire est présentée dans la figure ci-après (en milliers de CAD).

**FIGURE 8**

#### **Budget et dépenses du Fonds AOSC pour 2012<sup>1</sup>**

	Soumis à l'Assemblée <sup>2</sup>	Budget révisé 2012 <sup>3</sup>	Dépenses/recettes réelles 2012	Solde du budget révisé
Crédits/dépenses du Grand programme	10 978	7 875	7 499	376
Recettes		7 976	8 732	
<b>Excédent/(déficit) des recettes sur les dépenses</b>		<b>101</b>	<b>1 233</b>	

<sup>1</sup> À l'exclusion du Fonds pour l'efficience/efficacité de la TCB.

<sup>2</sup> Approuvés par l'Assemblée en 2010 (A37).

<sup>3</sup> Noté par le Conseil à sa 197<sup>e</sup> session (C-WP/13883).

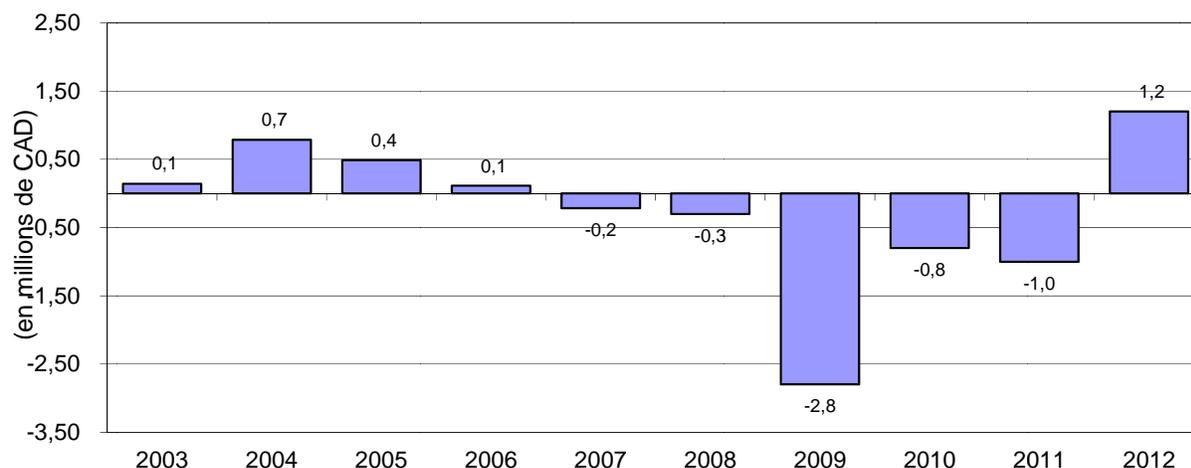
3.25 Comme il est indiqué ci-dessus, l'Assemblée a approuvé les prévisions budgétaires indicatives (dépenses) du Fonds AOSC, s'élevant à 10 978 000 CAD pour l'exercice 2012. Au cours de l'exercice, en application du § 9.5 du Règlement financier, le Secrétaire général a soumis au Conseil une mise à jour des prévisions budgétaires (dépenses) pour 2012 dans la note C-WP/13883. Les prévisions de dépenses révisées pour 2012 s'élevaient à 7 875 000 CAD et les prévisions de recettes à 7 976 000 CAD.

3.26 L'AOSC a accusé un surplus de 0,8 million CAD par rapport aux prévisions budgétaires, principalement en raison de la légère augmentation du coût de soutien moyen appliqué à la mise en œuvre en 2012 de projets de coopération technique pour une valeur de 130,9 millions USD. En ce qui concerne les dépenses, des économies de 0,4 million CAD ont été réalisées en coûts de personnel, ce qui s'est traduit par une différence positive totale de 1,2 million CAD dans les recettes et dépenses.

3.27 La figure ci-après montre la tendance de l'excédent (déficit) annuel au cours des 10 dernières années (en millions de CAD).

**FIGURE 9**

**Excédent et déficit du Fonds AOSC au 31 décembre**



3.28 À la 37<sup>e</sup> session de l'Assemblée, la Commission administrative a recommandé que la question du partage des coûts entre le Programme ordinaire et le Programme de coopération technique soit renvoyée au Conseil pour examen. Le Conseil a examiné la question et, suite à une évaluation du temps, a approuvé la récupération annuelle d'un montant de 1 202 117 CAD du Fonds AOSC par le Budget ordinaire au titre du soutien direct de projets par le Programme ordinaire pour le reste du triennat 2011-2013 (à savoir 2012 et 2013).

3.29 **Programme de coopération technique.** La Direction de la coopération technique (TCB) gère le Programme de coopération technique qui est une activité prioritaire permanente de l'OACI qui complète le rôle du Programme ordinaire en apportant un appui aux États dans leur mise en œuvre des règlements, des politiques et des procédures de l'OACI, comme il est indiqué dans la Résolution A36-17 de l'Assemblée. Par l'intermédiaire de ce programme, l'OACI assure un vaste éventail de services, dont l'assistance aux États pour l'examen de la structure et de l'organisation des institutions nationales de l'aviation civile, l'actualisation de l'infrastructure et des services aéroportuaires, la facilitation du transfert de technologies et du renforcement des capacités, la promotion des normes et des pratiques recommandées (SARP) de l'OACI et des plans de navigation aérienne, ainsi que l'appui à l'application des mesures correctrices découlant des audits du Programme universel d'audits de la supervision de la sécurité (USOAP) et du Programme universel d'audits de la sûreté (USAP).

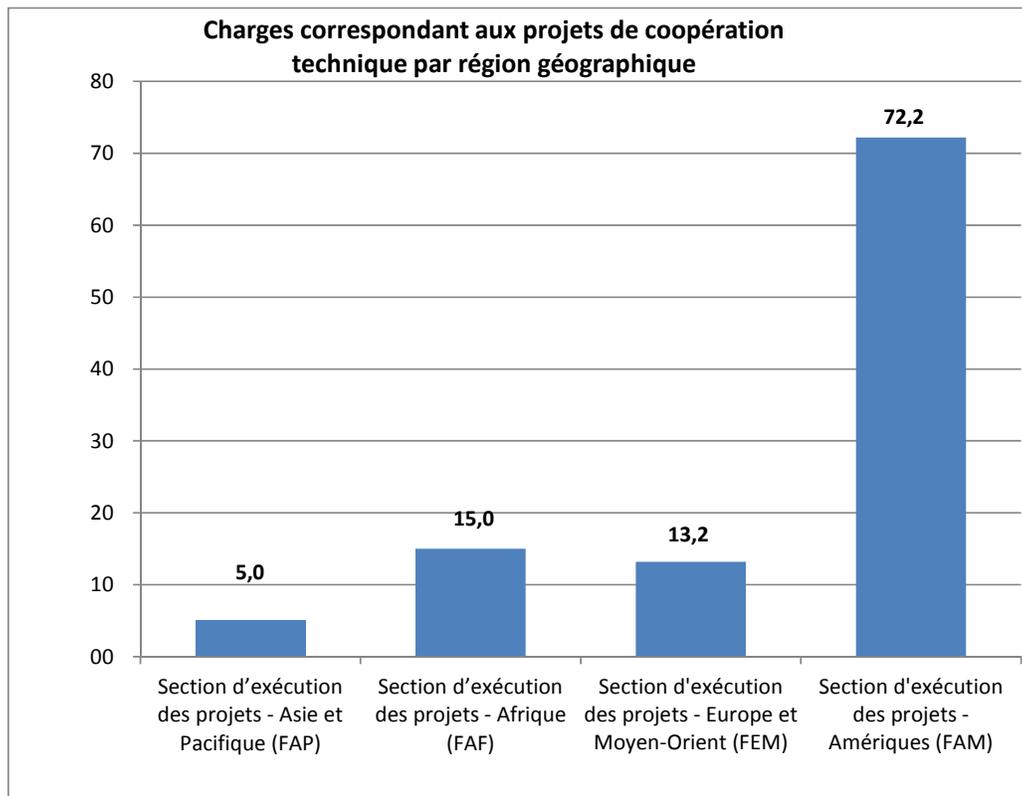
3.30 L'OACI a pris des mesures pour renforcer l'efficacité et la qualité des services de la TCB ainsi que les contrôles opérationnels et financiers, et pour améliorer les méthodes de travail de cette

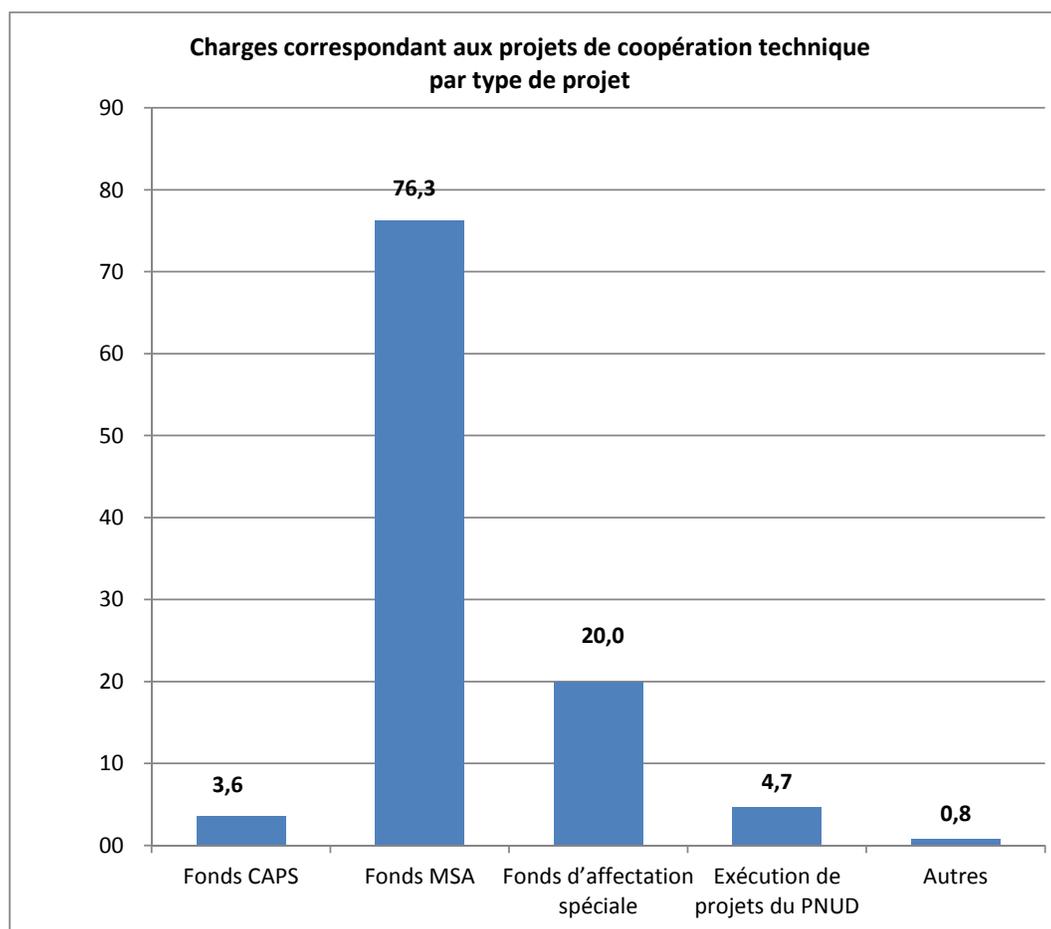
Direction afin de les harmoniser avec les objectifs stratégiques de l'OACI. En 2011, la TCB a commencé à mettre en œuvre la certification ISO 9001 dans sa Section des acquisitions ; la certification de sa Section de l'exécution des projets et de son Groupe du soutien commercial, en cours, est prévue pour 2013. Les processus améliorés ont contribué à l'amélioration considérable de la performance du programme de coopération technique et des résultats du Fonds AOSC en 2012. La Direction entière devrait être certifiée d'ici à 2014.

3.31 Un plan de gestion pour la Direction de la coopération technique a été élaboré en étroite coordination avec le Comité de la coopération technique pour les années 2012 à 2014 ; ce plan définit les buts à atteindre et les stratégies à suivre durant cette période afin d'améliorer la gouvernance, l'efficacité et la qualité des activités du Programme de coopération technique de l'OACI. Des efforts soutenus sont donc faits pour améliorer sans cesse la situation financière de l'AOSC au travers d'une révision de la structure organisationnelle de la TCB, des effectifs, ainsi que des mesures de réduction des coûts et d'efficacité.

3.32 Les projets de coopération technique constituent une des principales activités de l'Organisation. Ils sont financés par des gouvernements et d'autres bailleurs de fonds ; les rentrées et sorties de ressources financières totalisant 105,4 millions CAD en 2012. Les Tableaux D à F de la Partie IV du présent document donnent plus de détails sur ces projets ; les dépenses correspondant à ces projets sont résumées dans les figures ci-après (en millions de CAD).

**FIGURE 10**



**FIGURE 11**

#### 4. RESPONSABILITÉ DE L'ADMINISTRATION

Le Secrétaire général est tenu par le Règlement financier de tenir la comptabilité nécessaire et de soumettre chaque année des états financiers conformément aux normes comptables adoptées par les organismes des Nations Unies. Les états financiers sont les suivants : État I — État de la situation financière, État II — État de la performance financière, État III — État des variations de l'actif net, État IV — État des flux de trésorerie et État V — État de la comparaison entre les montants budgétisés et les montants réels. Le présent rapport indique aussi la situation des crédits prévus au budget (Fonds général du Programme ordinaire) et de ceux qui n'ont pas été prévus au budget par l'Assemblée.

L'Administration est responsable de la préparation et de l'intégrité des états financiers. Ces états ont été établis conformément aux Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) et incluent nécessairement certains montants qui sont fondés sur les meilleures estimations et le meilleur jugement de l'Administration. Les renseignements financiers contenus dans le présent rapport concordent avec ceux des états financiers. L'Administration estime que ces états présentent correctement la situation financière de l'Organisation, sa performance financière et ses flux de trésorerie, et les renseignements fournis dans le présent rapport sont présentés conformément aux dispositions du Règlement financier de l'OACI.

Pour s'acquitter de sa responsabilité, l'Organisation maintient des systèmes de contrôles internes, des politiques et des procédures visant à garantir la fiabilité des renseignements financiers et la protection de l'actif. Les systèmes de contrôles internes font l'objet d'une vérification interne et externe. Le Commissaire aux comptes a audité les états financiers, y compris les notes, et son rapport indique la portée de ses vérifications et son opinion sur les états financiers.

Le Conseil a la responsabilité d'examiner les états financiers et d'en recommander l'approbation à l'Assemblée, et il a le pouvoir de demander des amendements à ces états financiers après leur communication par le Secrétaire général.

En ma qualité de Chef de la Sous-Direction des finances de l'Organisation de l'aviation civile internationale, je certifie par les présentes les états financiers figurant dans le présent document.



Rahul Bhalla  
Chef de la Sous-Direction des finances

En ma qualité de Secrétaire général de l'Organisation de l'aviation civile internationale, j'approuve et sou mets par les présentes le rapport financier de l'OACI, accompagné des états financiers et des tableaux pour l'exercice 2012.



Raymond Benjamin  
Secrétaire général

Montréal, Canada  
Le 29 mars 2013

**PARTIE II : OPINION DU COMMISSAIRE AUX COMPTES**



- République Française -

*Cour des comptes*  
*Le Premier président*

Paris, le 29 MARS 2013

A l'attention de l'Assemblée de  
l'Organisation de l'aviation civile internationale

**OPINION DU COMMISSAIRE AUX COMPTES**

Nous avons effectué l'audit des états financiers de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) pour l'exercice clos le 31 décembre 2012. Ces états financiers comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2012, l'état de la performance financière, l'état de variation de l'actif net, le tableau de flux de trésorerie, l'état d'exécution budgétaire pour l'exercice clos à cette date ainsi qu'une annexe contenant le résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.

Dans le cadre général de l'article 61 de la Convention de Chicago et en vertu de l'article XII du règlement financier de l'OACI, le Secrétaire général de l'OACI est responsable de l'établissement et de la présentation des états financiers. Ces états financiers sont préparés conformément aux Normes comptables internationales du secteur public (*International Public Sector Accounting Standards (IPSAS)*). Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et à la présentation sincère d'états financiers, ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, ainsi que de la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états financiers sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (*International Standards on Auditing (ISA)*). Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique et de planifier et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournies dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement du commissaire aux comptes, de même que l'évaluation des risques que les états financiers contiennent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En procédant à ces évaluations du risque, le commissaire aux comptes prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité, relatif à l'établissement et à la préparation des états financiers, afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

.../

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement notre opinion.

A notre avis, les états financiers donnent une image fidèle de la situation de l'OACI au 31 décembre 2012, ainsi que de la performance financière, des flux de trésorerie et de l'exécution budgétaire de l'exercice clos à cette date, conformément aux normes IPSAS.

  
Didier MIGAUD

### **PARTIE III : ÉTATS FINANCIERS**



## III-1

## ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

**ÉTAT I**  
**ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE**  
**AU 31 DÉCEMBRE 2012**  
(en milliers de CAD)

	Note	<u>2012</u>	<u>2011</u>
<b>ACTIFS</b>			
<b>ACTIFS COURANTS</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2.1	246 379	193 393
Contributions à recevoir des États membres	2.2	4 725	5 761
Créances et avances	2.3	13 408	11 053
Stocks	2.4	1 121	952
Autres	2.3	2 065	1 936
		<u>267 698</u>	<u>213 095</u>
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Contributions à recevoir des États membres	2.2	6 116	5 581
Créances et avances	2.3	464	496
Immobilisations corporelles	2.5	3 726	3 046
Immobilisations incorporelles	2.6	1 193	958
		<u>11 499</u>	<u>10 081</u>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<u>279 197</u>	<u>223 176</u>
<b>PASSIFS</b>			
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Encaissements par anticipation	2.8	208 828	149 559
Dettes fournisseurs et charges à payer	2.9	18 720	19 354
Avantages du personnel	2.1	4 669	4 060
Crédits aux gouvernements contractants/ fournisseurs de services	2.11	1 608	1 397
		<u>233 825</u>	<u>174 370</u>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Avantages du personnel	2.1	90 217	78 817
		<u>90 217</u>	<u>78 817</u>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>		<u>324 042</u>	<u>253 187</u>
<b>ACTIF NET</b>			
Déficit cumulé	2.12	(48 487)	(43 659)
Réserves	2.12	3 642	13 648
<b>ACTIF NET (DÉFICIT CUMULÉ)</b>		<u>(44 845)</u>	<u>(30 011)</u>
<b>TOTAL DES PASSIFS ET DE L'ACTIF NET</b>		<u>279 197</u>	<u>223 176</u>

*Les notes font partie intégrante des états financiers.*

## ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

## ÉTAT II

ÉTAT DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE  
 POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2012  
 (en milliers de CAD)

	Note	2012	2011
<b>PRODUITS</b>			
Contributions aux accords de projets	3.2	105 132	104 776
Contributions fixées	3.2	84 205	80 657
Autres activités génératrices de produits	3.2	13 133	13 401
Autres contributions volontaires		6 755	8 339
Recettes d'honoraires d'administration		211	16
Autres produits	3.2	2 014	3 144
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>		<b>211 450</b>	<b>210 333</b>
<b>CHARGES</b>			
Traitements et avantages du personnel	3.3	133 575	126 016
Fournitures, consommables et autres	3.3	53 579	63 133
Charges opérationnelles générales	3.3	17 189	16 989
Déplacements	3.3	8 657	8 442
Réunions		1 162	865
Formation		2 553	1 020
Autres charges	3.3	2 241	1 498
<b>TOTAL DES CHARGES</b>		<b>218 956</b>	<b>217 963</b>
<b>DÉFICIT DE L'EXERCICE</b>		<b>(7 506)</b>	<b>(7 630)</b>

*Les notes font partie intégrante des états financiers.*

## ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

## ÉTAT III

ÉTAT DES VARIATIONS DE L'ACTIF NET  
 POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2012  
 (en milliers de CAD)

	Note	Déficit cumulé	Réserves	Actif net (Déficit net accumulé)
<b>Solde au 31 décembre 2011</b>		<b>(43 659)</b>	<b>13 648</b>	<b>(30 011)</b>
<b>Variations des soldes des fonds et des réserves en 2012</b>				
Virement de l'actif net au passif	2.12	1 676	(1 676)	
Écarts actuariels gain/(perte)	2.10		(7 337)	(7 337)
Autres reclassements et virements	2.12	1 002	(1 049)	( 47)
Écart de conversion	2.12		56	56
Déficit de l'exercice		(7 506)		(7 506)
<b>Total des variations au cours de l'exercice</b>		<b>(4 828)</b>	<b>(10 006)</b>	<b>(14 834)</b>
<b>Solde au 31 décembre 2012</b>		<b>(48 487)</b>	<b>3 642</b>	<b>(44 845)</b>

*Les notes font partie intégrante des états financiers.*

### III-4

#### ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

#### ÉTAT IV ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2012

(en milliers de CAD)

	Note	2012	2011
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES :</b>			
Déficit de l'exercice		( 7 506)	( 7 630)
(Augmentation) diminution des contributions à recevoir	2.2	1 036	932
(Augmentation) diminution des créances et des avances	2.3	( 2 355)	1 526
(Augmentation) diminution des stocks	2.4	( 169)	35
(Augmentation) diminution d'autres actifs	2.3	( 130)	1 024
(Augmentation) diminution d'autres contributions à recevoir non courantes (après actualisation)	2.2	( 535)	( 1 718)
(Augmentation) diminution des créances et avances non courantes	2.3	32	25
(Augmentation) diminution des encaissements par anticipation	2.8	59 270	( 13 964)
(Augmentation) diminution des dettes fournisseurs et des charges à payer	2.9	( 634)	( 3 110)
(Augmentation) diminution des avantages à court terme du personnel	2.10	609	( 552)
(Augmentation) diminution des crédits aux gouvernements contractants/fournisseurs de services	2.11	211	( 131)
(Augmentation) diminution des avantages à long terme des employés	2.10	11 400	1 917
Gain (perte) actuariel(le) comptabilisé(e) dans les réserves	2.10	( 7 337)	7 091
Produits d'intérêt		( 741)	( 697)
Amortissements		1 006	575
Ajustement de conversion		56	103
		<b>54 213</b>	<b>( 14 574)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>			
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT :</b>			
Acquisition d'immobilisations corporelles et d'immobilisations incorporelles	2.5 et 2.6	( 1 921)	( 3 789)
Produits d'intérêt		741	697
		<b>( 1 180)</b>	<b>( 3 092)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>			
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT :</b>			
Virements de l'actif net au passif et autres virements		( 47)	144
		<b>( 47)</b>	<b>144</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>			
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE TRÉSORERIE</b>			
<b>ET D'ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>			
		<b>52 986</b>	<b>( 17 522)</b>
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE</b>			
		193 393	210 915
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>			
		<b>246 379</b>	<b>193 393</b>

*Les notes font partie intégrante des états financiers.*

III-5

**ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE**  
**ÉTAT V**  
**FONDS GÉNÉRAL DU PROGRAMME ORDINAIRE**  
**ÉTAT DE LA COMPARAISON DES MONTANTS BUDGÉTISÉS ET DES MONTANTS RÉELS**  
**POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2012**

(en milliers de CAD)

Objectif stratégique / Stratégie d'exécution de soutien	Crédits								Dépenses <sup>1</sup>			Solde
	Original A37-26	Report de l'excédent précédent <sup>a</sup>	2012 Crédits avant virements	2012 Engagements non réglés <sup>b</sup>	Diminution des crédits <sup>c</sup>	Virements entre OS/SES <sup>d</sup>	Reportés à l'exercice suivant <sup>e</sup>	2012 Crédits révisés	Total	Écart de change <sup>2</sup>	Taux de change budgétaire	
<b>Sécurité</b>	24 414	3 367	<b>27 781</b>	(1 444)		1 121	(251)	<b>27 207</b>	27 041	166	<b>27 207</b>	0
<b>Sûreté</b>	13 844	712	<b>14 556</b>	(271)		(2 599)	(54)	<b>11 632</b>	11 538	94	<b>11 632</b>	0
<b>Protection de l'environnement et développement durable du transport aérien</b>	11 892	1 256	<b>13 148</b>	(640)		(678)	(456)	<b>11 374</b>	11 305	69	<b>11 374</b>	0
<b>Total partiel</b>	<b>50 150</b>	<b>5 335</b>	<b>55 485</b>	<b>(2 355)</b>	<b>0</b>	<b>(2 156)</b>	<b>(761)</b>	<b>50 213</b>	<b>49 884</b>	<b>329</b>	<b>50 213</b>	<b>0</b>
<b>Soutien au Programme</b>	21 113	2 231	<b>23 344</b>	(1 397)	(256)	1 029	(834)	<b>21 886</b>	21 859	27	<b>21 886</b>	0
<b>Gestion et administration</b>	14 770	2 193	<b>16 963</b>	(1 098)	(289)	1 387	(1 471)	<b>15 492</b>	15 459	33	<b>15 492</b>	0
<b>Gestion et administration - organes directeurs</b>	7 019	437	<b>7 456</b>	(362)	(12)	(260)	(241)	<b>6 581</b>	6 571	10	<b>6 581</b>	0
<b>Total partiel</b>	<b>42 902</b>	<b>4 861</b>	<b>47 763</b>	<b>(2 857)</b>	<b>(557)</b>	<b>2 156</b>	<b>(2 546)</b>	<b>43 959</b>	<b>43 889</b>	<b>70</b>	<b>43 959</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>93 052</b>	<b>10 196</b>	<b>103 248</b>	<b>(5 212)</b>	<b>(557)</b>	<b>0</b>	<b>(3 307)</b>	<b>94 172</b>	<b>93 773</b>	<b>399</b>	<b>94 172</b>	<b>0</b>

<sup>a</sup> Approuvé par le Secrétaire général, § 5.6 et 5.7 du Règlement financier.

<sup>b</sup> Approuvé par le Secrétaire général, § 5.7 du Règlement financier.

<sup>c</sup> Le Conseil a approuvé le remboursement au Programme ordinaire d'un montant de 1,2 million CAD au lieu de 1,7 million CAD (C-DEC197/2).

<sup>d</sup> Approuvé par le Secrétaire général, § 5.9 du Règlement financier.

<sup>e</sup> Approuvé par le Secrétaire général, § 5.6 du Règlement financier.

<sup>1</sup> Les dépenses effectuées en devises autres que des dollars canadiens sont comptabilisées au taux de change de l'ONU et comprennent des écarts de change tels que la réévaluation des postes du bilan et les gains/pertes de change à terme.

<sup>2</sup> Écart de change dû à la budgétisation des opérations en USD à 1,00 USD = 1,038 CAD.

Les différences importantes entre les crédits avant virements de 2012 et le total des dépenses sont expliquées dans le rapport du Secrétaire général.

*Les notes font partie intégrante des états financiers.*

## ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

## Notes aux états financiers

31 décembre 2012

**NOTE 1 : MÉTHODES COMPTABLES****Base d'établissement des états financiers**

1. Les présents états financiers de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) ont été préparés selon la méthode de la comptabilité d'exercice conformément aux Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS). Ces normes sont appliquées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010.
2. Comme le permettent les IPSAS à l'adoption initiale des normes, les dispositions transitoires prévues dans les normes ont été utilisées pour la comptabilisation initiale des immobilisations corporelles (IPSAS 17), notamment celles qui ont été acquises en vertu de contrats de location-financement avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010. Ces actifs ne figurent pas dans les états financiers, mais sont indiquées dans les notes aux états financiers à titre d'information.
3. Les normes comptables suivantes relatives aux instruments financiers ont été adoptées avant la date de leur mise en application obligatoire : IPSAS 28 — *Presentation* (Présentation), IPSAS 29 — *Recognition and Measurement* (Comptabilisation et évaluation) et IPSAS 30 — *Disclosures* (Informations à fournir). L'OACI n'était pas tenue d'adopter ces IPSAS vu qu'elles n'entraient en vigueur qu'en 2013, mais elle les a appliquées pour mieux s'acquitter de ses obligations. Le Conseil des normes IPSAS, l'organisme qui émet les IPSAS, encourage la prompte adoption de ces normes.
4. À moins d'indication contraire, la base de mesure utilisée pour la préparation des états financiers est le coût amorti.
5. L'État des flux de trésorerie (État IV) est préparé selon la méthode indirecte.
6. La monnaie de présentation des états financiers est le dollar canadien (CAD). La monnaie de fonctionnement des activités ordinaires de l'OACI est le dollar canadien. La monnaie de fonctionnement des projets de coopération technique (TCP) est le dollar des États-Unis (USD), car c'est la monnaie généralement utilisée pour ces activités. Les opérations effectuées en monnaies autres que le dollar canadien, ou que le dollar des États-Unis dans le cas des TCP, sont converties au taux de change opérationnel de l'Organisation des Nations Unies (UNORE) en vigueur au moment où est effectuée l'opération. Les actifs et les passifs monétaires en monnaies autres que le dollar canadien, ou que le dollar des États-Unis dans le cas des TCP, sont convertis au taux UNORE en vigueur à la clôture de l'exercice qui se rapproche raisonnablement du cours du change au comptant. Les gains ou pertes qui en découlent sont comptabilisés dans l'État de la performance financière, sauf les écarts résultant de la conversion, aux fins de la présentation des états financiers, des montants des activités TCP en dollars canadiens, qui sont comptabilisés dans les réserves inscrites dans l'État de la situation financière.

**Trésorerie et équivalents de trésorerie**

7. La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les fonds en caisse, les fonds en banque et les dépôts à court terme.
8. Les produits d'intérêts sont comptabilisés à mesure qu'ils sont acquis, en tenant compte du taux effectif.

**Instruments financiers**

9. Les instruments financiers sont comptabilisés lorsque l'OACI devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument financier jusqu'à ce que les droits (ou l'obligation) de recevoir (payer) des fonds de ces actifs (passifs) expirent ou soient transférés (éteints).
10. Les créances sont des actifs financiers non dérivés assortis de paiements fixes ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif. Les créances comprennent les contributions à recevoir en espèces et autres créances. Les créances à long terme, y compris les contributions à recevoir, sont comptabilisées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.
11. À l'exception des contributions fixées reçues par anticipation, tous les passifs sont dérivés d'opérations avec contrepartie directe. Tous les passifs financiers non dérivés sont comptabilisés initialement à leur juste valeur et, s'il y a lieu, sont ensuite évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

**Stocks**

12. Les publications et les articles du Commissariat disponibles à la fin de l'exercice sont comptabilisés comme stocks. Les publications sont évaluées au coût ou à la valeur de remplacement, si celle-ci est inférieure, et les stocks du Commissariat sont évalués au coût ou à la valeur de réalisation nette, si celle-ci est inférieure.
13. Le coût des publications comprend le coût d'achat et tous les autres coûts engagés pour permettre la vente ou la diffusion des publications. Le coût des articles du Commissariat représente le coût d'achat. Le coût est établi selon la méthode du coût moyen pondéré.
14. Les publications et autres documents à usage interne sont comptabilisés en dépenses au moment de leur production.

**Créances, produits et recettes**

15. Les contributions fixées représentent une obligation juridique des États membres. Ces contributions sont des produits d'opérations sans contrepartie directe qui sont comptabilisés au début de l'exercice pour lequel les contributions sont prélevées. Les contributions reçues pour les activités TCP sont des produits d'opérations de change reconnus sur la base d'accords signés entre l'OACI et des contributeurs et déterminés par l'état d'achèvement selon la livraison de biens ou l'exécution de services, que l'OACI peut dans certains cas préférer estimer en fonction des calendriers de paiements étagés en relation avec les contrats applicables aux projets. Les autres contributions volontaires sont généralement des produits d'opérations sans contrepartie directe comptabilisés en recettes lorsqu'ils sont confirmés par écrit par les donateurs ou, dans les autres cas, lorsqu'ils sont reçus.

16. Les frais d'administration recouvrés pour les projets TCP sont présentés comme recettes dans le Fonds pour les dépenses des services d'administration et de fonctionnement (AOSC) et comme dépenses dans les projets respectifs. Conformément aux IPSAS, les recettes provenant des frais d'administration recouvrés pour les projets TCP sont comptabilisées sur la base de l'état d'achèvement. L'état d'achèvement est estimé comme suit :
- 90 % des frais sont comptabilisés progressivement jusqu'à l'émission d'un bon de commande d'équipement et les 10 % restants sont comptabilisés à la livraison de l'équipement ;
  - Dans le cas des services, les frais d'administration sont comptabilisés sur la base des coûts engagés.
17. Un nouvel arrangement de partage des produits d'intérêts a été introduit en 2011, en application duquel l'OACI conserve 50 % des intérêts venant du dépôt de fonds de projets avec un solde mensuel moyen pondéré dépassant 100 000 USD.
18. Les autres recettes sont des opérations avec contrepartie directe et les soldes à recevoir sont présentés dans les créances et avances.
19. Les contributions à recevoir sont présentées sous forme de montants nets après provisions pour réduction des recettes provenant des contributions, créances douteuses et amortissement (actualisation) :
- la provision pour réduction des recettes provenant des contributions volontaires sont des réductions des contributions à recevoir et des recettes lorsque le financement n'est plus nécessaire pour le projet auquel étaient destinées les contributions ou qu'il n'est plus disponible ;
  - la provision pour créances douteuses applicable aux contributions fixées est fondée sur l'expérience et sur des événements qui indiqueraient qu'un État membre est incapable de s'acquitter de son obligation ;
  - les contributions à recevoir à long terme actualisées représentent le solde des contributions impayées pour lesquelles les États ont conclu un accord en vue de régler leurs arriérés sur plusieurs années. L'actualisation est aussi appliquée à plusieurs autres contributions dues depuis longtemps compte tenu de la probabilité que de tels accords soient conclus pour régler les arriérés. Ces contributions sont comptabilisées au coût amorti (actualisé) selon la méthode du taux d'intérêt effectif ; elles sont donc présentées sans l'actualisation cumulative.
20. Les contributions en nature sont présentées à leur juste valeur. Les biens donnés pour soutenir directement des opérations ou des activités approuvées et pouvant être évalués de manière fiable sont comptabilisés. Les services fournis à titre gratuit ne sont pas comptabilisés, mais sont présentés dans les notes aux états financiers à titre d'information. Ces contributions comprennent l'utilisation de locaux, le transport et le personnel.

### **Immobilisations corporelles**

21. Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût historique diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeur. L'amortissement des immobilisations corporelles est calculé sur la durée d'utilité selon la méthode de l'amortissement linéaire, à l'exception des terrains qui ne sont

pas soumis à l'amortissement. La durée d'utilité estimative des catégories d'immobilisations corporelles est la suivante :

<u>Catégories</u>	<u>Durée d'utilité (années)</u>
Bâtiments	5-50
Technologies de l'information	3-5
Matériel de bureau, mobilier et agencements	5-12
Machines	3-7
Véhicules automobiles	3-10

22. Les immobilisations corporelles sont portées à l'actif si leur coût est supérieur ou égal au seuil minimal, fixé à 3 000 CAD et à 25 000 CAD dans le cas d'améliorations locatives. Ce seuil est réexaminé périodiquement. Les améliorations locatives sont évaluées au coût et amorties sur la durée d'utilité résiduelle des améliorations ou sur la durée du bail, si celle-ci est inférieure.
23. Des analyses de dépréciation sont effectuées au moins une fois l'an pour toutes les immobilisations corporelles et toute perte de valeur est comptabilisée dans l'État de la performance financière. Les indicateurs de dépréciation comprennent notamment l'obsolescence et la détérioration des immobilisations corporelles ainsi que les flux de trésorerie provenant des immobilisations corporelles utilisées pour générer des recettes d'une activité commerciale.

#### **Immobilisations incorporelles**

24. Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût historique diminué des amortissements cumulés et de toute perte de valeur. La comptabilisation des immobilisations incorporelles doit respecter des critères rigoureux, c'est-à-dire qu'elles doivent être identifiables, être contrôlées par l'OACI et apporter des avantages économiques futurs ou un potentiel de service pouvant être mesurés de manière fiable. La durée d'utilité résiduelle doit également être prise en compte. Certains critères particuliers ont également été définis pour exclure les éléments acquis à un coût inférieur à 5 000 CAD et à 25 000 CAD dans le cas des actifs générés en interne, en raison de la difficulté de mesurer avec précision les coûts de fonctionnement et de recherche internes à comptabiliser en dépenses et les coûts de développement à inscrire à l'actif. Comme le permet l'IPSAS 31, cette norme a été appliquée prospectivement à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010.
25. L'amortissement est calculé sur la durée d'utilité estimative au moyen de la méthode linéaire. La durée d'utilité des catégories d'immobilisations incorporelles est la suivante :

<u>Catégorie</u>	<u>Durée d'utilité (années)</u>
Logiciel acquis à l'externe	3-6
Logiciel développé à l'interne	3-6
Permis, droits, etc.	2-6
Droits d'auteur	3-10

26. Les permis, droits et droits d'auteur sont amortis sur la durée de ces permis, droits ou droits d'auteur.

27. Les indicateurs de dépréciation comprennent notamment l'obsolescence et la détérioration des immobilisations incorporelles ainsi que les flux de trésorerie provenant des immobilisations incorporelles utilisées pour générer des recettes d'une activité commerciale.

### **Encaissements par anticipation**

28. Les contributions volontaires reçues avant la mise à exécution de projets de coopération technique sont comptabilisées comme des encaissements par anticipation. Elles sont comptabilisées lorsque les exigences des contributeurs sont satisfaites, en général lorsque l'OACI a fourni les services ou lorsque les biens sont livrés au projet conformément aux conditions de l'accord entre les contributeurs et l'Organisation.
29. Les soldes de contributions non utilisées à remettre aux contributeurs et les fonds reçus avant que les services ne soient fournis ou que les biens ne soient livrés par l'OACI à des tierces parties sont pris en compte dans les encaissements par anticipation.
30. Les contributions reçues d'États membres avant l'exercice financier auquel elles se rapportent sont présentées dans les encaissements par anticipation.

### **Avantages du personnel**

31. L'OACI comptabilise les catégories suivantes de prestations dues aux employés :
- les prestations à court terme à verser dans les douze mois qui suivent la fin de la période comptable durant laquelle les employés ont rendu les services correspondants ;
  - les prestations postérieures à l'emploi, telles que les prestations d'assurance-maladie après la cessation de service ;
  - les autres prestations à long terme ;
  - les prestations de fin service.
32. L'OACI est une organisation affiliée à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (CCPPNU), qui a été créée par l'Assemblée générale des Nations Unies pour assurer des prestations de retraite, de décès ou d'invalidité et des prestations connexes. La Caisse des pensions est un régime multiemployeurs capitalisé à prestations définies. Comme il est spécifié à l'article 3, alinéa b), des Statuts de la Caisse, peuvent s'affilier à la Caisse les institutions spécialisées ainsi que toute autre organisation intergouvernementale internationale qui applique le régime commun de traitements et d'indemnités et d'autres conditions d'emploi de l'Organisation des Nations Unies et des institutions spécialisées.
33. Ce régime expose les organisations affiliées à des risques actuariels associés aux employés actuels et aux anciens employés d'autres organisations affiliées à la Caisse, de sorte qu'il n'existe aucune base uniforme et fiable pour répartir les obligations, les actifs du régime et les coûts pour les organisations individuelles qui participent au régime. L'OACI et la Caisse, comme les autres organisations affiliées, ne sont pas en mesure de déterminer la part proportionnelle de l'OACI dans l'obligation de prestation définie, les actifs du régime et les coûts liés au régime d'une manière qui soit suffisamment fiable pour la comptabiliser la part. L'OACI a donc traité ce régime comme s'il s'agissait d'un régime à cotisations définies, conformément aux exigences de la norme IPSAS 25.

Les contributions de l'OACI au régime pendant l'exercice financier sont comptabilisées comme des dépenses dans l'état de la performance financière.

34. L'OACI comptabilise les gains et les pertes actuariels liés aux prestations d'assurance-maladie après la cessation de service (ASHI) dans un compte de réserve. Conformément à la norme IPSAS 25, les gains et pertes actuariels pour les prestations postérieures à l'emploi peuvent être comptabilisés au fil du temps en utilisant la méthode de la réserve. Selon cette méthode, les gains ou pertes actuariels sont inscrits à l'actif net et ne sont comptabilisés ni en recettes ni en dépenses afin de tenir compte de la possibilité raisonnable que ces gains ou pertes soient révisés avec le temps. Pour les autres prestations liées à la cessation du service, telles que congés annuels et primes de rapatriement, les gains et pertes actuariels sont comptabilisés immédiatement et indiqués dans l'État de la performance financière.

### **Provisions et passifs éventuels**

35. Les provisions pour futurs risques et charges sont comptabilisées lorsque l'OACI a une obligation légale ou implicite actuelle résultant d'événements passés, quand il est probable que l'OACI sera tenue d'éteindre cette obligation et quand le montant peut être estimé de manière fiable.
36. Les engagements qui ne satisfont pas aux critères de comptabilisation des passifs sont présentés dans les notes aux états financiers comme passifs éventuels lorsque leur existence ne peut être confirmée que par la survenance (ou non) d'un ou de plusieurs événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'OACI.

### **Information sectorielle et comptabilité par fonds**

37. Un secteur est un groupe distinct d'activités pour lesquelles les informations financières sont présentées séparément afin de permettre l'évaluation des performances passées de l'entité en ce qui concerne la réalisation des objectifs et la prise de décisions au sujet de l'allocation future des ressources. L'OACI classe tous ses projets, toutes ses opérations et toutes les activités de ses fonds en deux secteurs : i) activités ordinaires et ii) activités des projets de coopération technique. L'OACI rend compte des opérations de chaque secteur durant l'exercice et des soldes à la fin de l'exercice. Les charges intersectorielles sont fondées sur des accords de projets.
38. Un fonds est une entité comptable en équilibre établie pour comptabiliser les opérations applicables à un objectif particulier. Les fonds sont séparés en vue de mener des activités précises ou d'atteindre certains objectifs conformément à des règlements, restrictions ou limitations spéciaux. Les états financiers sont préparés selon la méthode de la comptabilité par fonds et montrent en fin d'exercice la situation consolidée de tous les fonds de l'OACI. Les soldes de fonds représentent la valeur résiduelle cumulée des recettes et des dépenses.
39. **Le secteur des activités ordinaires** comprend le Fonds général et le Fonds de roulement du programme ordinaire, les comptes et fonds spéciaux administrés pour la sécurité, la sûreté, l'environnement et d'autres activités de soutien de l'Organisation. Les crédits non utilisés votés pour le Budget-Programme ordinaire du Fonds général peuvent être reportés à l'exercice suivant à certaines conditions. Les fonds particuliers et les comptes spéciaux sont établis par l'Assemblée ou le Conseil au titre du § 7.1 du Règlement financier, principalement pour des contributions ou des sommes spéciales affectées à des activités précises, et leurs soldes peuvent être reportés à l'exercice suivant. Les principales sources de financement de ce secteur sont les contributions fixées, les

activités génératrices de recettes, ainsi que d'autres contributions volontaires et frais d'administration.

40. **Le secteur des activités ordinaires** comprend les fonds ou groupes de fonds suivants :

Le **Fonds du budget ordinaire** comprend :

- Le **Fonds général**, financé par les contributions des États membres établies d'après le barème de contribution déterminé par l'Assemblée, par les recettes accessoires, par le Fonds de génération de produits auxiliaires (ARGF) et par les avances provenant du **Fonds de roulement**, qui a été établi par l'Assemblée pour effectuer des avances (remboursables) au Fonds général selon les besoins afin de financer les crédits budgétaires en attendant la réception des contributions des États membres et à d'autres fonds dans des cas particuliers.
- Le **Fonds d'immobilisations**, créé dans le but d'enregistrer les acquisitions d'immobilisations corporelles et d'immobilisations incorporelles pour les activités ordinaires.
- Le **Fonds renouvelable**, créé dans le but d'enregistrer toutes les opérations relatives aux prestations d'assurance-maladie après la cessation de service (ASHI), notamment les obligations non capitalisées et autres passifs particuliers afin de les présenter séparément dans le secteur des activités ordinaires.
- Le **Fonds de génération de recettes auxiliaires (ARGF)**, établi pour regrouper les activités génératrices de recettes et de recouvrement des coûts. Les comptes et fonds spéciaux de l'ARGF sont ouverts par le Secrétaire général conformément au § 7.2 du Règlement financier pour enregistrer tous les produits et dépenses liés aux activités qui s'autofinancent. Tout excédent qu'il n'est pas prévu d'engager ou de dépenser peut être viré au Fonds général et les soldes peuvent être reportés à l'exercice suivant. Les principales sources de financement de ce secteur sont les ventes de publications, de données et de services.
- Le **Fonds pour les dépenses des services d'administration et de fonctionnement (AOSC)**, établi au titre du § 9.4 du Règlement financier. Le Fonds AOSC recouvre les dépenses d'administration, de fonctionnement et de soutien des projets de coopération technique. Si le fonctionnement du Fonds AOSC pour un exercice donné se solde par un déficit, ce déficit est comblé en premier lieu au moyen de l'excédent cumulé du Fonds AOSC et, en dernier recours, au moyen du Budget-Programme ordinaire. Le Fonds AOSC est principalement financé par les frais généraux d'administration imputés aux projets de coopération technique, y compris les projets du PNUD.
- Le **Plan d'action pour la sûreté de l'aviation (ASPA)**, constitué de fonds réservés ainsi que des comptes/fonds spéciaux établis pour donner suite à l'approbation par le Conseil du Plan d'action pour la sûreté de l'aviation, qui comprend des projets à financer avec des fonds faisant partie des fonds d'affectation spéciale de la sûreté de l'aviation. Les activités relatives aux projets de l'ASPA sont financées par des contributions générales et des contributions réservées ainsi que par des services en nature comme il est indiqué à la Note 3.1.
- Le **Plan régional de mise en œuvre complet pour la sécurité de l'aviation en Afrique (Plan AFI)**, créé pour renforcer le leadership et la responsabilisation de l'OACI dans la

coordination et la gestion des programmes dans la Région AFI et assurer l'efficacité de la mise en œuvre afin de corriger les carences en matière de sécurité et d'infrastructure.

- Les **Fonds de financement collectif** au titre des **Accords de financement collectif avec le Danemark et avec l'Islande**, qui reflètent les transactions des fonds établis pour rendre compte de la supervision par l'OACI de l'exploitation des services de navigation aérienne assurés par le Gouvernement de l'Islande et, au Groenland, par le Gouvernement du Danemark, et dont les coûts sont recouverts par les fournisseurs de services au moyen de redevances d'usage et de contributions payables par les gouvernements contractants. Les redevances d'usage sont perçues par le Royaume-Uni et sont remises directement aux Gouvernements de l'Islande et du Danemark. Les contributions sont imposées et perçues par l'OACI et remises aux gouvernements fournisseurs de services. Ces opérations sont donc comptabilisées en actifs et en passifs dans l'État de la situation financière. Ces fonds comprennent également le **Fonds du Système de surveillance de l'altitude dans la Région NAT**, créé pour rendre compte des opérations financières effectuées dans le cadre des dispositions de l'Arrangement sur le financement collectif d'un système de surveillance de l'altitude dans l'Atlantique Nord. Les fournisseurs de services recouvrent les coûts de fonctionnement et de maintenance en imposant des redevances d'usage pour tous les aéronefs civils qui effectuent des traversées de l'Atlantique Nord. Les redevances d'usage perçues par l'OACI sont payables directement aux fournisseurs de services et sont donc comptabilisées en actifs et en passifs.
- Le **Compte des mesures incitatives en vue du règlement des arriérés**, établi pour présenter dans un compte distinct une partie du paiement de certains arriérés de contributions des États membres pour financer certaines activités particulières de l'Organisation.
- Le **Fonds pour les technologies de l'information et des communications (TIC)**, établi pour financer les améliorations des systèmes informatiques et de communication de l'Organisation.
- Le **Fonds du Répertoire de clés publiques (RCP)**, qui est un fonds de recouvrement des coûts établi par le Conseil pour rendre compte des activités d'un projet visant à faciliter l'interopérabilité des passeports électroniques lisibles à la machine. Les opérations sont financées par des contributions volontaires et, conformément à l'accord, le solde du Fonds est comptabilisé en tant que montant dû aux États participants.
- Le **Fonds pour la sécurité (SAFE)**, créé par le Conseil pour améliorer la sécurité de l'aviation civile grâce à une approche basée sur la performance qui limitera les frais d'administration et n'entraînera pas de coûts dans le budget du Programme ordinaire de l'Organisation, tout en assurant que les contributions volontaires soient utilisées de façon responsabilisée, utile et opportune.
- Le **Fonds temporaire des rémunérations du personnel (TSSF)**, créé pour refinancer les postes initialement abolis dans le budget triennal 2008 – 2010.
- **Autres fonds.** Incluant honoraires d'administration du financement collectif, Fonds du Programme universel d'audits de la supervision de la sécurité, Fonds environnemental, Fonds du Registre international, Fonds de coopération de la France et autres Fonds ou comptes spéciaux.

- L'OACI assure certains services de secrétariat dans le cadre d'un accord conclu avec la **Conférence européenne de l'aviation civile (CEAC)**, composée d'États membres de l'OACI. Les décaissements sont d'abord financés par les recettes de la CEAC perçues par l'OACI et, au besoin, par le Fonds général des fonds du Programme ordinaire, qui sont remboursés à l'OACI. Le montant net à recevoir ou à payer pour toutes les opérations effectuées au nom de la CEAC est compris dans le montant dû par les organismes régionaux ou payable à ces organismes.
41. Le **secteur des activités des projets de coopération technique** comprend les **Fonds des projets de coopération technique**, créés par le Secrétaire général au titre du § 9.1 du Règlement financier pour administrer les programmes de coopération technique. Les principales sources de financement de ce secteur sont les contributions volontaires aux accords de projets.
42. Les projets de coopération technique comprennent les arrangements du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et les projets gérés dans le cadre des accords de Fonds d'affectation spéciale (FAS), des Accords de services de gestion (ASG) et des Accords de service des achats d'aviation civile (CAPS). Les opérations financières relatives aux arrangements du PNUD sont conformes aux directives de l'OACI et du PNUD. Les FAS et les ASG ont pour but de couvrir une grande variété de services de coopération technique et les accords de CAPS servent à fournir des services d'acquisition. L'OACI conclut également des accords de coopération technique appelés « contrats à prix forfaitaire » avec des États membres. Ces contrats diffèrent des accords ASG et FAS en ceci qu'ils sont de courte durée et pour un montant fixe. Les sous-recouvrements et sur-recouvrements de dépenses réelles sont comptabilisés dans le Fonds AOSC.

## NOTE 2 : ACTIFS ET PASSIFS

### Note 2.1 : Trésorerie et équivalents de trésorerie

43. Les fonds déposés en banque le sont sur une base de placement en commun et les fonds qui ne sont pas requis immédiatement sont placés sous forme de dépôts à terme. Les soldes au 31 décembre sont les suivants :

	2012	2011
	<i>En milliers de CAD</i>	
Fonds en banque	61 052	98 649
Dépôts à terme	185 327	94 744
<b>Total de trésorerie et d'équivalents de trésorerie</b>	<b>246 379</b>	<b>193 393</b>

44. Au 31 décembre 2012, le rendement moyen des dépôts à terme était de 0,25 % (0,31 % au 31 décembre 2011) et leur durée moyenne jusqu'à l'échéance était de 82,5 jours (107 jours en 2011). Les fonds de trésorerie comprennent 175 millions USD détenus dans des comptes d'épargne placement (41 millions USD au 31 décembre 2011) avec un taux d'intérêt moyen de 0,33 %. Les fonds en banque à la fin de l'exercice comprennent un montant de 2 421 000 CAD détenu pour le compte de la CEAC.

**Note 2.2 : Contributions fixées, à recevoir des États membres**

45. Les soldes nets des contributions à recevoir au 31 décembre se répartissent comme suit :

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
	<i>En milliers de CAD</i>	
Courantes	4 725	5 761
Non courantes actualisées	6 116	5 581
<b>Total net des contributions à recevoir</b>	<b>10 841</b>	<b>11 342</b>

46. Les contributions à recevoir courantes sont celles qui sont dues dans les douze mois et les contributions à recevoir non courantes sont celles qui sont dues ou qu'il est prévu de recevoir plus de douze mois après la date des états financiers, comme le décrivent les méthodes comptables relatives aux créances et aux recettes. Les montants bruts et nets des contributions à recevoir sont les suivants :

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
	<i>En milliers de CAD</i>	
Contributions fixées — Programme ordinaire	13 001	13 784
Contributions fixées — Accords de financement collectif	-	18
<b>Total des contributions à recevoir avant provisions et amortissement</b>	<b>13 001</b>	<b>13 802</b>
<b>Moins :</b>		
Provision pour créances douteuses	(501)	(501)
Actualisation cumulative des créances à long terme	(1 659)	(1 959)
<b>Total des contributions nettes à recevoir</b>	<b>10 841</b>	<b>11 342</b>

47. Le tableau suivant montre la répartition des contributions à recevoir pour le Programme ordinaire.

	<b>2012</b>		<b>2011</b>	
	<i>En milliers de CAD</i>	%	<i>En milliers de CAD</i>	%
<b>Années des contributions</b>				
2012	3 721	28,6	-	-
2011	2 015	15,5	4 773	34,7
2010	943	7,2	1 561	11,3
2009	748	5,8	855	6,2
2008 et avant	5 574	42,9	6 595	47,8
<b>Total</b>	<b>13 001</b>	<b>100,0</b>	<b>13 784</b>	<b>100,0</b>

48. Il n'y a eu aucune variation de la provision pour créances douteuses durant 2012.

	<b>2011</b>	<b>Utilisation</b>	<b>Augmentation/ (diminution)</b>	<b>2012</b>
	<i>En milliers de CAD</i>			
Provision totale pour créances douteuses	501	-	-	501

Le montant de 501 000 CAD représente le montant total dû à l'OACI par l'ancienne République fédérative socialiste de Yougoslavie ; le règlement de ce montant est examiné à l'Assemblée générale des Nations Unies et on s'attend à ce que les États successeurs couvrent la dette.

49. Il n'y pas eu, en 2012, de passation par profits et pertes de contributions à recevoir. Une hausse ou une baisse de la provision pour créances douteuses représente une dépense pour la période et est comptabilisée dans l'État de la performance financière.
50. Il n'y avait pas de solde dans la provision pour réductions de produits de contributions en 2012.
51. Les variations, durant 2012, des contributions à recevoir à long terme actualisées sont les suivants :

	<b>2011</b>	<b>Utilisation</b>	<b>Augmentation/ (diminution)</b>	<b>2012</b>
	<i>En milliers de CAD</i>			
Contributions à long terme actualisées	5 581	235	300	6 116

52. L'actualisation des contributions à long terme représente le montant nécessaire pour porter le solde à recevoir à sa juste valeur lors de la comptabilisation initiale. Puisque les parties non courantes ne seront pas perçues avant plus d'un an, elles sont actualisées à un taux d'intérêt. Ce montant est comptabilisé comme une réduction du solde des sommes à recevoir à long terme. Cette différence est ensuite comptabilisée en recettes de manière progressive sur la durée de la créance. L'actualisation est calculée en appliquant le taux de 4,3 % aux futurs versements prévus pour la plupart des États du Groupe A, 2,4 % pour dix États du Groupe B et six États du Groupe A qui n'ont pas pleinement respecté leur accord.
53. Les contributions à long terme actualisées se rapportent aux contributions à recevoir des États du Groupe A qui ont conclu des accords avec le Conseil pour régler leurs arriérés de contributions sur une période maximale de 20 ans, sans intérêts, et des États du Groupe B qui n'ont pas conclu d'accords et qui ont des arriérés de contributions de plus de cinq ans. L'utilisation des 235 000 CAD comprend la reclassification en long terme de montants d'arriérés et des paiements reçus durant l'exercice d'États qui ont conclu des accords avec l'OACI. L'augmentation de 300 000 CAD est l'actualisation du solde des créances à long terme qui a été comptabilisé comme une augmentation des recettes actualisées pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012. Aucun nouvel accord n'a été conclu au cours de l'exercice.

**Note 2.3 : Créances, avances et autres actifs**

54. Créances et avances :

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
	<i>En milliers de CAD</i>	
Avances au personnel	953	1 255
Créances à recevoir d'institutions des Nations Unies	3 567	3 323
Autres	8 888	6 475
<b>Total :</b>	<b>13 408</b>	<b>11 053</b>

55. Les avances au personnel comprennent les indemnités pour frais d'études, les allocations de logement, les frais de déplacement et autres avantages du personnel.

56. Les créances à recevoir d'institutions des Nations Unies se rapportent à d'autres organisations internationales, principalement des organisations des Nations Unies.

57. Les autres créances comprennent des montants dus par des activités génératrices de recettes, comme ventes de publications, location de salles de conférence et de locaux de délégations.

58. La portion non courante des créances comprend un montant dû par la Commission africaine de l'aviation civile (CAFAC), un organisme régional. Ce montant provient de négociations entre l'OACI et la CAFAC pour le règlement des montants que la CAFAC doit à l'Organisation. Le 1<sup>er</sup> janvier 2007, la CAFAC a assumé la pleine responsabilité des transactions et opérations financières auparavant effectuées par l'OACI en son nom. Ces créances non actualisées totalisent 618 000 CAD au 31 décembre 2012. Le montant actualisé dû par la CAFAC figurant dans les comptes s'élève à 464 000 CAD ; ce montant représente la portion non courante des créances (496 000 CAD au 31 décembre 2011).

59. Les **autres actifs courants** comprennent :

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
	<i>En milliers de CAD</i>	
Taxe de vente provinciale recouvrable	401	465
Taxe de vente fédérale recouvrable	228	296
Dépenses prépayées	512	716
Impôt des États-Unis recouvrable	860	422
Taxe de vente française recouvrable	64	37
<b>Total</b>	<b>2 065</b>	<b>1 936</b>

**Note 2.4 : Stocks**

60. Les stocks de l'OACI comprennent le stock de documents publiés et imprimés par l'OACI pour la vente à la communauté de l'aviation civile internationale et les stocks d'articles hors taxes du Commissariat pour la vente aux personnes ayant le statut diplomatique.

61. Le tableau ci-dessous montre la valeur totale des stocks au 31 décembre.

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
	<i>En milliers de CAD</i>	
Publications disponibles – produits finis	834	700
Matières premières et travail en cours	116	123
<b>Total des publications</b>	<b>950</b>	<b>823</b>
<b>Total des articles du Commissariat</b>	<b>171</b>	<b>129</b>
<b>Total des stocks</b>	<b>1 121</b>	<b>952</b>

62. Le tableau ci-après donne d'autres renseignements sur le rapprochement des stocks des publications et du Commissariat ; il montre le solde d'ouverture et les éléments ajoutés durant la période moins la valeur des stocks vendus et la provision pour dépréciation appliquée durant l'exercice.

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
	<i>En milliers de CAD</i>	
<b>Rapprochement des publications :</b>		
<b>Solde d'ouverture</b>	823	787
Matières premières	499	639
Main-d'œuvre directe	1 376	1 444
Coûts indirects	239	239
Total des stocks acquis et produits	2 937	3 109
Moins : coût des publications vendues	(1 843)	(2 218)
Moins : dépréciation	(144)	(68)
<b>Solde de clôture</b>	<b>950</b>	<b>823</b>

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
	<i>En milliers de CAD</i>	
<b>Rapprochement des articles du Commissariat :</b>		
<b>Solde d'ouverture</b>	129	200
Stocks acquis	467	373
Total des stocks acquis	596	573
Moins : coût des articles vendus	(425)	(437)
Moins : Perte d'articles endommagés par inondation	-	(7)
<b>Solde de clôture</b>	<b>171</b>	<b>129</b>

63. Les publications et les articles du Commissariat ainsi que les quantités établies par les systèmes de suivi des stocks de l'OACI sont validés par un inventaire physique des stocks.
64. Les stocks sont évalués en net de toute dépréciation constatée. Au cours de 2012, les stocks de publications dépréciées ont été évalués à 144 000 CAD et retirés des comptes de stocks. Ce retrait représente une charge pour l'exercice et figure au poste « fournitures, consommables et autres » dans l'État de la performance financière.

### Note 2.5 : Immobilisations corporelles

65. Le coût des immobilisations corporelles comprend les éléments détenus au siège de l'OACI, à Montréal, ainsi que ceux qui sont détenus aux sept bureaux régionaux. Ces éléments présentent des avantages ou un potentiel de service pour l'Organisation qui en contrôle intégralement l'acquisition, l'emplacement physique, l'utilisation et la cession.
66. Comme il est indiqué à la Note 1 et comme le permet l'adoption initiale des IPSAS, les dispositions transitoires ont été appliquées à la comptabilisation initiale des immobilisations corporelles. Le tableau ci-après présente les immobilisations corporelles acquises depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010 et inscrites à l'actif conformément aux IPSAS.

	Solde des coûts 1 <sup>er</sup> janvier 2012 <sup>1</sup>	Acquisitions durant l'exercice	Amortissement cumulé	Solde de clôture 31 décembre 2012
En milliers de CAD				
Mobilier et agencements	77	-	17	60
Équipement informatique	2 327	166	871	1 622
Équipement de bureau	293	379	109	563
Véhicules à moteur	234	57	96	195
Amélioration locative	563	553	226	890
Machines	91	48	28	111
Immobilisations corporelles – Travaux en cours		285		285
<b>Total</b>	<b>3 585</b>	<b>1 488</b>	<b>1 347</b>	<b>3 726</b>

<sup>1</sup> Avant amortissement cumulé.

67. Aucune dépréciation des immobilisations corporelles n'a été constatée en 2012.
68. Avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010, le coût des biens non consommables, qui comprennent le mobilier, les véhicules, les ordinateurs et autre matériel de bureau, était porté en dépenses dans l'exercice où ces biens étaient commandés, conformément au § 43 des normes comptables du système des Nations Unies (UNSAS). Ces actifs et d'autres immobilisations corporelles, sous contrats de location-financement, acquis avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010 n'ont pas été inscrits à l'actif et seront présentés dans l'État de la situation financière durant la période de transition (2012-2015), comme l'autorise la norme IPSAS 17. Les engagements liés à ces contrats sont présentés à la Note 6.
69. L'immeuble du siège, la Maison de l'OACI, a été construit en 1995 et est la propriété d'une organisation du secteur privé. Cette propriété est louée par le Gouvernement du Canada pour une durée de 20 ans, jusqu'en 2016. Conformément à un Accord supplémentaire entre le Gouvernement

du Canada et l'OACI, la totalité de la propriété est occupée par l'OACI, qui rembourse 25 % des coûts de location et de fonctionnement au Gouvernement du Canada. Le Gouvernement du Canada prend à sa charge 75 % des coûts de location et de fonctionnement et 100 % des taxes foncières, a l'option d'acheter l'immeuble à un prix avantageux à la fin du bail et, si l'OACI l'accepte, doit lui transférer 25 % de la propriété de l'immeuble étant entendu que l'OACI lui remboursera 25 % du coût de l'option d'achat. Si le Gouvernement du Canada n'exerce pas lui-même cette option, l'OACI a le droit de demander au Gouvernement du Canada d'exercer l'option en son nom et de lui transférer la propriété de l'immeuble. Dans ce cas, l'OACI doit rembourser 100 % du coût de l'option d'achat et les coûts associés à la transaction elle-même, et occuper l'immeuble pour ses propres activités durant au moins vingt (20) ans. La propriété est estimée à 116 millions CAD et l'option d'achat qui peut être exercée en 2016 s'élève à 23,45 millions CAD. Comme le permettent les IPSAS, la portion des coûts de location payés par l'OACI est portée en dépenses et la portion financée par le Gouvernement du Canada est une contribution sous forme de services en nature (Note 3.1).

70. L'OACI possède aussi 46 % de la propriété du bureau régional EURNAT, à Paris, au coût d'origine de 1 145 000 CAD et le 54 % restant fait l'objet d'un contrat de location-financement nominal, qui constitue une contribution sous forme de services en nature (Note 3.1). Comme il est indiqué au § 68, les actifs acquis avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010 seront inscrits à l'actif durant la période de transition (2012-2015). Les autres immeubles occupés par l'OACI font l'objet d'un contrat de location simple ou d'un loyer nominal.
71. Les immobilisations corporelles non inscrites à l'actif sont présentées au coût moins les amortissements cumulés, comme si elles avaient amorties à partir de leur date d'acquisition. Le tableau ci-après présente les immobilisations corporelles, y compris les contrats de location-financement, acquises avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010 qui ne sont pas inscrites à l'actif puisque l'OACI applique les dispositions transitoires des IPSAS, comme il est indiqué à la Note 1.

	<b>Solde d'ouverture 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	<b>Radiations</b>	<b>Amortissement cumulé</b>	<b>Solde de clôture 31 décembre 2012</b>
<i>En milliers de CAD</i>				
Mobilier et accessoires	35	-	9	26
Équipement informatique et de bureau	98	4	63	31
Véhicules à moteur	90	-	40	50
Équipement détenu en vertu d'un contrat de location-financement	245	-	108	137
<b>Total</b>	<b>468</b>	<b>4</b>	<b>220</b>	<b>244</b>

72. Les paiements annuels minimaux à effectuer de 2013 à 2014 dans le cadre des obligations relatives au contrat de location-financement de l'équipement s'élèvent à 102 000 et 33 000 CAD respectivement, pour un paiement minimal total de 135 000 CAD, moins des intérêts de 5 000 CAD pour une obligation locative de 130 000 CAD. Les obligations relatives à la location du siège de l'OACI sont présentées à la Note 6.

**Note 2.6 : Immobilisations incorporelles**

73. Le tableau ci-après présente les immobilisations incorporelles reconnues dans les comptes depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

	<b>Solde d'ouverture 1<sup>er</sup> janvier 2012<sup>1</sup></b>	<b>Acquisition pendant l'année</b>	<b>Amortissement cumulé</b>	<b>Solde de clôture 31 décembre 2012</b>
<i>En milliers de CAD</i>				
Logiciel acquis	939	144	301	782
Logiciel (travaux en cours)	21	133	-	154
Autres actifs incorporels	125	156	24	257
<b>Total</b>	<b>1 085</b>	<b>433</b>	<b>325</b>	<b>1 193</b>

<sup>1</sup> Avant amortissement cumulé.

74. Après examen des immobilisations incorporelles pour en déterminer la dépréciation, il a été établi qu'aucune immobilisation incorporelle ne s'était dépréciée durant l'exercice.

**Note 2.7 : Instruments financiers****2.7.1 Actifs et passifs financiers**

75. Les méthodes comptables applicables aux instruments financiers sont indiquées à la Note 1. Les actifs financiers de l'OACI se divisent en prêts et en créances (aucun investissement dérivatif ni actif financier aliénable) et les soldes au 31 décembre sont répartis comme suit :

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<i>En milliers de CAD</i>		
Contributions fixées à recevoir (courantes)	4 725	5 761
Contributions fixées à recevoir (non courantes)	6 116	5 581
Créances et avances (courantes)	13 409	11 053
Créances et avances (non courantes)	464	496
Autres actifs	1 553	1 220
<b>Total des actifs financiers</b>	<b>26 267</b>	<b>24 111</b>

Tous les passifs financiers significatifs sont des instruments financiers comptabilisés au coût amorti.

76. L'OACI est exposée aux risques financiers indiqués dans les paragraphes suivants.

**2.7.2 Risque de crédit**

77. Le risque de crédit de l'OACI est largement réparti ; les méthodes de gestion des risques appliquées par l'OACI limitent le montant de son exposition au risque de crédit à une seule contrepartie et contiennent des lignes directrices relatives à la qualité minimale de crédit.

78. Le risque de crédit et le risque de liquidité associés à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie sont considérablement réduits en faisant en sorte que ces actifs financiers soient placés dans des fonds du marché monétaire très liquides et hautement diversifiés auprès de grandes institutions financières évaluées comme étant de première qualité par les principales agences de notation financière et/ou auprès d'autres contreparties solvables.
79. Les contributions à recevoir comprennent les montants dus par les États souverains. La Note 2.2 donne des renseignements détaillés sur ces contributions. Comme il est indiqué à la Note 1 et à la Note 2.2, les contributions à long terme sont évaluées au coût amorti (actualisé) selon la méthode de l'intérêt effectif. Comme ces créances ne portent pas intérêt, le taux d'intérêt utilisé pour calculer le coût actualisé est le taux applicable aux obligations à long terme du Gouvernement du Canada.

### 2.7.3 Risque de taux d'intérêt

80. L'OACI est exposée au risque de taux d'intérêt dans les dépôts à terme. Le taux moyen d'intérêt et la durée moyenne jusqu'à échéance pour 2012 sont indiqués à la Note 2.1. En raison du faible taux d'intérêt actuel, le niveau de risque est minime.

### 2.7.4 Risque de change

81. Au 31 décembre 2012, la trésorerie, l'équivalent de trésorerie et les investissements sont libellés en CAD (7 %) et en USD (88 %), qui sont les monnaies de base utilisées par l'Organisation (7 % en CAD et 87 % en USD au 31 décembre 2011). Les montants détenus en monnaies autres que le dollar canadien ou le dollar des États-Unis servent principalement à réaliser des activités opérationnelles en monnaies autres que le dollar canadien. En outre, les contributions à recevoir sont libellées dans les monnaies de base, soit 43 % en CAD et 57 % en USD (43 % en CAD et 57 % en USD au 31 décembre 2011).
82. À partir de 2010, afin de réduire au minimum l'exposition aux fluctuations du dollar des États-Unis, l'Organisation a adopté un système de contributions mixtes selon lequel une partie des contributions des États membres est exprimée en dollars des États-Unis et l'autre en dollars canadiens sur la base des besoins prévus dans chaque monnaie. Avec l'adoption de ce système, la direction estime qu'il n'est pas nécessaire de passer des contrats de change pour l'achat de dollars des États-Unis.
83. Les bons de commande pour les projets de coopération technique sont parfois établis en monnaies autres que le dollar canadien ou le dollar des États-Unis. Afin de limiter l'exposition aux fluctuations monétaires, l'Organisation a adopté une politique de couverture, selon laquelle les fonds sont achetés dans la monnaie de l'engagement au moment où le bon de commande est émis, dans les cas où la fluctuation monétaire pourrait avoir un impact notable sur la situation financière du projet. Un gain ou une perte de change est comptabilisée comme équivalant à l'écart entre l'UNORE et le taux spécifique en vigueur à la date de l'achat des fonds.

### 2.7.5 Risque de liquidité

84. L'Assemblée a établi un Fonds de roulement de 6,0 millions USD pour, au besoin, verser des avances au Fonds général afin de financer des crédits budgétaires en attendant la réception des contributions des États membres et d'autres fonds dans certains cas. En outre, les fonds sont

déposés en banque sur une base de placement en commun et les fonds qui ne sont pas immédiatement requis sont investis dans des dépôts à terme.

**Note 2.8 : Avances reçues**

85. Les avances reçues comprennent les éléments suivants :

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
	<i>En milliers de CAD</i>	
Contributions volontaires aux projets de coopération technique	201 023	144 941
Contributions fixées reçues par anticipation	2 976	549
Autres avances	4 829	4 069
<b>Total</b>	<b>208 828</b>	<b>149 559</b>

86. Les autres avances comprennent un versement anticipé de 922 000 CAD d'un État membre (France), 895 000 CAD pour des ventes de publications, 784 CAD d'une entreprise du secteur privé, 991 CAD d'États membres pour des activités de RCP, des produits différés et d'autres avances.

**Note: 2.9 : Montants à payer et passifs échus**

87. Les montants à payer et les passifs échus se répartissent comme suit :

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
	<i>En milliers de CAD</i>	
Montants à payer aux fournisseurs	14 212	11 021
Passifs échus et autres montants à payer	4 508	8 333
<b>Total</b>	<b>18 720</b>	<b>19 354</b>

88. Les montants à payer aux fournisseurs correspondent aux montants dus pour les biens et les services pour lesquels des factures ont été reçues. Les passifs échus et autres montants à payer sont des passifs correspondant à des biens et des services qui ont été reçus par l'OACI ou fournis à l'OACI durant l'exercice et qui n'ont pas été facturés.

89. Dans certaines conditions, l'Organisation rembourse une partie des frais d'études payés par des employés de la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan international. Les passifs échus et autres montants à payer incluent un montant de 215 000 CAD correspondant aux frais d'études estimatifs payables à des employés mais pas encore réclamés à la fin de l'exercice.

90. L'OACI assure certains services de secrétariat pour la Conférence européenne de l'aviation civile (CEAC). Le montant net à payer pour toutes les opérations effectuées pour le compte de la CEAC au cours de l'exercice est inclus dans les montants à payer et les passifs échus. Les variations dans ces comptes sont résumées ci-dessous.

	2012	2011
	<i>En milliers de CAD</i>	
<b>Solde d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>2 367</b>	<b>1 966</b>
Recettes durant l'exercice	3 147	3 403
Total partiel :	5 514	5 369
Moins : décaissements durant l'exercice	3 093	3 002
<b>Solde de clôture au 31 décembre</b>	<b>2 421</b>	<b>2 367</b>

### Note 2.10 : Avantages du personnel

91. Les passifs correspondant aux avantages du personnel comprennent les prestations d'assurance-maladie après la cessation de service (ASHI), les prestations de fin de service pour les jours de congé annuel accumulés, les primes de rapatriement à payer et autres montants à court terme.

	2012	2011
	<i>En milliers de CAD</i>	
<b>Répartition :</b>		
Courants	4 669	4 060
Non courants	90 217	78 817
<b>Total</b>	<b>94 886</b>	<b>82 877</b>

#### 2.10.1 Évaluation des passifs correspondant aux avantages du personnel

92. Les passifs correspondant aux prestations de fin de service, aux congés annuels et aux primes de rapatriement, ainsi qu'aux prestations d'assurance-maladie après la cessation de service (ASHI) sont déterminés par des actuaires-conseil indépendants. Ces avantages sont établis pour les fonctionnaires du siège et des bureaux régionaux visés par les Règles administratives de l'OACI.
93. Les autres avantages du personnel sont calculés par l'OACI sur la base de données individuelles et de l'expérience passée. Ils comprennent les montants estimatifs des primes de rapatriement et des congés annuels dus au personnel des projets de coopération technique à la cessation du service. Les prestations dues au personnel des projets ne sont pas régies par le Statut et le Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, mais par des conditions particulières prévues dans les projets de coopération technique.

94. Variations des passifs correspondant aux avantages du personnel durant 2012 :

	<b>Solde d'ouverture 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	<b>Utilisation</b>	<b>Augmentation/ (diminution)</b>	<b>Perte/(gain) actuariel</b>	<b>Solde de clôture 31 décembre 2012</b>
<i>En milliers de CAD</i>					
Régime après cessation de service (ASHI)	62 744	(1 192)	4 472	7 337	73 361
Fin de service – Congés annuels	7 959	( 687)	976	174	8 422
Fin de service – Primes de rapatriement	10 853	( 831)	1 155	509	11 686
Autres avantages du personnel pour les experts internationaux	1 321	( 356)	452	-	1 417
<b>Total des passifs correspondant aux avantages du personnel</b>	<b>82 877</b>	<b>(3 066)</b>	<b>7 055</b>	<b>8 020</b>	<b>94 886</b>

95. La colonne « Utilisation » représente les paiements effectués durant l'exercice. L'augmentation (diminution) pour l'ASHI, les congés annuels et les primes de rapatriement et autres avantages du personnel pour les experts internationaux s'établit comme suit :

	<b>Coût de services rendus</b>	<b>Coûts d'intérêts</b>	<b>Total 2012</b>	<b>Total 2011</b>
<i>En milliers de CAD</i>				
Régime après cessation de service (ASHI)	2 847	1 625	4 472	5 127
Fin de service – Congés annuels	767	209	976	679
Fin de service – Primes de rapatriement	873	282	1 155	983
Autres avantages du personnel	452	-	452	1 267
<b>Total des passifs correspondant aux avantages du personnel</b>	<b>4 939</b>	<b>2 116</b>	<b>7 055</b>	<b>8 056</b>

À titre comparatif, les pertes actuarielles (et les gains) s'établissaient comme suit :

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<i>En milliers de CAD</i>		
Régime après cessation de service (ASHI)	7 337	(7 091)
Fin de service – Congés annuels	174	2 820
Fin de service – Primes de rapatriement	509	1 696
<b>Total des passifs correspondant aux avantages du personnel</b>	<b>8 020</b>	<b>(2 575)</b>

96. Les pertes actuarielles pour congés annuels et primes de rapatriement plus coûts de services rendus au cours de l'exercice et coûts d'intérêts y compris ASHI s'élèvent au total à 7 286 CAD en 2012 (11 305 CAD pour 2011) et sont inclus dans les dépenses de Fonds renouvelable.

#### 2.10.2 Incidence d'une augmentation (diminution) d'un point de pourcentage de l'hypothèse tendancielle

97. Les IPSAS exigent que l'incidence d'un point de pourcentage dans l'hypothèse tendancielle soit indiquée dans les états financiers relatifs aux avantages après cessation de service :

<b>Coûts de services rendus</b>	Moins un point de pourcentage : diminution de 833 000 CAD
	Plus un point de pourcentage : augmentation de 1 175 000 CAD
<b>Obligation au titre d'avantages acquis</b>	Moins un point de pourcentage : diminution de 11 864 000 CAD
	Plus un point de pourcentage : augmentation de 15 056 000 CAD

#### 2.10.3 Hypothèses et méthodes actuarielles

98. Chaque année, l'OACI analyse et choisit les hypothèses et les méthodes qu'utiliseront les actuaires dans l'évaluation de fin d'exercice pour déterminer les besoins en dépenses et en contributions pour les régimes après cessation de service de l'OACI (prestations postérieures à l'emploi et autres prestations de fin de service). Les hypothèses actuarielles doivent être indiquées dans les états financiers conformément à la norme IPSAS 25. En outre, chaque hypothèse actuarielle doit être indiquée en termes absolus. Les principales hypothèses et méthodes ci-après ont été employées pour déterminer la valeur des passifs correspondant aux prestations postérieures à l'emploi et autres prestations de cessation de service au 31 décembre 2012.
99. L'OACI utilise le taux des obligations du Gouvernement du Canada pour actualiser le passif relatif aux avantages du personnel. Certains pays n'ont pas de marché actif pour les obligations d'État ou ces obligations présentent plus de risques que les obligations de haute qualité des sociétés. Dans ces cas, il est préférable d'utiliser le taux des obligations des sociétés, qui se rapproche plus du taux sans risque. Cette question a été examinée par les actuaires de l'OACI, et il a été décidé que, dans le cas de l'OACI, l'utilisation du taux des obligations du Gouvernement du Canada était plus approprié que le taux des obligations des sociétés pour les raisons décrites au § 94 de la norme IPSAS 25 et parce qu'il existe un marché très actif d'obligations d'État au Canada. L'OACI a donc continué à utiliser le taux des obligations du Gouvernement du Canada pour actualiser le passif.

**Hypothèses utilisées pour le régime d'assurance-maladie après la cessation de service (ASHI) :**

<b>Méthode actuarielle</b>	ASHI : La méthode de répartition des prestations au prorata des années de services jusqu'à ce que le fonctionnaire soit complètement admissible aux prestations de retraite.
<b>Taux d'actualisation</b>	2,40 % pour la comptabilité et le financement (2,50 % dans l'évaluation du 31 décembre 2011).
<b>Taux tendanciels des frais médicaux et dentaires</b>	Médicaments et autres soins de santé, de 10 à 4 % sur une période de 20 ans ; frais dentaires, 3 % sur 20 ans.
<b>Rendement prévu des actifs</b>	Sans objet puisque les régimes sont traités comme des régimes sans capitalisation.
<b>Taux de change utilisé</b>	1,00 USD contre 0,993 CAD (1,024 CAD dans l'évaluation précédente).
<b>Coût des demandes d'indemnisation des frais médicaux et dentaires</b>	Les coûts annuels moyens par personne, à 60 ans, sont de 1 700 CAD pour les coûts des médicaments, d'un montant de 200 CAD à 700 CAD pour les frais dentaires et de 300 CAD d'autres frais médicaux.
<b>Variation des frais médicaux et dentaires selon l'âge</b>	Pour les médicaments au Canada, de 5,8 % à l'âge de 40 ans à 0 % à l'âge de 85 ans et plus. Pour les soins de santé au Canada, de 2,0 % à l'âge de 59 ans à 0,75 % à l'âge de 85 ans et plus. Pour les soins de santé à l'extérieur du Canada, de 2,7 % à l'âge de 40 ans à 0 % à l'âge de 90 ans et plus. Pour les soins dentaires, -0,5 % par année. Réduction du coût des médicaments à l'âge de 65 ans pour ceux qui sont couverts par un régime public d'assurance-médicaments au Canada, 78 % au Québec (78 % en 2011) et 78 % (78 % en 2011) dans d'autres provinces.
<b>Frais administratifs annuels</b>	Compris dans les coûts annuels par personne.
<b>Table de mortalité</b>	Jusqu'à 94, générationnelle.
<b>Taux de sortie du régime</b>	De l'âge de 20 ans à l'âge de 55 ans et plus : de 15 % à 0 %.
<b>Âge de la retraite</b>	Les fonctionnaires recrutés avant le 1 <sup>er</sup> janvier 1990, à 59 ans ; les fonctionnaires recrutés à cette date ou après, à 62 ans.
<b>Couverture des personnes à charge au moment de la retraite</b>	60 % (60 % en 2011). Il est supposé que les conjointes ont cinq ans de moins que les conjoints. Aucun enfant par famille à l'âge de la retraite.

**Hypothèses utilisées pour les congés annuels et les primes de rapatriement :**

<b>Méthode actuarielle</b>	Congés annuels et primes de rapatriement : valeur actuarielle actuelle des prestations futures avec projection des salaires.
<b>Taux d'actualisation</b>	2,40 % par an (2,50 % dans l'évaluation précédente).
<b>Augmentation des traitements</b>	3,25 % par an.
<b>Accumulation nette de jours de congé dans le solde des congés annuels</b>	De 8 jours au cours de la première année jusqu'à 0 pour 35 ans de service et plus, jusqu'à un maximum de 90 jours.
<b>Sorties du régime en raison d'un départ volontaire</b>	10 %.
<b>Déménagement des effets lors du rapatriement</b>	16 000 CAD par fonctionnaire avec une augmentation annuelle de 3,25 %.
<b>Coûts de déplacement</b>	7 000 CAD par fonctionnaire avec une augmentation annuelle de 3,25 %.

#### 2.10.4 Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (CCPPNU)

100. Les Statuts de la Caisse indiquent que le Comité mixte doit faire effectuer une évaluation actuarielle de la Caisse au moins une fois tous les trois ans par l'actuaire conseil. L'usage du Comité mixte a été de faire effectuer cette évaluation tous les deux ans en utilisant la méthode des agrégats avec entrants. L'objet premier de l'évaluation actuarielle est de déterminer si les actifs actuels et les actifs futurs estimatifs de la Caisse seront suffisants pour couvrir les passifs.
101. L'obligation financière de l'OACI à l'égard de la Caisse consiste en sa contribution obligatoire, calculée au taux établi par l'Assemblée générale des Nations Unies (actuellement : 7,9 % pour les participants, et 15,8 %, pour les organisations affiliées), ainsi qu'en une part du déficit actuariel éventuel aux termes de l'article 26 des Statuts de la Caisse. Les paiements correspondant à la part de déficit ne sont effectués que si l'Assemblée générale des Nations Unies invoque les dispositions de l'article 26, après avoir constaté la nécessité de ces paiements sur la base d'une évaluation actuarielle déterminant que les avoirs de la Caisse ne sont pas suffisants pour couvrir ses engagements à la date de l'évaluation. Pour combler cette insuffisance, chaque organisation affiliée doit apporter une contribution proportionnelle au montant total des cotisations qu'elle a payées au cours des trois années précédant la date d'évaluation.
102. L'évaluation actuarielle la plus récente a été effectuée au 31 décembre 2011. Elle a mis en évidence un déficit actuariel de 1,87 % (0,38% dans l'évaluation de 2009) de la masse des rémunérations aux fins de la pension, ce qui signifie que le taux de contribution théorique nécessaire à la réalisation de l'équilibre au 31 décembre 2011 était de 25,57 % de la masse des rémunérations aux fins de la pension, par rapport au taux de contribution réel de 23,7 %. Le déficit actuariel est principalement attribuable aux résultats des investissements des récentes années, qui ont été plus bas que prévu.
103. Au 31 décembre 2011, le taux de capitalisation de l'actif actuariel par rapport aux provisions techniques, sans ajustement future des pensions, était de 130 % (140 % dans l'évaluation de 2009). Le taux de capitalisation était de 86 % (91 % dans l'évaluation de 2009) lorsque le système actuel d'ajustement des pensions était pris en compte.
104. Après un évaluation des avoirs de la Caisse, l'actuaire-conseil a conclu que des paiements correspondant à la part de déficit aux termes de l'article des Statuts de la Caisse n'étaient pas nécessaires, au 31 décembre 2011, étant donné que la valeur actuarielle des avoirs excédait la valeur actuarielle de l'ensemble des passifs échus de la Caisse. De plus, la valeur marchande des avoirs excédait aussi la valeur actuarielle de l'ensemble des passifs échus à la date de l'évaluation. Au moment de la rédaction du présent rapport, l'Assemblée générale des Nations Unies n'avait pas invoqué les dispositions de l'article 26. La rémunération considérée aux fins de la pension fera l'objet d'un examen à la prochaine évaluation actuarielle, qui se fera au 31 décembre 2013.
105. En juillet 2012, le Comité mixte a noté dans son rapport de la cinquante-neuvième session de l'Assemblée générale que le relèvement à 65 ans de l'âge normal de la retraite pour les nouveaux participants à la Caisse devrait permettre de réduire considérablement le déficit et peut-être de combler la moitié du déficit actuel de 1,87 %. En décembre 2012, l'Assemblée générale a autorisé le Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies à relever à 65 ans l'âge normal de la retraite pour les nouveaux participants à la Caisse, avec effet au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2014, à moins que l'Assemblée générale n'ait pas décidé d'une augmentation correspondante de l'âge réglementaire de la cessation de service.

106. En 2012, les cotisations versées à la CCPNU par l'OACI en tant qu'organisation affiliée s'élevaient à 18,5 millions USD, ou 18,6 millions CAD (18,1 millions USD, ou 18,0 millions CAD en 2011). Les cotisations de 2013 devraient être du même ordre.
107. Le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU effectue un audit annuel de la CCPNU et présente chaque année un rapport sur l'audit au Comité mixte de la Caisse. La CCPNU publie des rapports trimestriels sur ses investissements ; ils peuvent être consultés sur le site web de la Caisse ([www.unjspf.org](http://www.unjspf.org)).

#### 2.10.5 Dispositions relatives à la sécurité sociale pour les fonctionnaires titulaires de contrats de service

108. Les employés de l'OACI sous contrat de service sont habituellement admissibles à la sécurité sociale selon les conditions et normes locales. Cependant, l'OACI n'a pris aucun arrangement global concernant la sécurité sociale dans le cadre des contrats de service. Les prestations peuvent être obtenues du système national de sécurité sociale, de régimes privés locaux ou sous forme d'indemnités en espèces dans le cas d'un régime propre à l'Organisation. Les contrats de service stipulent que leurs titulaires doivent être couverts par la sécurité sociale conformément à la législation du travail et aux pratiques locales. Les employés sous contrat de service ne sont pas des membres du personnel de l'OACI et n'ont pas droit aux avantages normalement accordés aux membres du personnel.

#### Note 2.11 : Crédits aux gouvernements contractants/fournisseurs de services

109. Ces crédits comprennent les contributions des gouvernements contractants qui sont perçues par l'OACI au nom des gouvernements fournisseurs de services au titre des Accords de financement collectif avec le Danemark et avec l'Islande, et qui doivent être remises aux gouvernements contractants/fournisseurs de services. Ce passif comprend aussi les redevances d'usage perçues par l'OACI pour le compte des gouvernements fournisseurs de services au titre de l'Arrangement de financement collectif pour le système de contrôle des performances de maintien d'altitude dans la Région NAT.

#### Note 2.12 : Actifs nets (déficit net cumulé)

110. Les actifs nets comprennent le déficit cumulé et les réserves de l'Organisation à la fin de l'exercice. Les soldes de clôture sont la participation résiduelle de l'OACI aux actifs après déduction de tous ses passifs. Vu que les passifs dépassent les actifs, il est prévu que le financement futur couvrira le déficit cumulé. Les variations du déficit cumulé et des réserves sont présentées dans l'État III.
111. Les réserves se composent de :

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
	<i>En milliers de CAD</i>	
Activités régulières		
Report de crédits (État V)	8 519	10 195
Gain (perte) actuariel cumulé sur ASHI (note 2.10.2)	(6 127)	1 210
Montants réservés dans le fonds des incitatifs	1 201	2 250
	<b>3 593</b>	<b>13 655</b>
Activités des projets de coopération technique	49	(7)
<b>Total</b>	<b>3 642</b>	<b>13 648</b>

112. Les montants réservés dans le fonds des incitatifs comprennent un montant de 1,0 million CAD à titre de financement additionnel pour activités du Programme ordinaire en 2013 (voir Résolution A36-29 de l'Assemblée).
113. Les réserves des activités des projets de coopération technique comprennent l'écart de la conversion de dollars des États-Unis (USD) en dollars canadiens (CAD) pour comptabiliser les activités des projets de coopération technique dans la monnaie de présentation (CAD).

### NOTE 3 : RECETTES ET DÉPENSES

#### Note 3.1 : Contributions — Services rendus en nature

114. En vertu d'ententes distinctes conclues entre l'Organisation et les Gouvernements du Canada, de l'Égypte, de la France, du Pérou, du Sénégal, de la Thaïlande et du Mexique, ces gouvernements se sont engagés à prendre à leur charge la totalité ou une partie du loyer des locaux situés sur leurs territoires respectifs. Le Gouvernement du Canada prend à sa charge la majeure partie des dépenses de fonctionnement et d'entretien des locaux du siège. Ces contributions en nature ne sont pas enregistrées dans les comptes mais elles sont présentées ci-après pour information.
115. La juste valeur des contributions en nature aux activités ordinaires, estimée d'après les contrats de location ou, en l'absence de contrat, d'après la valeur marchande estimative, est la suivante :

	2012	2011
	<i>En milliers CAD</i>	
Canada	21 528	20 884
Égypte	154	157
France	664	716
Pérou	427	411
Sénégal	118	40
Thaïlande	1 307	1 130
<b>Total</b>	<b>24 198</b>	<b>23 338</b>

116. La contribution du Canada indiquée ci-dessus comprend un montant équivalant à 1 683 000 CAD (1 928 000 CAD en 2011) du Gouvernement du Québec pour les locaux de la Tour Bell à Montréal fournis à la Direction de la coopération technique.
117. Les services et les déplacements du personnel sont aussi assurés gratuitement par ces États pour les activités ordinaires. La valeur de ces contributions est évaluée sur la base de leur coût pour l'État donateur pour chacune des activités suivantes :

	2012	2011
	<i>En milliers de CAD</i>	
Sûreté de l'aviation	1 497	1 092
Sécurité de l'aviation	2 496	1 316

118. Le Gouvernement du Mexique fournit aussi une contribution en espèces pour la location du Bureau régional de Mexico. En 2012, cette contribution s'élevait à 146 000 CAD (133 000 CAD en 2011) et est comprise dans les recettes.

### Note 3.2 : Recettes

119. Les recettes comptabilisées pour l'exercice comprennent principalement les contributions aux projets de coopération technique qui ont été mis en œuvre au cours de l'année et les contributions fixées. Les contributions fixées sont prélevées en partie en dollars canadiens et en partie en dollars des États-Unis pour financer une importante portion des crédits. Les recettes comptabilisées durant l'exercice sont composées comme suit :

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
	<i>En milliers de CAD</i>	
Contributions des États décidées par l'Assemblée	84 256	82 024
Contribution d'un nouvel État	50	7
Écarts de change	(399)	(1 055)
Diminution (augmentation) de la provision pour actualisation des créances à long terme	298	(319)
<b>Total</b>	<b>84 205</b>	<b>80 657</b>

120. Le tableau suivant donne les renseignements pour les **autres activités génératrices de recettes** :

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
	<i>En milliers de CAD</i>	
Vente de publications et services d'impression	4 143	5 011
Services aux délégations	2 132	2 073
Événements et symposiums	1 436	1 380
Redevances sur publications	773	655
Droits de licence (marchandises dangereuses)	1 024	795
Périodiques	655	755
Ventes du Commissariat	603	580
Sites web	368	436
Accords de licence et partenariats en statistiques	413	394
Formation/évaluations, cours et droits d'adhésion	944	605
Autres	642	717
<b>Total</b>	<b>13 133</b>	<b>13 401</b>

121. Les **autres recettes** comprennent les éléments suivants :

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
	<i>En milliers de CAD</i>	
Frais de service	655	556
Primes d'assurance responsabilité professionnelle	167	343
Frais d'agent de voyage	157	47
Intérêts – Recettes et gain de change	297	1 283
Autres	717	893
<b>Total</b>	<b>1 993</b>	<b>3 122</b>

### Note : 3.3 Dépenses

#### 3.3.1 Rémunérations et avantages des employés

122. Les rémunérations comprennent les traitements et salaires des employés de l'Organisation, des experts des services internationaux extérieurs et des experts d'accords d'assistance opérationnelle (OPAS) pour projets de coopération technique, ainsi que les avantages tels qu'assurance-maladie, congés annuels, rapatriement, frais d'études, allocations d'affectation et de réaffectation, indemnités de cessation d'emploi et contributions de l'OACI à la CCPPNU.

#### 3.3.2 Fournitures, matières consommables et divers

123. Ces dépenses comprennent l'acquisition de biens et services pour fonds d'affectation spéciale, accords de services de gestion, service des achats de l'aviation civile et projets du PNUD dans le cadre d'activités de projets de coopération technique.

#### 3.3.3 Dépenses générales de fonctionnement

124. Les dépenses générales de fonctionnement comprennent principalement la location, l'entretien et le fonctionnement de locaux, les dépenses de technologie de l'information et d'imprimerie, les fournitures de bureau, les dépenses de services postaux et de coursiers et d'autres dépenses diverses. Aussi incluse est la dépréciation d'actifs tangibles s'élevant à 809 CAD et 197 CAD pour l'amortissement d'actifs intangibles (457 CAD et 118 CAD respectivement en 2011).

#### 3.3.4 Déplacements

125. Les frais de déplacement comprennent les voyages pour missions, incluant billets d'avion, allocations journalières de subsistance et frais terminaux.

#### 3.3.5 Autres dépenses

126. Les autres dépenses comprennent les pertes de change attribuables au Fonds autre que le Fonds du budget ordinaire, pour un montant de 1 154 000 CAD (294 000 CAD en 2011).

127. Les pertes de change attribuables au Fonds du budget ordinaire sont affectées à des catégories de dépenses dans l'État de la performance financière. Cela a pour but de permettre une comparaison des dépenses réelles avec les crédits budgétés. En 2012, 900 000 CAD ont ainsi été affectés. Le

montant équivalent dans l'exercice précédent était un gain de 112 000 CAD, qui a été présenté sous la rubrique Autres recettes.

#### **NOTE 4 : COMPARAISON ENTRE LES MONTANTS BUDGÉTISÉS ET LES MONTANTS RÉELS**

128. Les états financiers et le Budget-Programme ordinaire approuvé de l'OACI ne sont pas présentés selon la même méthode. Dans l'État de la performance financière, les dépenses s'appliquent à tous les fonds de l'Organisation et sont classés selon leur nature. Dans l'État de la comparaison entre les montants budgétisés et les montants réels, les dépenses sont classées par objectif stratégique et par stratégie d'exécution de soutien pour le budget du Fonds général du Programme ordinaire. L'autre budget approuvé publiquement disponible concerne le Fonds AOSC du Programme de coopération technique.
129. L'Assemblée autorise, séparément pour chaque exercice du triennat, des dépenses en dollars canadiens pour le Programme ordinaire et approuve le total des prévisions budgétaires indicatives du Fonds AOSC. Les budgets peuvent ensuite être modifiés par le Conseil ou par délégation de pouvoirs.
130. Comme le requièrent les IPSAS, un rapprochement sur une base comparable entre les montants réels de l'État de comparaison entre les montants budgétisés et les montants réels (État V) et les montants réels de l'État des flux de trésorerie (État IV) pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012 est présenté ci-après.

	<b>Opérations</b>	<b>Investissement</b>	<b>Financement</b>	<b>Total</b>
	<i>En milliers de CAD</i>			
Montant réel sur une base comparable (État V)	(94 172)	-	-	(94 172)
Différences de base – Taux de change	399	-	-	399
Différences de présentation	94 203	111	-	94 314
Différences d'entité	53 782	(1 291)	(46)	52 445
<b>Montants réels de l'État des flux de trésorerie (État IV)</b>	<b>54 212</b>	<b>(1 180)</b>	<b>(46)</b>	<b>52 986</b>

131. Les différences de base surviennent lorsque le budget approuvé est établi sur une base autre que la méthode comptable utilisée pour préparer les états financiers. En ce qui concerne l'OACI, la différence peut être importante lorsque le taux de change utilisé pour préparer le budget en dollars canadiens est différent des taux de change mensuels des Nations Unies. L'État des crédits, présenté dans l'État de la comparaison entre les montants budgétisés et les montants réels (État V) fait le rapprochement entre les crédits approuvés du Budget-Programme ordinaire et les dépenses correspondantes du Fonds général du Programme ordinaire au taux UNORE et au taux de change budgétaire.
132. Les différences temporelles surviennent lorsque la période budgétaire diffère de la période de référence considérée dans les états financiers. Il n'y a pas de différences temporelles pour l'OACI en ce qui concerne le rapprochement du budget et des montants réels.

133. Les différences de présentation surviennent lorsqu'il y a des différences dans les formats et les systèmes de classification adoptés pour la présentation de l'État des flux de trésorerie et l'État de comparaison entre les montants budgétisés et les montants réels. L'État des flux de trésorerie indique les incidences nettes des encaissements et des décaissements et l'État de comparaison entre les montants budgétisés et les montants réels montre les dépenses réelles autorisées par les crédits.
134. Les différences d'entité surviennent lorsque le budget omet des programmes ou des entités faisant partie de l'entité pour laquelle les états financiers sont préparés. Les différences d'entité représentent les flux de trésorerie des Fonds qui figurent dans les états financiers, font partie des activités de l'OACI et sont financés par des ressources extrabudgétaires, mais qui sont exclus du processus budgétaire du Programme ordinaire. Elles se rapportent à d'autres activités ordinaires et aux activités de coopération technique.
135. En ce qui concerne le Fonds AOSC, les montants budgétisés ne représentent que des prévisions budgétaires indicatives. Le total des prévisions budgétaires indicatives du Fonds AOSC est comparé au montant réel indiqué dans la Présentation du Secrétaire général sur les états financiers, qui comprend aussi des explications sur les différences importantes entre le budget original et le budget final, et les montants réels.

## **NOTE 5 : INFORMATION SECTORIELLE**

### **Note 5.1 : État de la situation financière et État de la performance financière par secteur**

136. L'information sectorielle est requise par les IPSAS et est décrite à la Note 1. Les tableaux ci-dessous présentent la situation financière et la performance financière par secteur. Certaines activités entre les deux secteurs conduisent à des opérations comptables qui créent des soldes de recettes et de dépenses intersectorielles dans les états financiers. Les opérations intersectorielles sont indiquées dans les tableaux figurant plus haut afin de présenter ces opérations comptables avec exactitude ; elles sont ensuite supprimées pour le rapprochement avec les États I et II.
137. Le secteur des activités ordinaires comprend des recettes d'honoraires d'administration de 7,9 millions CAD (6,1 millions en 2011) imputées par le Fonds AOSC aux projets de coopération technique. Un montant équivalent est inclus à titre de frais généraux d'administration dans le secteur des projets de coopération technique. Le montant dû aux projets de coopération technique par le secteur des activités ordinaires au 31 décembre 2012 s'élevait à 1 077 000 CAD (1 447 000 CAD au 31 décembre 2011). Ces montants sont supprimés pour la présentation.

## ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

SITUATION FINANCIÈRE PAR SECTEUR

AU 31 DÉCEMBRE 2012

(en milliers de CAD)

	Note	Activités ordinaires		Activités des projets de coopération technique		Élimination		Total	
		2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
<b>ACTIFS</b>									
<b>ACTIFS COURANTS</b>									
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2.1	43 721	43 250	202 658	150 143			246 379	193 393
Contributions à recevoir des États membres	2.2	4 725	5 761					4 725	5 761
Soldes intersectoriels	2.3	765	1 447	312		(1 077)	(1 447)		
Créances et avances	2.3	4 411	6 184	8 997	4 869			13 408	11 053
Stocks	2.4	1 121	952					1 121	952
Autres	2.3	1 721	1 585	344	351			2 065	1 935
		56 464	59 179	212 311	155 363	(1 077)	(1 447)	267 698	213 095
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>									
Contributions à recevoir des États membres	2.2	6 116	5 581					6 116	5 581
Créances et avances	2.3	464	496					464	496
Immobilisations corporelles	2.5	3 726	3 046					3 726	3 046
Immobilisations incorporelles	2.6	1 193	958					1 193	958
		11 499	10 081					11 499	10 081
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		67 963	69 260	212 311	155 363	(1 077)	(1 447)	279 197	223 176
<b>PASSIFS</b>									
<b>PASSIFS COURANTS</b>									
Encaissements par anticipation	2.8	7 805	4 618	201 023	144 941			208 828	149 559
Dettes fournisseurs et charges à payer	2.9	8 866	11 322	9 854	8 032			18 720	19 354
Avantages du personnel	2.1	3 284	2 771	1 385	1 289			4 669	4 060
Soldes interfonds		1 077	339		1 108	(1 077)	(1 447)		
Crédits aux gouvernements contractants/ fournisseurs de services	2.11	1 608	1 397					1 608	1 397
		22 640	20 447	212 262	155 370	(1 077)	(1 447)	233 825	174 370
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>									
Avantages du personnel	2.1	90 217	78 817					90 217	78 817
		90 217	78 817					90 217	78 817
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>		112 857	99 264	212 262	155 370	(1 077)	(1 447)	324 042	253 187
<b>ACTIF NET</b>									
Déficit cumulé	2.12	(48 487)	(43 659)	49	(7)			(48 487)	(43 659)
Réserves	2.12	3 593	13 655					3 642	13 648
<b>ACTIF NET (DÉFICIT CUMULÉ)</b>		(44 894)	(30 004)	49	(7)			(44 845)	(30 011)
<b>TOTAL DES PASSIFS ET DE L'ACTIF NET</b>		67 963	69 260	212 311	155 363	(1 077)	(1 447)	279 197	223 176

Les chiffres ayant été arrondis, leur addition peut ne pas donner le total.

## ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

NOTE 5.3

PERFORMANCE FINANCIÈRE PAR SECTEUR  
POUR L'EXERCICE TERMINÉE LE 31 DÉCEMBRE 2012  
(en milliers de CAD)

	Note	Activités ordinaires		Activités des projets de coopération technique		Élimination		Total	
		2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
<b>PRODUITS</b>									
Contributions aux accords de projets	3.2	5	5	105 127	104 770			105 132	104 776
Contributions fixes	3.2	84 205	80 657					84 205	80 657
Autres activités génératrices de produits	3.2	13 133	13 401					13 133	13 401
Autres contributions volontaires		6 755	8 339					6 755	8 339
Produits de redevances administratives		8 118	6 103			(7 907)	(6 087)	211	16
Autres produits	3.2	1 763	3 126	251	18			2 014	3 144
		113 979	111 632	105 378	104 788	(7 907)	(6 087)	211 450	210 333
<b>CHARGES</b>									
Traitements et avantages du personnel	3.3	96 561	95 301	37 014	30 715			133 575	126 016
Fournitures, consommables et autres	3.3	611	1 327	52 968	61 806			53 579	63 133
Charges opérationnelles générales	3.3	15 586	15 582	1 603	1 407			17 189	16 989
Déplacements	3.3	5 836	5 577	2 821	2 865			8 657	8 442
Réunions		1 162	865					1 162	865
Formation				2 553	1 020			2 553	1 020
Frais généraux d'administration				7 779	5 938	(7 779)	(5 938)		
Autres charges	3.3	1 729	610	640	1 037	(128)	(149)	2 241	1 498
		121 485	119 262	105 378	104 788	(7 907)	(6 087)	218 956	217 963
<b>DÉFICIT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>(7 506)</b>	<b>(7 630)</b>					<b>(7 506)</b>	<b>(7 630)</b>

Les chiffres ayant été arrondis, leur addition peut ne pas donner le total.

**NOTE 6 : ENGAGEMENTS ET ÉVENTUALITÉS****Note 6.1 : Engagements**

138. Les engagements de location se rapportent principalement aux locaux du siège de l'OACI et au matériel de bureau.

	2012	2011
	<i>En milliers de CAD</i>	
Obligations locatives liées à l'immeuble du siège :		
1 – 5 ans	10 948	13 839
Après 5	-	-
<b>Total des obligations</b>	<b>10 948</b>	<b>13 839</b>

139. Le contrat de location du siège expire le 30 novembre 2016 et inclut une option d'achat à cette date. Les coûts de location de l'immeuble sont remboursés par les gouvernements hôtes au taux de 75 % pour l'immeuble du siège et de 100 % pour les locaux de la Tour Bell, qui font aussi partie du siège. Les engagements s'appliquent donc à la portion de 25 % du loyer que l'OACI doit payer au gouvernement hôte. Le tableau ci-dessus n'indique aucune obligation pour le bureau de Paris car, comme il est indiqué à la Note 2, une partie du bureau de Paris est propriété de l'OACI et l'autre partie est propriété de la France et louée à l'OACI pour un prix symbolique.
140. Les obligations des prochaines années liées aux locations non immobilières (y compris les contrats de location-financement) s'élèvent à 137 000 CAD (257 000 au 31 décembre 2011). Les contrats de location non immobilière s'appliquent principalement à la location des photocopieuses et du matériel d'impression, comme il est indiqué à la Note 2.5.
141. Les futures recettes minimales liées aux contrats de location simple non résiliables s'élèvent au total à 1,7 million CAD pour 2013. Ces recettes de location proviennent de la location de locaux aux délégations.

**Note 6.2 : Obligations légales, passifs éventuels et actifs éventuels**

142. Il n'y a aucun passif éventuel important dû à des poursuites ou réclamations qui pourraient avoir des conséquences financières significatives pour l'OACI.
143. L'Organisation a été l'objet d'un certain nombre de poursuites et de revendications relativement à des projets de coopération technique en Amérique du Sud. Il s'agit surtout de revendications de personnes qui demandent des paiements additionnels en vertu de la législation locale du travail, au-delà de ce qui était prévu dans leur contrat d'emploi. Les revendications s'élèvent au total à 2,3 millions USD (2,4 millions USD au 31 décembre 2011). Il est peu probable que l'OACI doive supporter des conséquences financières, étant donné que les gouvernements concernés se sont engagés, dans les accords de base sur les projets, à absorber toutes conséquences financières résultant de pareilles revendications.

## NOTE 7 : INFORMATION CONCERNANT LES PARTIES LIÉES ET LES PRINCIPAUX DIRIGEANTS

### Note 7.1 : Principaux dirigeants

Nombre de personnes (personnes/ années)	Traitements et ajustements de poste	Indemnités	Régimes de pension et d'assurance- maladie	Rémunération totale	Avances sur indemnités	Prêts non remboursés
<i>(en milliers de CAD)</i>						
<b>Principaux dirigeants</b>	11	1970	241	494	2 705	21
				-		

144. Les principaux dirigeants sont les membres du Groupe de gestion de haut niveau (SMG) du Secrétariat, composé du Secrétaire général, des directeurs au siège, du Sous-Directeur des finances et du Chef du Bureau de l'évaluation et de la vérification interne. Les membres de la haute direction ont le pouvoir et la responsabilité de planifier, diriger et contrôler les activités de l'OACI et d'établir les politiques. Les principaux dirigeants comprennent aussi le Président du Conseil et d'autres principaux dirigeants qui peuvent influencer sur les décisions de la haute direction. Le Conseil se compose de 36 États membres, sans désignation de personnes spécifiques.
145. La rémunération globale payée aux principaux dirigeants comprend le traitement net, l'ajustement de poste, des indemnités telles que l'indemnité de représentation, la prime de rapatriement, l'indemnité pour frais d'études, l'allocation de logement ainsi que les cotisations de l'employeur à la Caisse des pensions et au régime d'assurance-maladie. Les indemnités et la rémunération totale comprennent les encours des avances sur les indemnités, constitués des avances sur les indemnités pour frais d'études.
146. Les principaux dirigeants ont également droit à des prestations postérieures à l'emploi (Note 2.10) au même titre que les autres employés. Ces prestations ne pouvant être quantifiées avec précision sur une base individuelle, et elles ne sont pas comprises dans le tableau ci-dessus.
147. Les principaux dirigeants sont des participants ordinaires à la CCPPNU, à l'exception de la plupart des fonctionnaires des catégories D-2 et au-dessus, qui ne participent pas à la CCPPNU. Les montants versés par l'OACI en remplacement des cotisations au régime, qui représentent 15,8 % de la rémunération considérée aux fins de la pension, sont inclus dans la rémunération totale.
148. La rémunération totale comprend aussi un montant de 61 000 CAD versé durant l'année au conjoint d'un dirigeant principal. Le conjoint est un consultant travaillant dans une autre direction et sans rapport hiérarchique direct avec le dirigeant en question.

**Note 7.2 : Opérations entre parties liées**

À moins d'indication contraire dans les présents états des recettes d'opérations sans contrepartie directe, y compris les contributions en nature, toutes les opérations effectuées avec des tiers, notamment des organismes des Nations Unies, sont réalisées à leur juste valeur dans le cadre d'une relation normale entre fournisseur ou client et dans des conditions normales de concurrence.

**NOTE 8. : ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE**

149. La date de clôture de l'OACI est le 31 décembre 2012. À la date de signature des présents états financiers par le Secrétaire général, aucun événement favorable ou défavorable important ne s'était produit entre la date du bilan et la date à laquelle la publication des états financiers a été autorisée.



**PARTIE IV : TABLEAUX**

**(NON VÉRIFIÉS)**



# IV-1

## ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

Tableau A

ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR FOND  
ACTIFS, PASSIFS ET ACTIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2012 ET  
PRODUITS, CHARGES ET EXCÉDENT(DÉFICIT) POUR 2012  
(en milliers de CAD)

	Budget ordinaire	Fonds d'immobilisations	Fonds renouvelable	Fonds ARGF	Fonds des dépenses des services d'administration et de fonctionnement	Activités AVSEC	Fonds du Plan AFI	Fonds de coopération de la France	Fonds de financement collectif	Compte des mesures incitatives en vue du règlement des arriérés
<b>ACTIFS</b>										
<b>ACTIFS COURANTS</b>										
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15 800		1 400	3 831	3 285	6 845	420	922	1 480	2 471
Contributions à recevoir des États membres	4 725									
Soldes inter-fonds	805			509	162		94			
Créances et avances	1 040			2 405	259	101			168	
Stocks				951						
Autres	1 712			7	2					
	<u>24 082</u>		<u>1 400</u>	<u>7 703</u>	<u>3 708</u>	<u>6 946</u>	<u>514</u>	<u>922</u>	<u>1 648</u>	<u>2 471</u>
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>										
Contributions à recevoir des États membres	6 116									
Créances et avances	464									
Immobilisations corporelles		3 725								
Immobilisations incorporelles		1 193								
	<u>6 580</u>	<u>4 919</u>								
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>30 662</b>	<b>4 919</b>	<b>1 400</b>	<b>7 703</b>	<b>3 708</b>	<b>6 946</b>	<b>514</b>	<b>922</b>	<b>1 648</b>	<b>2 471</b>
<b>PASSIFS</b>										
<b>PASSIFS COURANTS</b>										
Encaissements par anticipation	3 045			1 325	1 467			922	18	
Dettes fournisseurs et charges à payer	7 576			709	113	11	4		18	5
Avantages du personnel			3 252		32					
Soldes inter-fonds	1 077									805
Crédits aux gouvernements contractants/ fournisseurs de services									1 608	
	<u>11 698</u>		<u>3 252</u>	<u>2 034</u>	<u>1 612</u>	<u>11</u>	<u>4</u>	<u>922</u>	<u>1 644</u>	<u>810</u>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>										
Avantages du personnel			90 217							
			<u>90 217</u>							
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	<b>11 698</b>		<b>93 469</b>	<b>2 034</b>	<b>1 612</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>922</b>	<b>1 644</b>	<b>810</b>
<b>ACTIF NET</b>										
Excédent/(déficit) cumulé	10 445	4 470	(85 942)	5 918	2 115	6 935	511		4	460
Virements de fonds - Comptabilisation des dépenses en capital		448		(250)	(19)					
Réserves	8 519		(6 127)							1 201
<b>ACTIF NET (DÉFICIT CUMULÉ)</b>	<b>18 964</b>	<b>4 919</b>	<b>(92 069)</b>	<b>5 669</b>	<b>2 095</b>	<b>6 935</b>	<b>511</b>		<b>4</b>	<b>1 661</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS ET DEL'ACTIF NET</b>	<b>30 662</b>	<b>4 919</b>	<b>1 400</b>	<b>7 703</b>	<b>3 708</b>	<b>6 946</b>	<b>514</b>	<b>922</b>	<b>1 648</b>	<b>2 471</b>
<b>PRODUITS</b>										
Contributions aux accords de projets								5		
Contributions fixées	84 205									
Autres activités génératrices de produits				14 011						
Autres contributions volontaires						2 186	52			
Produits de redevances administratives					8 131					
Autres produits	7 396	1 921	2 710	72	605	155	2		9	17
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>91 601</b>	<b>1 921</b>	<b>2 710</b>	<b>14 083</b>	<b>8 737</b>	<b>2 341</b>	<b>54</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>17</b>
<b>CHARGES</b>										
Traitements et avantages du personnel	73 682		7 286	6 074	7 129	1 457			3	
Fournitures, consommables et autres	359			240	12					
Charges opérationnelles générales	13 619	1 006		8 764	206	26				1 049
Déplacements	4 508			327	86	560				
Réunions	1 049			23	7					
Frais généraux d'administration						121	4			
Autres charges	555			354	77	455	13	5	2	60
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>93 773</b>	<b>1 006</b>	<b>7 286</b>	<b>15 782</b>	<b>7 518</b>	<b>2 620</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1 109</b>
<b>EXCÉDENT/(DÉFICIT) NET DEL'EXERCICE</b>	<b>(2 172)</b>	<b>914</b>	<b>(4 576)</b>	<b>(1 699)</b>	<b>1 218</b>	<b>(279)</b>	<b>38</b>		<b>4</b>	<b>(1 092)</b>

\* Voir tableau B.

Les chiffres ayant été arrondis, leur addition peut ne pas donner le total.

## IV-2

### ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR FONDS  
ACTIFS, PASSIFS ET ACTIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2012 ET  
PRODUITS, CHARGES ET EXCÉDENT(DÉFICIT) POUR 2012  
(en milliers de CAD)

Tableau A  
(suite)

	Fonds pour les technologies de l'information et des communications	Répertoire de clés publiques	Fonds pour la sécurité (SAFE)	TSSF	Autres fonds	Total	Élimination	2012	2011
<b>ACTIFS</b>									
<b>ACTIFS COURANTS</b>									
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 135	1 036	2 454	443	2 199	43 721		43 721	43 250
Contributions à recevoir des États membres						4 725		4 725	5 761
Soldes inter-fonds						1 570	(805)	765	1 447
Créances et avances		13	61		365	4 412		4 412	6 184
Stocks					171	1 121		1 121	952
Autres						1 721		1 721	1 585
	<u>1 135</u>	<u>1 049</u>	<u>2 514</u>	<u>443</u>	<u>2 735</u>	<u>57 269</u>	<u>(805)</u>	<u>56 464</u>	<u>59 179</u>
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>									
Contributions à recevoir des États membres						6 116		6 116	5 581
Créances et avances						464		464	496
Immobilisations corporelles						3 725		3 725	3 046
Immobilisations incorporelles						1 193		1 193	958
						<u>11 499</u>		<u>11 499</u>	<u>10 081</u>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b><u>1 135</u></b>	<b><u>1 049</u></b>	<b><u>2 514</u></b>	<b><u>443</u></b>	<b><u>2 735</u></b>	<b><u>68 768</u></b>	<b><u>(805)</u></b>	<b><u>67 963</u></b>	<b><u>69 260</u></b>
<b>PASSIFS</b>									
<b>PASSIFS COURANTS</b>									
Encaissements par anticipation		991			37	7 805		7 805	4 618
Dettes fournisseurs et charges à payer	82	58	34	20	236	8 866		8 866	11 322
Avantages du personnel						3 284		3 284	2 771
Soldes inter-fonds						1 882	(805)	1 077	339
Crédits aux gouvernements contractants/ fournisseurs de services						1 608		1 608	1 397
	<u>82</u>	<u>1 049</u>	<u>34</u>	<u>20</u>	<u>273</u>	<u>23 445</u>		<u>22 640</u>	<u>20 447</u>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>									
Avantages du personnel						90 217		90 217	78 817
						<u>90 217</u>		<u>90 217</u>	<u>78 817</u>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	<b><u>82</u></b>	<b><u>1 049</u></b>	<b><u>34</u></b>	<b><u>20</u></b>	<b><u>273</u></b>	<b><u>113 662</u></b>	<b><u>(805)</u></b>	<b><u>112 857</u></b>	<b><u>99 264</u></b>
<b>ACTIF NET</b>									
Excédent/(déficit) cumulé	1 164		2 480	422	2 531	(48 487)		(48 487)	(43 659)
Virements de fonds - Comptabilisation des dépenses en capital	(110)				(69)	3 593		3 593	13 655
<b>ACTIF NET (DÉFICIT CUMULÉ)</b>	<b><u>1 054</u></b>		<b><u>2 480</u></b>	<b><u>422</u></b>	<b><u>2 462</u></b>	<b><u>(44 894)</u></b>		<b><u>(44 894)</u></b>	<b><u>(30 004)</u></b>
<b>TOTAL DES PASSIFS ET DEL'ACTIF NET</b>	<b><u>1 135</u></b>	<b><u>1 049</u></b>	<b><u>2 514</u></b>	<b><u>443</u></b>	<b><u>2 735</u></b>	<b><u>68 768</u></b>	<b><u>(805)</u></b>	<b><u>67 963</u></b>	<b><u>69 260</u></b>
<b>PRODUITS</b>									
Contributions aux accords de projets						5		5	5
Contributions fixées						84 205		84 205	80 657
Autres activités génératrices de produits			100		637	14 748	(1 615)	13 133	13 401
Autres contributions volontaires		1 524	961		2 032	6 755		6 755	8 339
Produits de redevances administratives						8 131	(13)	8 118	6 103
Autres produits	7	4	14	2	1 601	14 516	(12 753)	1 763	3 126
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b><u>7</u></b>	<b><u>1 528</u></b>	<b><u>1 074</u></b>	<b><u>2</u></b>	<b><u>4 271</u></b>	<b><u>128 359</u></b>	<b><u>(14 381)</u></b>	<b><u>113 979</u></b>	<b><u>111 632</u></b>
<b>CHARGES</b>									
Traitements et avantages du personnel	302	1 466	504	142	2 428	100 473	(3 912)	96 561	95 301
Fournitures, consommables et autres						611		611	1 327
Charges opérationnelles générales	251		36		689	25 647	(10 062)	15 586	15 582
Déplacements			129		225	5 836		5 836	5 577
Réunions					82	1 162		1 162	865
Frais généraux d'administration		30	23		230	407	(407)		
Autres charges	51	31	68	11	47	1 728		1 729	610
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b><u>604</u></b>	<b><u>1 528</u></b>	<b><u>760</u></b>	<b><u>153</u></b>	<b><u>3 700</u></b>	<b><u>135 866</u></b>	<b><u>(14 381)</u></b>	<b><u>121 485</u></b>	<b><u>119 262</u></b>
<b>EXCÉDENT/(DÉFICIT) NET DEL'EXERCICE</b>	<b><u>(597)</u></b>		<b><u>314</u></b>	<b><u>(151)</u></b>	<b><u>571</u></b>	<b><u>(7 506)</u></b>		<b><u>(7 506)</u></b>	<b><u>(7 630)</u></b>

Les chiffres ayant été arrondis, leur addition peut ne pas donner le total.

## IV-3

## ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

Tableau B

ACTIVITES ORDINAIRES  
FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE POUR LA SÛRETÉ DE L'AVIATION  
ACTIFS, PASSIFS ET ACTIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2012 ET  
PRODUITS, CHARGES ET EXCÉDENT(DÉFICIT) POUR 2012  
(en milliers de CAD)

	Programme de formation réservé	Mécanisme amélioré	Royaume-Uni	États-Unis	Programme de formation et sensibilisation	Projets nationaux	Programme de formation normalisé	2012	2011
<b>ACTIFS</b>									
<b>ACTIFS COURANTS</b>									
Trésorerie et équivalents de trésorerie	999	4 423	16	51	780	233	342	6 845	7 114
Créances et avances		9		90	2			101	127
	<u>999</u>	<u>4 432</u>	<u>16</u>	<u>142</u>	<u>782</u>	<u>233</u>	<u>342</u>	<u>6 946</u>	<u>7 242</u>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<u>999</u>	<u>4 432</u>	<u>16</u>	<u>142</u>	<u>782</u>	<u>233</u>	<u>342</u>	<u>6 946</u>	<u>7 242</u>
<b>PASSIFS</b>									
<b>PASSIFS COURANTS</b>									
Dettes fournisseurs et charges à payer		1		1	9			11	27
		<u>1</u>		<u>1</u>	<u>9</u>			<u>11</u>	<u>27</u>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>		<u>1</u>		<u>1</u>	<u>9</u>			<u>11</u>	<u>27</u>
<b>ACTIF NET</b>									
Excédent/(déficit) cumulé	999	4 431	16	141	773	233	342	6 935	7 214
<b>ACTIF NET (DÉFICIT CUMULÉ)</b>	<u>999</u>	<u>4 431</u>	<u>16</u>	<u>141</u>	<u>773</u>	<u>233</u>	<u>342</u>	<u>6 935</u>	<u>7 214</u>
<b>TOTAL DES PASSIFS ET DE L'ACTIF NET</b>	<u>999</u>	<u>4 432</u>	<u>16</u>	<u>142</u>	<u>782</u>	<u>233</u>	<u>342</u>	<u>6 946</u>	<u>7 242</u>
<b>PRODUITS</b>									
Autres contributions volontaires		1 380		371	436			2 186	2 366
Autres produits	5	142			4	1	2	155	285
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<u>5</u>	<u>1 521</u>		<u>371</u>	<u>440</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>2 341</u>	<u>2 651</u>
<b>CHARGES</b>									
Traitements et avantages du personnel		1 078		372	7			1 457	891
Charges opérationnelles générales		26						26	79
Déplacements		316			237		7	560	390
Réunions									3
Frais généraux d'administration		77			44			121	199
Autres charges	24	415				7	9	455	2
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<u>24</u>	<u>1 913</u>		<u>372</u>	<u>288</u>	<u>7</u>	<u>15</u>	<u>2 620</u>	<u>1 564</u>
<b>EXCÉDENT/(DÉFICIT) NET DE L'EXERCICE</b>	<u>(18)</u>	<u>(392)</u>		<u>(1)</u>	<u>152</u>	<u>(6)</u>	<u>(13)</u>	<u>(279)</u>	<u>1 087</u>

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme ne correspond pas toujours au total.

## IV-4

## ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

Tableau C

PROGRAMME ORDINAIRE  
CONTRIBUTIONS À RECEVOIR DES ÉTATS MEMBRES  
ET CONTRIBUTIONS REÇUES PAR ANTICIPATION  
AU 31 DÉCEMBRE 2012

(en milliers de CAD)

États membres Résolutions de l'Assemblée A37-26 et A37-27	Fonds général							
	Barème 2012	Contributions 2012	Contributions reçues pour 2012	Solde des contributions à recevoir pour 2012	Solde des contributions à recevoir pour les exercices précédents	Solde des avances dues au fonds de roulement	Total des soldes à recevoir	Contributions reçues par anticipation
AFGHANISTAN	0,06	50	50					6
AFRIQUE DU SUD	0,42	352	352					
ALBANIE	0,06	50		50	11		61	
ALGÉRIE	0,11	92	92					
ALLEMAGNE	6,56	5 501	5 501					
ANDORRE	0,06	50		50	17		67	
ANGOLA	0,06	50		50	15		65	
ANTIGUA-ET-BARBUDA	0,06	50		50	719	1	771	
ARABIE SAOUDITE	0,77	646	646					
ARGENTINE	0,25	210	210					
ARMÉNIE	0,06	50	50					
AUSTRALIE	1,72	1 442	1 442					
AUTRICHE	0,65	545	545					
AZERBAÏDJAN	0,06	50	50					
BAHAMAS	0,06	50		50	1		51	
BAHRÉÏN	0,13	109		109	32		141	
BANGLADESH	0,06	50	16	34			34	
BARBADE	0,06	50		50	6		57	
BÉLARUS	0,06	50	50					
BELGIQUE	0,82	688	678	9			9	
BELIZE	0,06	50	17	33			33	
BÉNIN	0,06	50	50					
BHOUTAN	0,06	50		50	50		101	
BOLIVIE	0,06	50		50	92		143	
BOSNIE-HERZÉGOVINE	0,06	50		50	110		160	
BOTSWANA	0,06	50	50					
BRÉSIL	1,33	1 115	1 115					
BRUNÉI DARUSSALAM	0,06	50		50			50	
BULGARIE	0,06	50	50					
BURKINA FASO	0,06	50	50					
BURUNDI	0,06	50		50	49		100	
CAMBODGE	0,06	50	50		120		120	
CAMEROUN	0,06	50	50					
CANADA	2,55	2 138	2 138					2 228
CAP-VERT	0,06	50	50					
CHILI	0,28	235	235					
CHINE	4,06	3 405	3 405					
CHYPRE	0,06	50	50					
COLOMBIE	0,22	184	184					
COMORES	0,06	50	50					
CONGO	0,06	50	50					
COSTA RICA	0,06	50	50					
CÔTE D'IVOIRE	0,06	50	50					
CROATIE	0,07	59	19	40			40	
CUBA	0,07	59	59					
DANEMARK	0,56	470	469	1			1	
DJIBOUTI	0,06	50		50	735		786	
ÉGYPTE	0,17	143	143					
EL SALVADOR	0,06	50	50					
ÉMIRATS ARABES UNIS	1,07	897	897					
ÉQUATEUR	0,06	50	50					
ÉRYTHRÉE	0,06	50		50	15		65	
ESPAGNE	2,47	2 071	2 071					
ESTONIE	0,06	50	50					
ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE	25,00	20 964	20 964					
ÉTHIOPIE	0,08	67		67	20		87	
FÉDÉRATION DE RUSSIE	1,46	1 224	1 224					
FIDJI	0,06	50	50					
FINLANDE	0,50	419	419					
FRANCE	4,92	4 126	4 126					
GABON	0,06	50	50					
GAMBIE (*)	0,06	50		50	368		418	
GÉORGIE	0,06	50	50		235		235	
GHANA	0,06	50	50					52
GRÈCE	0,50	419	411	9			9	

## IV-5

## ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

Tableau C (suite)

PROGRAMME ORDINAIRE  
CONTRIBUTIONS À RECEVOIR DES ÉTATS MEMBRES  
ET CONTRIBUTIONS REÇUES PAR ANTICIPATION  
AU 31 DÉCEMBRE 2012

(en milliers de CAD)

États membres Résolutions de l'Assemblée A37-26 et A37-27	Fonds général							Contributions reçues par anticipation
	Barème 2012	Contributions 2012	Contributions reçues pour 2012	Solde des contributions à recevoir pour 2012	Solde des contributions à recevoir pour les exercices précédents	Solde des avances dues au fonds de roulement	Total des soldes à recevoir	
GRENADE (*)	0,06	50		50		375	426	
GUATEMALA	0,06	50	49		1		1	
GUINÉE	0,06	50	50			128	128	
GUINÉE ÉQUATORIALE	0,06	50	50					
GUINÉE-BISSAU	0,06	50	50					
GUYANA	0,06	50	50					
HAÏTI	0,06	50		50		17	67	
HONDURAS	0,06	50		50		49	99	
HONGRIE	0,22	184	184					
ÎLES COOK	0,06	50	50			53	53	
ÎLES MARSHALL	0,06	50		50		255	306	
ÎLES SALOMON (*)	0,06	50	49		2	47	49	
INDE	0,73	612	491	121			121	
INDONÉSIE	0,26	218	218					
IRAN (RÉPUBLIQUE ISLAMIQUE D')	0,20	168		168		112	280	
IRAQ (*)	0,06	50		50		898	949	
IRLANDE	0,65	545	545					
ISLANDE	0,06	50	50					52
ISRAËL	0,39	327	327					342
ITALIE	3,52	2 952	2 952					
JAMAÏQUE	0,06	50	50					
JAPON	9,08	7 614	7 614					
JORDANIE	0,06	50	50					
KAZAKHSTAN	0,06	50	50					1
KENYA	0,06	50	50					
KIRGHIZISTAN	0,06	50	50			46	46	
KIRIBATI	0,06	50		50		184	234	
KOWEÏT	0,23	193		193		101	293	
L'ex-République fédérative socialiste de Yougoslavie <sup>1</sup>						501	501	
LESOTHO	0,06	50		50		34	84	
LETTONIE	0,06	50	50					
L'EX-RÉPUBLIQUE YOUGOSLAVE DE MACÉDOINE	0,06	50	50					
LIBAN	0,06	50	50					
LIBÉRIA	0,06	50	50			175	175	
LIBYE	0,09	75		75		48	123	
LITUANIE	0,06	50	50					
LUXEMBOURG	0,31	260	260					
MADAGASCAR	0,06	50	50					
MALAISIE	0,47	394	394					
MALAWI	0,06	50		50		419	470	
MALDIVES	0,06	50		50		50	100	
MALI	0,06	50	50					
MALTE	0,06	50	50					
MAROC	0,10	84	84					
MAURICE	0,06	50	50					
MAURITANIE	0,06	50	50					
MEXIQUE	1,72	1 442	1 442					
MICRONÉSIE (ÉTATS FÉDÉRÉS DE)	0,06	50		50		130	180	
MONACO	0,06	50	50					
MONGOLIE	0,06	50		50		34	84	
MONTÉNÉGRO	0,06	50	50					
MOZAMBIQUE	0,06	50	4	46			46	
MYANMAR	0,06	50	50					
NAMIBIE	0,06	50		50		32	82	
NAURU	0,06	50		50		578	628	
NÉPAL	0,06	50		50		98	149	
NICARAGUA	0,06	50	50					
NIGER	0,06	50	50					
NIGÉRIA	0,06	50	50					
NORVÈGE	0,61	512	512					
NOUVELLE-ZÉLANDE	0,30	252	252					262
OMAN	0,07	59	59					
OUGANDA	0,06	50	15	35			35	
OUSBÉKISTAN	0,06	50	49	2			2	
PAKISTAN	0,15	126		126		51	177	

## IV-6

## ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

Tableau C (suite)

PROGRAMME ORDINAIRE  
CONTRIBUTIONS À RECEVOIR DES ÉTATS MEMBRES  
ET CONTRIBUTIONS REÇUES PAR ANTICIPATION  
AU 31 DÉCEMBRE 2012

(en milliers de CAD)

États membres Résolutions de l'Assemblée A37-26 et A37-27	Fonds général							
	Barème 2012	Contributions 2012	Contributions reçues pour 2012	Solde des contributions à recevoir pour 2012	Solde des contributions à recevoir pour les exercices précédents	Solde des avances dues au fonds de roulement	Total des soldes à recevoir	Contributions reçues par anticipation
PALAOS	0,06	50		50	314		365	
PANAMA	0,06	50	50					
PAPOUASIE-NOUVELLE-GUINÉE	0,06	50	31	19			19	
PARAGUAY	0,06	50	50					
PAYS-BAS	1,85	1 551	1 551					
PÉROU	0,10	84	84					
PHILIPPINES	0,16	134	134					
POLOGNE	0,59	495	495					
PORTUGAL	0,48	403	403					
QATAR	0,41	344		344	127		471	
RÉPUBLIQUE ARABE SYRIENNE	0,06	50		50	144		194	
RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE	0,06	50	50					
RÉPUBLIQUE DE CORÉE	2,41	2 021	2 021					
RÉPUBLIQUE DE MOLDOVA	0,06	50	50		85		85	
RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO	0,06	50	50					
RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE POPULAIRE LAO	0,06	50		50	18		68	
RÉPUBLIQUE DOMINICAINE	0,06	50	50					
RÉPUBLIQUE POPULAIRE DÉMOCRATIQUE DE CORÉE	0,06	50	33	17			17	
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	0,27	226	226					
RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE	0,06	50	50					
ROUMANIE	0,15	126	126					
ROYAUME-UNI	5,68	4 763	4 763					
RWANDA (*)	0,06	50		50	99		149	
SAINTE-LUCIE	0,06	50	50					
SAINT-KITTS-ET-NEVIS	0,06	50	50					
SAINT-MARIN	0,06	50	50					
SAINT-VINCENT-ET-LES GRENADINES	0,06	50	50	50	82		132	
SAMOA	0,06	50	50					
SAO TOMÉ-ET-PRINCEPE (*)	0,06	50	50	50	568		618	
SÉNÉGAL	0,06	50	50					23
SERBIE	0,06	50	50					
SEYCHELLES	0,06	50	50					
SIERRA LÉONE	0,06	50	50		192		192	
SINGAPOUR	1,07	897	897					
SLOVAQUIE	0,11	92	92					
SLOVÉNIE	0,07	59	59					
SOMALIE	0,06	50	50					
SOUDAN	0,06	50		50	131		181	
SOUDAN DU SUD (**)	0,06	50		50	4	4	58	
SRI LANKA	0,07	59	59					
SUÈCE	0,74	621	621					
SUISSE	0,95	797	797					
SURINAME	0,06	50		50	184		234	
SWAZILAND	0,06	50		50			50	
TADJIKISTAN	0,06	50		50	6		56	
TCHAD	0,06	50	50					9
THAÏLANDE	0,50	419	419					
TIMOR-LESTE	0,06	50		50	184		234	
TOGO	0,06	50	50					
TONGA	0,06	50	50					
TRINITÉ-ET-TOBAGO	0,06	50	50					
TUNISIE	0,06	50	43	7			7	
TURKMÉNISTAN	0,06	50		50	60		111	
TURQUIE	0,63	528	528					
UKRAINE	0,10	84	84					
URUGUAY	0,06	50		50			50	
VANUATU	0,06	50	50					
VENEZUELA	0,22	184	184					
VIET NAM	0,10	84		84			84	1
YÉMEN	0,06	50	50					
ZAMBIE	0,06	50	35	16			16	
ZIMBABWE	0,06	50		50	67		117	
TOTAL (***)	100,06	83 907	80 186	3 721	9 276	5	13 001	2 976

Note 1 : Le montant imputable à la dette de l'ex-République fédérative socialiste de Yougoslavie reste à déterminer.

\* États qui n'ont pas respecté les termes de leurs accords au 31 décembre 2012.

\*\* La République du Soudan du Sud est devenue un État membre le 10 novembre 2011.

\*\*\* Les chiffres ayant été arrondis, leur addition peut ne pas donner le total.

## IV-7

## ORGANISATION DEL'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

Tableau D

ACTIVITÉS DES PROJETS DE COOPÉRATION TECHNIQUE PAR GROUPES DE FONDS  
 ACTIFS, PASSIFS ET ACTIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2011 ET  
 PRODUITS, CHARGES ET EXCÉDENT(DÉFICIT) POUR 2012  
 (en milliers de CAD)

	<u>Programme des Nations Unies pour le développement</u>	<u>Fonds d'affectation spéciale et des Accords de services de gestion</u>	<u>Fond du Service des achats d'aviation civile</u>	<u>Total 2012</u>	<u>Total 2011</u>
<b>ACTIFS</b>					
<b>ACTIFS COURANTS</b>					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 132)	188 456	17 333	202 658	150 143
Soldes inter-fonds	312			312	
Créances et avances	3 823	5 174		8 997	4 869
Autres	9	335		344	351
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<u>1 012</u>	<u>193 966</u>	<u>17 333</u>	<u>212 311</u>	<u>155 363</u>
<b>PASSIFS</b>					
<b>PASSIFS COURANTS</b>					
Encaissements par anticipation	57	183 885	17 081	201 023	144 941
Dettes fournisseurs et charges à payer	772	8 831	252	9 854	8 032
Avantages du personnel	134	1 251		1 385	1 289
Soldes inter-fonds					1 108
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	<u>963</u>	<u>193 966</u>	<u>17 333</u>	<u>212 262</u>	<u>155 370</u>
<b>ACTIF NET</b>					
Réserves	49			49	(7)
<b>ACTIF NET (DÉFICIT CUMULÉ)</b>	<u>49</u>			<u>49</u>	<u>(7)</u>
<b>TOTAL DES PASSIFS ET DEL'ACTIF NET</b>	<u>1 012</u>	<u>193 966</u>	<u>17 333</u>	<u>212 311</u>	<u>155 363</u>
<b>PRODUITS</b>					
Contributions aux accords de projets	4 712	96 824	3 591	105 127	104 770
Autres produits		240	11	251	18
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<u>4 712</u>	<u>97 063</u>	<u>3 602</u>	<u>105 378</u>	<u>104 788</u>
<b>CHARGES</b>					
Traitements et avantages du personnel	2 859	34 091	65	37 014	30 715
Fournitures, consommables et autres	802	48 963	3 203	52 968	61 806
Charges opérationnelles générales	184	1 370	49	1 603	1 407
Déplacements	269	2 500	53	2 821	2 865
Formation	76	2 477		2 553	1 020
Frais généraux d'administration	491	7 057	231	7 779	5 938
Autres charges	31	606	2	640	1 037
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<u>4 712</u>	<u>97 063</u>	<u>3 602</u>	<u>105 378</u>	<u>104 788</u>
<b>EXCÉDENT/(DÉFICIT) NET DEL'EXERCICE</b>					

Les chiffres ayant été arrondis, leur addition peut ne pas donner le total.

## IV-8

## ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

Tableau E

ACTIVITÉS DES PROJETS DE COOPÉRATION TECHNIQUE  
FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE (FAS) ET ACCORDS DE SERVICES DE GESTION (ASG)  
RECETTES, CHARGES ET SOLDE DES ENCAISSEMENTS PAR ANTICIPATION  
POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2012  
(en milliers de CAD)

Fonds	Type de Fonds	Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2012	Recettes		Charges		Virements provenant/ vers d'autres Fonds	Remboursement de contributions	Profits/pertes non réalisés sur change	Solde au 31 décembre 2012
			Contributions <sup>1)</sup>	Intérêts et autres produits	Coûts des projets	Frais généraux d'administration				
Afghanistan	MSA	2 102		3	619	3				1 484
Afrique du Sud	MSA	205								205
Angola	MSA	199			121	12				67
Arabie Saoudite	MSA	1 442	8 373	234	8 286	434			2	1 332
Argentine	MSA	15 738	32 864	116	22 301	1 341	( 83)		( 171)	24 821
Bahamas	MSA	10			4					6
Bangladesh	TF	16					( 15)	( 1)		
Barbade	TF	46								46
Bolivie	MSA	1 032	3 589	( 1)	3 468	297	( 91)		1	765
Bolivie	TF	12								12
Botswana	TF	68		1	2				1	68
Bésil	MSA	2 740		279	44	( 3)			( 299)	2 680
Cambodge	MSA	1								1
Cameroon	MSA		156							156
Cap-Vert	MSA	131	80		6	1				204
Chad	MSA	44								44
Chine	MSA	26								26
Chine	TF	37								37
Chypre	MSA	15			16	( 1)				
Colombie	MSA	15	100	1	105	5			1	6
Comoros	MSA	9								9
Costa Rica	MSA	20 355	27 127	35	821	650				46 046
Costa Rica	TF	4								4
Côte d'Ivoire	MSA	( 7)								( 7)
Danemark	MSA	1	93		53	5				36
Département ONU des opérations de maintien de la paix	MSA		95		101	10				( 17)
Djibouti	MSA	291								291
Égypte	MSA	106			5	1				101
Équateur	MSA	1 990	8 256	5	3 384	139	( 1)			6 727
Espagne	MSA		53		45					7
Éthiopie	MSA	738			499	17				222
Fédération de Russie	MSA	1			1					( 1)
Fiji	MSA	26								26
Gabon	MSA	( 16)							4	( 12)
Grèce	MSA	27								27
Guatemala	MSA	918		( 2)	341	22	( 1)		1	553
Guinée équatoriale	MSA	533	41	2	530	53				( 7)
Guyana	TF	7								7
Haïti	MSA								( 1)	( 1)
Haïti	TF	55								55
Inde	MSA	1 932		1	356	45			1	1 532
Indonésie	MSA	3 964	336	4	1 199	137			1	2 969
INTERRÉGIONAL	TF	124	4		5	1				123
Iraq	MSA	43								43
Iraq	TF	39								38
Islande	MSA	3								2
Italie	MSA		24		6	1				17
Jamahiriya arabe libyenne	MSA	9								9
Jamaïque	TF	6								6
Jordanie	MSA		63		27	3				33
Kazakhstan	MSA		1 494	1	3					1 491
Lesotho	TF	129								130
Lettonie	TF	8								8
Liban	MSA	1 029		2	62	6				962
Libéria	MSA	16								15
Macao – Région admin. spéciale de la Chine	MSA	8			1					7
Maroc	TF	70								70
Maurice	MSA	6								6
Mexique	MSA	14	177	1	78	5				109
Mexique	TF	59	1 856	1	1 454	128				334
Mozambique	MSA	765	263	( 2)	557	56				413
Namibie	MSA	1 868	2 278	( 6)	2 204	220			( 61)	1 656
Nauru	TF	( 3)								( 3)
Népal	MSA	27			14	1				12
Nicaragua	MSA	20								20
Nigéria	MSA	433		1		1				433
Nigéria	TF	9								9
Oman	MSA	15								15
Oman	TF	431	159	1	330	31				230
Ouganda	MSA	48	80		4	16				109
Pakistan	MSA	53			20	2				31
Panama	MSA	2 299	947	2	1 760	126	( 50)			1 312
Panama	TF	21 617	2 050	23	13 328	320			1	10 044
Paraguay	MSA		32		32	2				( 1)
Pérou	MSA	13 482	7 159	19	15 245	284	( 100)		52	5 084
Philippines	MSA	39								38
Philippines	TF	2 870		2	577	62			2	2 236
Portugal	TF	( 1)								( 1)
Qatar	MSA	38			2					35
République démocratique populaire lao	MSA	( 2)								( 2)

1) Compatibilité de caisse

## IV-9

## ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

Tableau E  
(suite)ACTIVITÉS DES PROJETS DE COOPÉRATION TECHNIQUE  
FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE (FAS) ET ACCORDS DE SERVICES DE GESTION (ASG)  
RECETTES, CHARGES ET SOLDE DES ENCAISSEMENTS PAR ANTICIPATION  
POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2012  
(en milliers de CAD)

Fonds	Type de Fonds	Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2012	Recettes		Charges		Virements provenant/ vers d'autres Fonds	Remboursement de contributions	Profits/pertes non réalisés sur change	Solde au 31 décembre 2012
			Contributions <sup>1)</sup>	Intérêts et autres produits	Coûts des projets	Frais généraux d'administration				
Régional pour l'Afrique	MSA	3 217	39 352	( 1)	2 776	1 501	( 5)	( 14)	9	38 280
Régional pour l'Amérique latine	MSA	169	417		341	12	5			240
Régional pour l'Amérique latine	TF	2 074	4 737		1 583	256	105	( 3)	1	5 080
Régional pour l'Asie	MSA	549	250		437	35		( 14)		313
Régional pour l'Asie	TF	1 593	1 391	4	1 494	191	16		12	1 331
Régional pour l'Europe	MSA	35								35
Régional pour l'Europe	TF	32	80		76	8				29
Régional pour l'Europe et le Moyen-Orient	MSA	988	708	( 3)	429	43	( 1)			1 220
République arabe syrienne	MSA	157			4					154
République de Corée	MSA	91	23			68				46
République démocratique du Congo	MSA	44			37	4				3
République dominicaine	MSA	192	2		10	1			( 2)	181
République tchèque	MSA	35								35
République unie de Tanzanie	MSA	( 5)								( 5)
Roumanie	MSA	11					( 8)			3
Rwanda	MSA	183		( 1)	172	17				( 7)
Seychelles	MSA	56								56
Singapour	MSA	232	( 108)			47		( 12)		66
Singapour	TF	( 4)	247		109	11				123
Somalie	TF	7 592	7 179	17			( 153)	( 3 000)		11 635
Soudan	MSA	1 634	353		916	92			1	979
Sri Lanka	MSA	198								198
Sri Lanka	TF	9							( 1)	8
Swaziland	MSA		600							600
Thaïlande	MSA	266	60	( 1)	60	34				231
Thaïlande	TF	30	64							94
Trinité-et-Tobago	TF	8								8
Uruguay	MSA	9 819	812	14	2 184	194	( 60)	( 34)		8 173
Venezuela (République bolivarienne de)	MSA	( 212)	201		1					( 12)
Viet Nam	TF	14								14
Yémen	MSA	8								8
	LS	280	767	( 2)	732	57	234		1	492
<b>Total</b>		<b>129 680</b>	<b>154 883</b>	<b>761</b>	<b>89 378</b>	<b>7 036</b>	<b>( 209)</b>	<b>( 3 079)</b>	<b>( 440)</b>	<b>185 181</b>
<b>Équivalent en CAD</b>		<b>129 732</b>	<b>153 804</b>	<b>759</b>	<b>89 647</b>	<b>7 057</b>	<b>( 208)</b>	<b>( 3 057)</b>	<b>( 441)</b>	<b>183 885</b>

1) Compatibilité de caisse

Les chiffres ayant été arrondis, leur addition peut ne pas donner le total.

## IV-10

## ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

Tableau F

ACTIVITÉS DES PROJETS DE COOPÉRATION TECHNIQUE  
 FONDS DU SERVICE DES ACHATS D'AVIATION CIVILE  
 RECETTES, CHARGES ET SOLDE DES ENCAISSEMENTS PAR ANTICIPATION  
 POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2012  
 (en milliers de USD)

Fonds	Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2012	Recettes		Charges		Virement provenant/ vers d'autres fonds	Remboursement de contributions	Profits/pertes non réalisés sur change	Solde au 31 décembre 2012
		Contributions <sup>(1)</sup>	Intérêts et autres produits	Coûts des projets	Frais généraux d'administration				
Afghanistan	930		4	531	16				388
Angola	( 16)								( 16)
Bahamas	( 76)	8 295	7	101	135	( 3)			7 987
Bangladesh	228		1	22	2				205
Bolivie	5								4
Canada	38								38
Cap-Vert	30								31
Costa Rica	2 803	2 100	3	612	11		( 2 178)		2 105
Cuba	17								17
Égypte	( 2)								( 2)
Éthiopie	1 262		1	1 059					204
Fédération de Russie	52								53
Fiji	1								1
Guinée	43								43
Inde	23			9	( 3)				17
Lesotho	40			1					40
Liban	3 330		5	448	63				2 824
Libye	62				1				61
Lithuanie	( 4)								( 4)
Macao – Région admin. spéciale de la Chine	( 12)								( 12)
Mozambique	20			13	1				6
Myanmar	521		1						522
Nigéria	74								74
Oman	720		1	555					165
Pakistan	( 56)								( 56)
Philippines	741		1	9	1				732
République arabe syrienne	723		5						728
République populaire démocratique de Corée	6					( 6)			
Seychelles	( 69)								( 69)
Soudan	98								98
Suriname	6								6
Trinité-et-Tobago	165		4						168
Uruguay	642	187	1						830
Yémen	17								17
<b>Total</b>	<b>12 363</b>	<b>10 581</b>	<b>36</b>	<b>3 361</b>	<b>230</b>	<b>( 9)</b>	<b>( 2 178)</b>		<b>17 202</b>
<b>Équivalent en CAD</b>	<b>12 312</b>	<b>10 507</b>	<b>36</b>	<b>3 371</b>	<b>231</b>	<b>( 9)</b>	<b>( 2 163)</b>		<b>17 081</b>

1) Comptabilité de caisse

Les chiffres ayant été arrondis, leur addition peut ne pas donner le total.

**ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE**

**PARTIE V : RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LA VÉRIFICATION DES  
ÉTATS FINANCIERS DE L'ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE  
INTERNATIONALE POUR L'EXERCICE FINANCIER TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2012**





Commissariat aux comptes de  
l'Organisation de l'aviation civile  
internationale



## **RAPPORT ANNUEL DE L'AUDITEUR EXTERNE**

**EXERCICE 2012**

## SOMMAIRE

1. Introduction.....	5
1.1. Rappel des contrôles effectués par l’auditeur externe .....	5
1.2. Modification de la procédure de contradiction des constats et recommandations de l’auditeur externe	5
1.2.1. Ancienne procédure de contradiction .....	5
1.2.2. Décision du Conseil du 31 octobre 2012.....	6
1.2.3. Nouvelle procédure de contradiction .....	6
1.3. Résumé des principales observations .....	7
2. Certification des comptes – situation budgétaire et financière de l’oaci.....	9
2.1. Opinion du commissaire aux comptes sur les états financiers de l’exercice 2012 .....	9
2.2. La situation nette négative de l’OACI a augmenté de 14,8 MCAD en 2012.....	9
2.3. L’ARGF a enregistré une perte de 1,7 MCAD en 2012 .....	11
2.4. Un paiement en retard de 0,5 MCAD de la République démocratique du Congo a été comptabilisé sur le fonds du budget ordinaire et sur le fonds d’incitation au recouvrement des créances anciennes.....	11
2.5. Le fonds des dépenses des services d’administration et de fonctionnement (AOSC) est devenu profitable en 2012 .....	12
2.6. Retard de paiement de la contribution des États membres .....	13
3. Ressources humaines .....	14
3.1. Le poids de la masse salariale dans le budget ordinaire .....	14
3.2. Les postes OACI au 31 décembre 2012.....	17
3.3. Les agents OACI au 31 décembre 2012.....	18
3.4. Les agents détachés ne relevant pas du statut OACI .....	19
3.5. Les consultants.....	20
3.6. Les effectifs totaux travaillant à l’OACI (hors fonds de coopération technique).....	21
4. Informatique.....	22
4.1. Le budget informatique .....	22
4.1.1. Budget voté et budget réel .....	23
4.1.2. Répartition des dotations budgétaires informatiques .....	24
4.1.3. Évaluation du coût total des dépenses informatiques financées par le budget ordinaire .....	25
4.2. Les personnels informatiques .....	27
5. Audit du bureau de l’évaluation et de la vérification interne (eao).....	28
5.1. Le cœur d’activité .....	28
5.1.1. L’audit .....	28
5.1.2. L’évaluation.....	30
5.2. Les activités opérationnelles assurées par le Service d’évaluation et de vérification interne .....	31
5.3. La qualité de l’audit interne.....	33
5.3.1. L’auto évaluation du service .....	33
5.3.2. L’analyse des risques .....	34
6. Audit de la Direction de l’administration et des services (ADB) .....	35
6.1. Rappel sur les moyens, les missions et l’organisation de la direction ADB .....	35
6.1.1. Les missions .....	36
6.1.2. Les structures.....	36
6.1.3. Le budget .....	37

6.2.	Sous-direction des services linguistiques et des publications (LPB) .....	39
6.2.1.	Des moyens budgétaires importants pour une activité dont les coûts manquent de transparence. ....	39
6.2.2.	Une réalisation partielle des objectifs annoncés au Conseil par le Secrétariat général.....	40
6.2.3.	Une qualité des services linguistiques mise en doute par les utilisateurs.....	40
6.2.4.	Les interprètes .....	41
6.2.5.	Les traducteurs .....	44
6.3.	Services de ressources humaines (HR) .....	47
6.4.	Service des conférences et bureaux (COS) .....	47
6.4.1.	Budget.....	47
6.4.2.	Réalisation générale des objectifs fixés par le Conseil .....	48
6.4.3.	Les services de conférence.....	49
6.4.4.	Les services de bureau .....	49
6.5.	Service des communications et de l'informatique (TIC).....	50
6.5.1.	Évolution du budget : un fort écart entre prévisions et réalisations.....	50
6.5.2.	Effectifs .....	51
6.5.3.	Réalisation des objectifs annoncés au Conseil.....	52
6.5.4.	Gestion du risque informatique.....	53
6.6.	Section de la sécurité/sûreté (ISS).....	54
7.	Audit des publications de l'OACI.....	55
7.1.	Données quantitatives .....	55
7.2.	Les producteurs de publications .....	56
7.2.1.	Le bureau ANB .....	56
7.2.2.	Le bureau ATB.....	57
7.2.3.	La section RGA.....	58
7.3.	Coordination des publications .....	58
7.3.1.	Le Conseil des priorités ( <i>Priority board</i> ) .....	58
7.3.2.	Les publications sous contrôle de RGA.....	59
7.3.3.	Les publications électroniques.....	59
7.3.4.	Liens entre publications et communication .....	60
7.4.	Le développement des publications électroniques.....	61
7.4.1.	L'avenir de l'imprimerie.....	61
7.4.2.	L'effet sur les recettes liées aux publications.....	62
7.4.3.	La protection du copyright.....	63
7.5.	Les périodiques.....	64
7.5.1.	Le problème de la publicité.....	64
7.5.2.	L'équilibre financier du <i>Journal de l'OACI</i> .....	65
7.5.3.	Les autres magazines.....	66
8.	bureau régional de bangkok.....	67
8.1.	Spécificités de la région Asie et Pacifique (APAC) .....	67
8.2.	La gestion budgétaire du bureau régional .....	68
8.3.	Immobilier.....	74
9.	Projets de coopération technique en région APAC.....	75
9.1.	Caractéristiques générales des projets de coopération technique dans la région APAC .....	75

9.2.	Projets « coopératifs » régionaux en matière de sécurité et de sûreté .....	77
9.3.	Projet bilatéral MSA pour l'Indonésie .....	79
9.4.	Projet bilatéral MSA pour les Philippines.....	79
10.	Suites des recommandations précédentes de l'auditeur externe .....	80
Annexe I – Opinion du Commissaire aux comptes .....		83
Annexe II – Suivi des recommandations.....		87

1. Le présent rapport annuel rend compte des divers contrôles effectués par l'auditeur externe sur l'activité, les comptes et la gestion de l'Organisation de l'aviation civile (OACI) pendant l'exercice 2012.

## 1. Introduction

### 1.1. Rappel des contrôles effectués par l'auditeur externe

2. Depuis la remise du précédent rapport annuel qui portait sur l'exercice 2011, l'auditeur externe a procédé à neuf contrôles sur place, qui ont donné lieu à l'envoi au Secrétaire général de trois lettres de gestion, tandis que deux autres sont en cours de traitement, et à la rédaction du présent rapport annuel, destiné au Conseil.
3. Le présent rapport rend compte au Conseil de ces neuf contrôles. Le tableau suivant en rappelle la chronologie, en mentionnant, le cas échéant, l'envoi de lettres de gestion au Secrétaire général à l'issue de ces contrôles.

**Tableau n°1 : Rappel des travaux de l'auditeur externe sur l'exercice 2012**

Thème	Date des contrôles	Lettres de gestion au Secrétaire général	
		provisaires	définitives
Bureau de Bangkok (APAC <sup>1</sup> )	04-15/06/12	02/07/12	En cours
Coopération technique : projets en zone APAC	04-15/06/12	02/07/12	En cours
Direction de l'administration (ADB <sup>2</sup> )	15-26/10/12	05/02/2013	En cours
Audit interne (EAO <sup>3</sup> )			
Publications OACI		néant	néant
Certification des états financiers 2012	15-26/10/12 et 18-30/3/13	En cours	En cours
Gestion budgétaire en 2012	18-30/3/13	En cours	En cours
Gestion des ressources humaines en 2012			
Gestion de l'informatique en 2012			

### 1.2. Modification de la procédure de contradiction des constats et recommandations de l'auditeur externe

#### 1.2.1. Ancienne procédure de contradiction

4. Au cours des deux premières années de son précédent mandat, en 2008-2009, l'auditeur externe a appliqué à ses constats et recommandations une procédure de contradiction strictement conforme aux normes de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle (INTOSAI<sup>4</sup>). Après chaque audit, un rapport provisoire officiel était envoyé au Secrétaire général de l'OACI et un

<sup>1</sup> Bureau Asie et Pacifique - *Asia and Pacific Office*

<sup>2</sup> Direction de l'administration et des services - *Bureau of Administration and Services*

<sup>3</sup> Bureau de l'évaluation et de la vérification interne - *Evaluation and Internal Audit Office*

<sup>4</sup> *International Organisation of Supreme Audit Institutions*. Cette organisation internationale définit, entre autres, les standards et pratiques recommandés pour l'audit des organisations internationales.

rapport définitif, tenant compte des commentaires et des projets de plan d'action du Secrétaire général, était transmis au Conseil.

5. Fin 2010, dans l'optique d'un renouvellement du mandat de l'auditeur externe, l'AGEA<sup>5</sup> a suggéré la mise en place d'un nouveau dispositif de contradiction. Deux nouvelles règles ont été proposées et acceptées :
  - avant de transmettre le rapport provisoire officiel, une note blanche officieuse devait être communiquée aux services audités, avec copie au Secrétariat général, pour s'assurer que la procédure contradictoire, même pendant la phase provisoire, se fondait sur des informations préalablement vérifiées et commentées par les services contrôlés ;
  - les conclusions d'audit adressées au Conseil ne devaient traiter que de points relevant de la responsabilité du Conseil, tandis que les remarques concernant la gestion courante, si l'auditeur externe en formulait, devaient être adressées séparément, par « lettres de gestion » exclusivement destinées au Secrétaire général (en suivant la même procédure : note blanche officieuse, lettre provisoire, lettre définitive).
6. Cette procédure en trois étapes (note blanche officieuse, suivi par un rapport provisoire officiel puis un rapport définitif) n'est guère courante, et va bien au-delà des normes relatives au processus de contradiction tels que définies par l'INTOSAI (qui recommande uniquement un processus provisoire/définitif), et tels qu'observés par toutes les autres organisations internationales.

### **1.2.2. Décision du Conseil du 31 octobre 2012**

7. Le 31 octobre 2012, lors de la première réunion de la 197<sup>ème</sup> session, le Comité consultatif d'évaluation et d'audit (EAAC<sup>6</sup>) a présenté au Conseil son rapport 2012. Ce rapport estimait que :
  - les constats et recommandations de l'auditeur externe n'étaient pas toujours clairement compris par les services et par le Secrétariat général de l'OACI ;
  - les projets de plans d'action du Secrétariat général n'apportaient pas toujours les réponses adéquates aux recommandations de l'auditeur externe.
8. Le 6 décembre 2012, le Secrétaire général a adressé une lettre à l'auditeur externe pour l'informer que le Conseil avait « *demandé au commissaire aux comptes de 1) travailler avec le Secrétariat pour veiller à ce que toutes les questions, recommandations et mesures soulevées dans ledit rapport annuel soient clairement comprises et à ce que, lorsqu'une recommandation est convenue, des mesures claires et précises soient déterminées pour s'occuper de la constatation de l'audit et mises en œuvre dès que possible ; 2) prioriser ses recommandations à l'avenir* ».

### **1.2.3. Nouvelle procédure de contradiction**

---

<sup>5</sup> Groupe consultatif sur l'évaluation et l'audit- *Advisory Group on Evaluation and Audit*

<sup>6</sup> *Evaluation and Audit Advisory Committee*

9. Pour donner suite à la décision du Conseil, un échange a eu lieu en octobre 2012 entre l'auditeur externe et le Secrétariat. Un accord a été conclu sur l'introduction de deux nouvelles règles :
- une quatrième étape était introduite dans la procédure : après réception des réponses et commentaires des services audités à la note blanche officielle, une nouvelle discussion informelle serait organisée entre l'auditeur externe et le Secrétariat, afin de vérifier de nouveau que, même si les réponses ne mentionnaient aucun problème ou ne manifestaient aucune incompréhension sur les constats et recommandations officiels de l'auditeur externe figurant dans les notes blanches, toutes les conclusions de l'auditeur externe étaient parfaitement comprises. Les étapes suivantes étaient maintenues : un rapport provisoire officiel serait alors transmis au Secrétariat ; le Secrétariat accepterait ou rejetterait officiellement les recommandations et produirait un projet de plan d'action ; l'auditeur externe produirait un rapport définitif destiné au Conseil ; le Conseil se prononcerait sur le projet de plan d'action présenté par le Secrétariat ;
  - l'auditeur externe classe chaque recommandation selon une échelle : 1 (urgent et/ou risque élevé) ; 2 (délai moyen et/ou risque moyen) ; 3 (non urgent et/ou risque modéré).
10. Le présent rapport a été établi sur la base de cette nouvelle procédure.

### **1.3. Résumé des principales observations**

11. Le présent rapport contient 29 observations, dont 11 sont de niveau 1, 11 de niveau 2 et sept de niveau 3.
12. Les onze plus importantes observations traitent de :
- l'évolution financière des fonds ARGF<sup>7</sup> et AOSC<sup>8</sup> (observations 2 et 3) ;
  - le traitement comptable des contributions non réglées d'États membres (observation 4) ;
  - l'insuffisance du suivi et de l'analyse de la masse salariale de l'OACI (observation 5) ;
  - la nécessité de procéder à une revue de la politique et du recours aux consultants à l'OACI (observation 6) ;
  - l'absence d'un suivi systématique d'ensemble des dépenses informatiques de l'OACI (observation 7) ;
  - le temps passé par le Bureau de l'évaluation et de la vérification interne à d'autres activités (observation 10), et en contrepartie, la couverture insuffisante des bureaux régionaux, de la coopération technique et l'informatique par l'audit interne (observation 11) ;
  - l'absence d'instruments d'information financière pour le pilotage et la gestion d'ensemble des activités d'ADB par son management (observation 12) ;

---

<sup>7</sup> Fonds de génération de produits auxiliaires- *Ancillary Revenue Generation Fund*.

<sup>8</sup> Dépenses des services d'administration et de fonctionnement -*Administration and Operational Service Costs Fund*.

- le manque d'une politique et d'un système de mesure adéquats pour suivre la productivité des traducteurs et pour contrôler la qualité des traductions (observation 14) ;
- le niveau élevé d'activités informatiques fondamentales sous-traitées, par comparaison avec d'autres organisations (observation 15).

13. En ce qui concerne les suites données aux précédentes recommandations de l'auditeur externe, à juin 2012, 26 recommandations acceptées n'étaient pas entrées en vigueur, dont cinq remontaient à 2009. Courant 2012, l'OACI a clos 12 recommandations, dont deux remontaient à 2009. Au 1<sup>er</sup> mars 2013, le total des recommandations en attente d'exécution, au titre des rapports de 2009 à 2011 était de 14.

## 2. Certification des comptes – situation budgétaire et financière de l'oaci

### 2.1. Opinion du commissaire aux comptes sur les états financiers de l'exercice 2012

#### OPINION DU COMMISSAIRE AUX COMPTES<sup>9</sup>

Nous avons effectué l'audit des états financiers de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) pour l'exercice clos le 31 décembre 2012. Ces états financiers comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2012, l'état de la performance financière, l'état de variation de l'actif net, le tableau de flux de trésorerie, l'état d'exécution budgétaire pour l'exercice clos à cette date ainsi qu'une annexe contenant le résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.

Dans le cadre général de l'article 61 de la Convention de Chicago et en vertu de l'article XII du règlement financier de l'OACI, le Secrétaire général de l'OACI est responsable de l'établissement et de la présentation des états financiers. Ces états financiers sont préparés conformément aux Normes comptables internationales du secteur public (*International Public Sector Accounting Standards (IPSAS)*). Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et à la présentation sincère d'états financiers, ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, ainsi que de la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états financiers sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (*International Standards on Auditing (ISA)*). Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique et de planifier et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournies dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement du commissaire aux comptes, de même que l'évaluation des risques que les états financiers contiennent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En procédant à ces évaluations du risque, le commissaire aux comptes prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité, relatif à l'établissement et à la préparation des états financiers, afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement notre opinion.

A notre avis, les états financiers donnent une image fidèle de la situation de l'OACI au 31 décembre 2012, ainsi que de la performance financière, des flux de trésorerie et de l'exécution budgétaire de l'exercice clos à cette date, conformément aux normes IPSAS.

(Signé)  
Didier Migaud

---

<sup>9</sup> cf. annexe 1 : original signé par le commissaire aux comptes

## 2.2. La situation nette négative de l'OACI a augmenté de 14,8 MCAD en 2012

14. La situation nette négative de l'OACI s'élève à 44,8 MCAD<sup>10</sup> au 31 décembre 2012 (contre -30 MCAD au 31 décembre 2011 et 29,7 MCAD au 31 décembre 2010). L'aggravation de 14,8 MCAD de la situation nette négative (c'est-à-dire de l'excédent du passif de l'Organisation face à son actif) entre 2011 et 2012 s'explique principalement par la croissance de 12,1 MCAD des engagements de long terme envers le personnel (assurance santé des retraités « *ASHI* », indemnités de rapatriement et indemnités de fin de carrière). Un autre facteur d'aggravation est la perte de 1,7 MCAD réalisée en 2012 par le fonds des revenus auxiliaires (ARGF).

15. L'augmentation de 12,1 MCAD de la dette liée aux engagements à long terme envers le personnel s'analyse comme suit (en MCAD):

Augmentation de l'engagement en 2012	7,1
Perte actuarielle sur les écarts de change	2,5
Perte actuarielle sur les frais médicaux et dentaires	4
Perte actuarielle taux d'actualisation	1,6
<b>Sous-total</b>	<b>15,2</b>
Consommation en 2012 financée par le budget ordinaire sur la base d'un paiement au fil de l'eau	-3,1
<b>Augmentation de la dette vis-à-vis du personnel</b>	<b>12,1</b>

16. Comme l'engagement envers le personnel est calculé selon une méthode actuarielle, la dette sociale (*defined benefit obligation* - « *DBO* ») de l'OACI à l'égard de son personnel peut évoluer de façon importante d'une année sur l'autre sous l'effet des variations des hypothèses actuarielles, et ces évolutions produisent un impact la situation nette à long terme, dans un sens ou dans l'autre. En revanche, l'évolution de la mortalité, de l'âge moyen des agents de l'OACI et du prix des médicaments vont tous dans le sens d'un accroissement de la dette.

<sup>10</sup> Dollars canadiens-Canadian dollars

**Constat n°1 :** l'OACI va devoir faire face à des décaissements de plus en plus importants dans l'avenir pour remplir ses obligations envers son ancien personnel et ces décaissements, actuellement financés « au fil de l'eau » (*pay as you go*) pourraient augmenter très sensiblement du fait de la tendance à la hausse des frais médicaux et dentaires et de la moyenne d'âge du personnel de l'OACI.

**Recommandation n°1 :** dans ce contexte, il serait utile d'anticiper le financement de cette obligation en réfléchissant à l'éventuelle création d'une structure de financement dédiée (qui pourrait être externalisée ou gérée au sein des Nations unies), dont le rendement financier propre permettrait d'optimiser le financement de l'obligation, assuré en dernier ressort par les contributions des États membres.

Le Secrétaire général indique que ce point doit être suivi au niveau des Nations unies.

**Priorité 3**

### 2.3. L'ARGF a enregistré une perte de 1,7 MCAD en 2012

17. Le résultat net de l'ARGF est une perte de 1,7 MCAD en 2012 (contre un profit de 0,4 MCAD en 2011). Cette perte s'explique d'une part, par la diminution des produits en raison du déclin du marché des publications papier. Elle s'explique également par une augmentation de 1,5 MCAD des charges, dont une hausse de 0,4 MCAD des frais de personnel liée au développement de la plateforme de commerce en ligne et au programme *Trainer Plus*, ainsi qu'une augmentation de 1,1 MCAD des charges générales liée à l'augmentation des contributions versées au budget ordinaire, conformément au budget triennal voté fin 2010.
18. Le budget approuvé de l'OACI pour le triennat 2011-2013 prévoit en effet un transfert de 14,1 MCAD de l'ARGF pour alimenter le budget ordinaire (4,37 MCAD en 2011, 4,68 MCAD en 2012 et 5,08 MCAD en 2013). En conséquence, il y a dans les charges 2012 de l'ARGF une dépense de 4,7 MCAD pour appliquer cette décision. Le fait que l'ARGF enregistre une perte en 2012 signifie que le résultat de ses activités est insuffisant pour financer le transfert au budget ordinaire décidé par le Conseil et qu'il a été nécessaire de prélever 1,7 MCAD dans les réserves de l'ARGF en 2012.

**Constat n°2 :** la situation nette de l'ARGF s'élève à 5,7 MCAD au 31 décembre 2012 (contre 7,7 MCAD au 31 décembre 2011). Cette situation nette pourrait à nouveau être diminuée en 2013 si l'ARGF continuait de réaliser un résultat insuffisant pour financer sa contribution au budget ordinaire.

**Recommandation n°2 :** la tendance à la diminution de la situation nette et les perspectives futures de l'activité de l'ARGF doivent être prises en compte pour déterminer le montant des ressources qui seront prélevées sur l'ARGF pour financer le budget ordinaire dans le budget du triennat 2014- 2016.

Le Secrétaire général est en accord avec la recommandation et va la mettre en œuvre avant juin 2013.

**Priorité 1**

**2.4. Un paiement en retard de 0,5 MCAD de la République démocratique du Congo a été comptabilisé sur le fonds du budget ordinaire et sur le fonds d'incitation au recouvrement des créances anciennes**

19. L'OACI est parvenue à recouvrer en 2012 une créance ancienne de 0,5 MCAD sur la République démocratique du Congo (RDC). L'argent a été comptabilisé sur le fonds du budget ordinaire au lieu d'être placé sur le fonds d'incitation au recouvrement des créances anciennes (*Incentive for Settlement of Arrears Accounts*), comme le Conseil en avait décidé le principe.
20. La direction de l'OACI considère en effet que de tels encaissements ne doivent pas être enregistrés sur le fonds d'incitation au recouvrement des créances anciennes lorsque le fonds du budget ordinaire présente un déficit de trésorerie.
21. Il a été indiqué à l'auditeur externe qu'une note préparée par les services de l'OACI serait présentée au Conseil pour l'éclairer sur ce point.

**2.5. Le fonds des dépenses des services d'administration et de fonctionnement (AOSC) est devenu profitable en 2012**

22. Après une série de pertes annuelles, le fonds du coût des services administratifs opérationnels (AOSC) a réalisé un profit de 1,2 MCAD en 2012 (contre une perte de 971 kCAD en 2011). Ce résultat n'est pas directement lié à l'activité de coopération technique, mais provient principalement des changements d'imputation entre les différents fonds et des changements d'estimations comptables réalisés par l'OACI.
23. Les changements d'estimation et d'imputation effectués en vue d'améliorer optiquement le résultat de l'AOSC ont eu un impact positif de 2,2 MCAD sur le résultat 2012, qui peut s'analyser comme suit (en MCAD) :

Augmentation des produits financiers (50% des intérêts perçus sur les dépôts des Etats coopérant supérieurs a 100 kCAD sont conservés par l'OACI alors qu'ils étaient reversés aux Etats auparavant)	0,2
Augmentation de la refacturation des frais de déplacement (Avec une marge de 10%)	0,2
Autre augmentation des produits	0,1
<b>Total augmentation des produits</b>	<b>0,5</b>
Coûts transférés au budget ordinaire (Dont 5 responsables de bureaux régionaux transférés sur le fonds du budget ordinaire: l'information relative à ce changement d'imputation a été donnée au Conseil dans un discours du Secrétaire général lors de la 194ème session)	0,8
Diminution des coûts directs des personnels imputent aux projets	0,5
Diminution de la facturation des prestations du budget ordinaire	0,4
<b>Total diminution des dépenses</b>	<b>-1,7</b>
<b>Total augmentation du résultat</b>	<b>2,2</b>

**Constat n°3 :** les changements d'estimation et d'imputation des coûts entre les différents fonds pourraient aboutir à une subvention partielle des activités de coopération technique par le budget ordinaire.

**Recommandation n°3 :** le Secrétariat général devrait être invité à présenter annuellement, de façon synthétique, claire et exhaustive, les changements d'estimations et d'imputations ayant un impact sur le résultat du fonds des dépenses des services d'administration et de fonctionnement (AOSC). Cette présentation devrait faire clairement ressortir les conditions dans lesquelles le budget ordinaire contribue au financement d'activités de coopération technique.

Le Secrétaire général conteste cette analyse en indiquant que le budget ordinaire ne finance en aucun cas la coopération technique et estime que l'information donnée au Conseil à travers les budgets de l'AOSC et les prévisions à mi-année est suffisante. L'auditeur externe confirme que le transfert des coûts de cinq responsables de bureaux régionaux de l'AOSC vers le budget ordinaire pourrait être analysé comme un financement partiel de la coopération technique par le budget ordinaire. L'auditeur externe considère en outre que l'information donnée au Conseil est insuffisante à ce stade. En conséquence, l'auditeur externe recommande que le Secrétaire général prépare une analyse détaillée des raisons qui ont conduit au retour au profit de l'AOSC en 2012 et la fournisse au Conseil.

*Priorité 1*

## **2.6. Retard de paiement de la contribution des États membres**

24. Nous avons de nouveau noté des retards importants dans le règlement des contributions des États membres à la fin de 2012. La créance brute de 13 MCAD résultant de ces retards comprend 3,5 MCAD de créances vis-à-vis des 14 États dits du « groupe A » (groupe d'États qui ont conclu des accords d'apurement de leur arriérés de paiement avec l'OACI), et 4,2 MCAD de créances vis-à-vis des 10 États dits du « groupe B » (États qui présentent des retards de paiement de plus de trois ans). Les six États du groupe A et les 10 États du groupe B qui ont perdu leurs droits de vote du fait du non-paiement de leur contribution représentent à eux seuls une créance de 6,8 MCAD au 31 décembre 2012, et 7,5 MCAD en actualisant la liste aux quatre nouveaux États du groupe B au 1<sup>er</sup> avril 2013.
25. Au cours des années récentes, l'OACI a enregistré, comme l'y invitait l'auditeur externe, une dépréciation de 0,5 MCAD de la créance de l'ex-Yougoslavie, prenant acte du fait que cet État avait cessé d'exister. En outre, les créances sur les États du groupe A et du groupe B ont été reclassées en actifs de long terme et leur valeur actuelle diminue de 1,7 MCAD. Ainsi, la créance nette sur les États membres au titre de leurs contributions s'élève-t-elle à 10,8 MCAD à la fin de 2012.
26. La direction de l'OACI estime qu'il n'y a pas de raison de comptabiliser une dépréciation complémentaire, dans la mesure où aucun État n'a fait part de son intention de ne pas payer sa créance. La direction de l'OACI pense également que des accords seront trouvés avec les États présentant un retard de paiement de plus de cinq ans ou n'ayant pas respecté leur accord d'apurement, visant à recouvrer les créances sur une période maximale de 20 ans. La direction de l'OACI a indiqué à l'auditeur externe qu'elle s'attendait à recevoir des paiements d'arriérés à

l'approche de l'assemblée générale de 2013 de la part d'États souhaitant recouvrer leur droit de vote.

**Constat n°4 :** l'auditeur externe a noté que l'OACI était parvenue à encaisser la créance en retard de 0,5 MCAD sur la République démocratique du Congo en 2012. Toutefois, le niveau de recouvrement de ces créances demeure insatisfaisant, et les arriérés sont en augmentation par rapport à 2011.

**Recommandation n°4 :** cette situation pourrait nécessiter de revoir la position de l'OACI relative à la non comptabilisation d'une dépréciation des créances sur les États ayant perdu leur droits de vote, qui doivent un montant net de 5,4 MCAD à la fin de 2012, en particulier si aucune amélioration importante n'était observée en 2013 dans le processus de recouvrement des créances. Cette question a été portée à la connaissance du Secrétaire général dans une lettre de gestion de l'auditeur externe.

Le Secrétaire général est en désaccord avec cette recommandation, estimant qu'aucune dépréciation n'est nécessaire tant qu'un état membre n'a pas exprimé son intention de ne pas honorer ses dettes. Il précise en outre que l'actualisation pratiquée sur les créances à long terme conduit à réduire la valeur de l'actif. Il indique enfin que la comptabilisation d'une dépréciation nécessiterait une augmentation de la contribution future des états membres. L'auditeur externe maintient cette différence de jugement et estime qu'elle est importante car elle est susceptible d'avoir un impact sur l'opinion sur les comptes lors des prochains exercices. Il précise en outre qu'une dépréciation n'est pas un passage en perte et n'a pas d'impact sur la trésorerie. Dès lors, il n'y a pas de lien à établir entre une telle dépréciation et le montant des contributions futures des États. L'OACI devra poursuivre ses efforts pour recouvrer les créances concernées même après leur dépréciation.

**Priorité 1**

### 3. Ressources humaines

27. L'examen de la gestion du personnel en 2012 a donné lieu à une mission de contrôle à Montréal du 18 au 29 mars 2013.

#### 3.1. Le poids de la masse salariale dans le budget ordinaire

28. Le personnel constitue le premier poste de dépenses du programme du budget ordinaire de l'OACI. Si on note une tendance à la décroissance relative de la masse salariale au sein des dépenses de l'OACI entre 2008 et 2011 (83 % à 77 %), cette tendance s'inverse en 2012 avec une masse salariale qui représente maintenant 78,57 % du budget.

**Tableau n°2 : Poids des charges salariales dans les dépenses 2012 du budget ordinaire  
(en milliers de dollars canadiens)**

Programme ordinaire	2011	2012
Dépenses totales du programme ordinaire	89 416	93 773
Masse salariale au programme ordinaire <sup>(1)</sup>	68 608	73 682
% masse salariale/dépenses totales	76,73 %	78,57%

(1) La masse salariale inclut les rémunérations et les divers coûts associés (formation, œuvres sociales, etc.)

Source : OACI

29. La masse salariale augmente de 5 074 kCAD, soit 7,4 %, tandis que les effectifs sont restés globalement stables sur le périmètre du budget ordinaire : 527 agents en

2011 (506 sur des postes « établis » et 21 sur des postes « surnuméraires ») contre 530 en 2012 (515 sur des postes « établis » et 15 sur des postes « surnuméraires »).

30. Les données chiffrées fournies par la branche finances (FIN<sup>11</sup>) pour expliquer cet écart ne sont pas toujours cohérentes. Sous cette réserve, une première raison de cet accroissement tient à l'augmentation des charges liées aux consultants. La masse salariale peut être scindée en deux ensembles, correspondant d'une part aux personnels de l'OACI proprement dits, et d'autre part aux consultants :

**Tableau n°3 : Masse salariale des personnels et des consultants (en milliers de dollars canadiens)**

Programme du budget ordinaire	2011	2012	Ecart
Consultants	3 943	5 114	1 171
Personnels OACI	64 665	68 568	3 903
Total	68 608	73 682	5 074

Source : OACI

31. L'augmentation de la charge des consultants imputée sur les lignes comptables correspondant aux consultants (comptes 55405 à 55415) est particulièrement forte : + 29,69 % sur un an.

32. Mais au-delà de cette augmentation de la charge des consultants imputée sur ces lignes comptables, une partie de la charge des consultants a été imputée sur les lignes comptables des salaires des personnels OACI (comptes 50105 à 50910), en considérant qu'ils occupaient les fonctions d'agents OACI non disponibles. Les montants concernés s'élèvent à 425 kCAD pour dix consultants imputés sur la ligne salariale des professionnels (P<sup>12</sup>) et à 137 kCAD pour neuf consultants imputés sur la ligne salariale des employés (GS<sup>13</sup>). Soit un total de 562 kCAD si l'on s'en tient aux données extraites d'Agresso par l'auditeur externe.

33. Au total, les consultants représentent une charge de 5,7 MCAD dans le budget 2012.

34. Un deuxième facteur de hausse de la masse salariale en 2012 résulte du remplacement de personnels sous statut d'employés (GS) par des personnels sous statut professionnel (P). Le Conseil, lors des discussions portant sur les deux derniers budgets triennaux, avait en effet souhaité augmenter la part relative des personnels professionnels (« P »). Ce mouvement a commencé à se dessiner en 2011 pour se poursuivre en 2012. Dans le périmètre du budget du programme ordinaire, en 2012, on comptait 15 catégories P de plus et 12 GS de moins, pour un total en légère augmentation, à 530 (+ trois agents par rapport à 2011).

35. Comme en moyenne, le coût d'un P est plus de deux fois supérieure à celui d'un GS, il est logique que la masse salariale augmente.

<sup>11</sup> Finance Branch

<sup>12</sup> Professional

<sup>13</sup> General Service

**Tableau n°4 : Coûts standards des personnels  
(en milliers de dollars canadiens)**

D2/6	D1/8	P-5/9	P-4/12	P-3/9	P-2/10	P-1/4	
264 070	251 198	214 429	187 431	160 520	137 678	108 503	
GS-9/11	GS-8/11	GS-7/11	GS-6/10	GS-5/11	GS-4/10	GS-3/1	GS-2/10
86 463	79 601	73 299	65 529	60 413	55 728	51 436	47 543

Source : OACI

36. La direction financière n'est cependant pas en mesure de chiffrer l'impact financier de cette substitution d'agents P à des agents GS.

37. Un troisième facteur d'augmentation de la masse salariale du programme du budget ordinaire en 2012, tient à la prise en charge d'agents OACI qui étaient financés, en 2011, partiellement ou totalement par d'autres fonds :

- ainsi, le financement de cinq officiers en charge de la coopération technique dans les bureaux régionaux a-t-il été transféré en 2012 de l'AOSC vers le fonds du budget ordinaire, ce qui améliore les résultats de l'AOSC au détriment de ceux du budget ordinaire<sup>14</sup>. Selon la branche finances, le surcoût de ces transferts s'est élevé à 323 kCAD ;
- de même les postes financés sur le fonds ACIP<sup>15</sup> ont été transférés (718 kCAD selon la branche finance) sur le budget du programme ordinaire, conformément à une décision du Conseil ;
- enfin, toujours selon la branche finances, d'autres personnels ont été transférés au fonds du programme du budget ordinaire à partir d'autres fonds, ce qui représente une surcharge de 556 kCAD en 2012.

38. L'augmentation du point d'indice de 3,17 % (à partir du 1<sup>er</sup> avril 2012) a entraîné un surcroît de charge estimé par la branche finance à 610 kCAD en 2012.

39. Si le reclassement des personnels de catégorie GS n'a eu que des incidences mineures sur l'évolution de la masse salariale, les augmentations d'échelon et les divers mouvements individuels liés à des départs et à des recrutements ont entraîné des effets plus sensibles, estimés par la branche finance à 1,7 MCAD.

40. Au final, s'agissant des masses salariales considérées, les dépenses comptables (73,7 MCAD) ont été supérieures aux prévisions budgétaires articulées par bloc<sup>16</sup> (71,57 MCAD)<sup>17</sup>, soit un écart négatif de 2,1 MCAD, en 2012.

**Constat n°5 :** La masse salariale, qui représentait depuis 2008 une part décroissante des dépenses totales du budget ordinaire, a brusquement augmenté en 2012. Cette augmentation est notamment le fait d'un accroissement très significatif du recours à des consultants et de diverses transferts au budget ordinaire de charges auparavant supportées

<sup>14</sup> L'information a été donnée au Conseil dans le document C-WP / 13764 du 4 novembre 2011).

<sup>15</sup> Programme de mise en œuvre complet AFI-AFI *Comprehensive Implementation Programme*

<sup>16</sup> Doc 9955 P 112

<sup>17</sup> Ce montant inclut les salaires des personnels (67,99 MCAD) et le poste « *discretionary staff related costs* » (1,12 MCAD) auquel on ajoute le poste consultant : 3,46 MCAD.

par d'autres fonds. Les informations de base, pas toujours chiffrées, et lorsqu'elles sont chiffrées, pas toujours auditables, ont de façon générale été données en temps utile au Conseil, mais de façon éparse, aucune analyse synthétique de l'évolution de la masse salariale ne lui ayant été présentée. L'auditeur externe a pour sa part constaté que la branche finances ne disposait pas elle-même d'une telle analyse, et que des réponses parfois contradictoires et souvent imprécises, en général non auditables, ont été apportées en réponse à ses questions.

**Recommandation n°5 :** La masse salariale représente près de 80% des dépenses du budget ordinaire. le Secrétariat général et la branche finances devraient être invitées par le Conseil à lui présenter annuellement un rapport de gestion expliquant de façon claire et détaillée, sur des bases auditables, les principales évolutions de la masse salariale par rapport à l'année précédente, au titre du fonds du programme du budget ordinaire et des principaux autres fonds reliés au budget ordinaire (AOSC, ARGF, etc.), et l'évolution de l'écart entre les coûts standard qui ont servi à élaborer le budget triennal, et les coûts standard réellement constatés chaque année.

Le Secrétaire général propose d'accepter cette recommandation. Il préparera et présentera au Conseil un rapport annuel conforme à la recommandation de l'auditeur externe.

**Priorité 1**

### 3.2. Les postes OACI au 31 décembre 2012

41. Un plafond d'emploi constant (*headcount freeze*) a été mis en place au titre du triennat 2011-2013, qui prévoit pour 2012 un maximum de 554 postes ouverts dits « *established* » (en augmentation de trois unités par rapport à 2011), correspondant aux fonds du périmètre du programme du budget ordinaire.
42. Lorsqu'un poste est qualifié d'« *established* », cela signifie qu'il correspond à une fiche descriptive précise. Etant précisé que, pour le triennat 2011-2013, l'ensemble des fiches de postes entrent dans le plafond d'emploi qui a servi de base, à partir de coûts standards, à l'élaboration des estimations financières du budget triennal approuvé par le Conseil et l'Assemblée. Les postes ainsi autorisés sont financés, par les fonds 1101 (529 postes en 2012), 1107 (19 postes) et 1108 (six postes).
43. On note par ailleurs qu'il existe un autre type de postes « *established* », dans le cadre du fonds AOSC (49 postes ouverts). Mais la qualification d'« *established* » signifie uniquement, dans ce cas, que le poste a été autorisé par le Secrétaire général, et le plafond d'emploi décidé dans le cadre du budget ordinaire ne s'applique pas.
44. Dans la pratique, les postes « *established* » prévus dans le cadre du plafond d'emploi ne sont jamais intégralement occupés, ce qui permet, le cas échéant, de recruter des consultants (voir *infra*), voire des agents OACI, que l'on qualifiera alors de « surnuméraires » (*supernumerary*)<sup>18</sup>, puisqu'ils ne correspondent pas aux profils des fiches de postes « *established* ». Ces postes ne sont ouverts que de manière temporaire, même s'ils peuvent être occupés par des agents OACI disposant

<sup>18</sup> Ces « surnuméraires » rémunérés par le budget ordinaire constituent une exception : la règle générale, telle que l'explique la branche finances, voudrait que l'on qualifie de surnuméraire un agent OACI rémunéré sur d'autres fonds que ceux du budget ordinaire.

de contrats permanents. On compte au total 154 postes « surnuméraires », dont seulement une partie relève du budget ordinaire.

45. Au total, l'OACI dispose de 758 postes sous statut (*ICAO staff*). Tous ne sont pas pourvus.

### 3.3. Les agents OACI au 31 décembre 2012

46. Comme indiqué plus haut, les agents OACI (*ICAO staff*) effectivement en place sont en nombre inférieur aux postes « *established* » autorisés sous le plafond d'emplois constant (*headcount freeze*). Face à un plafond de 554 postes, la base de données dénombrait, au 31 décembre 2012, 514 postes occupés (en fait 513, car deux postes étaient financés à 50 % par le budget ordinaire).

47. Par ailleurs, sur 49 postes « *established* » dans le cadre de l'AOSC, on comptait 38 postes occupés.

48. Enfin sur 154 recrutements décidés de postes en surnuméraires, 145 étaient occupés.

49. Les recrutements décidés au titre des « surnuméraires » varient beaucoup d'une année sur l'autre, en fonction des besoins exprimés et des ressources allouées. En 2011, sur 186 postes ouverts, 153 étaient occupés et en 2012, sur 154 postes ouverts, 145 étaient occupés.

**Tableau n°5 : Effectifs surnuméraires par fonds (en nombre de postes occupés)**

Fonds	31/12/2011	31/12/2012
Budget régulier	21	15
AOSC	30	28
ARGF	62	65
AVSEC <sup>19</sup>	8	8
TF <sup>20</sup>	8	7
ECAC <sup>21</sup>	14	14
TSSF <sup>22</sup>	2	1
Autres fonds	8	7
Total	153	145

Source : OACI

50. Les agents surnuméraires sont employés dans tous les départements de l'OACI.

**Tableau n°6 : Répartition des effectifs surnuméraires au 31 décembre 2012  
(en nombre de postes occupés)**

OSG	ADB	ANB	ATB	RO	LEB	FIN	TCB	Total
4	59	14	14	25	2	6	21	145

Source : OACI

<sup>19</sup> Sous-Direction de la sûreté de l'aviation - *Aviation Security Branch*

<sup>20</sup> Accords de fonds d'affectation spéciale - *Trust fund*

<sup>21</sup> Conférence européenne de l'aviation civile- *European Civil Aviation Conference*

<sup>22</sup> Fonds temporaire des rémunérations du personnel

51. Dans ce tableau figurent sept agents détachés en 2012 par des États qui prennent en charge leurs rémunérations selon des procédures diverses. Tous sont placés sous statut OACI (*ICAO staff*), et figurent sous la catégorie « surnuméraires » (*supernumerary*).

52. L'évolution des effectifs des agents OACI entre 2011 et 2012 est la résultante de départs (75) et de recrutements (73). Le solde est donc stable. L'évolution de 2011 à 2012, pour l'ensemble des fonds (hors fonds de coopération technique) a été la suivante.

**Tableau n°7 : Evolution des effectifs sous statut OACI  
(en nombre de poste occupés)**

Postes financés sur	2011	2012
Budget ordinaire « <i>established</i> »	506	515
AOSC « <i>established</i> »	41	38
« Surnuméraire »	153	145
<b>Effectif total au 31 décembre</b>	<b>700</b>	<b>698</b>

Source : OACI

53. Le nombre des postes vacants, tous fonds confondus (hors coopération technique), est passé de 118 fin 2010 à 84 fin 2011 et à 60 fin 2012.

**Tableau n°8 : Postes vacants**

Fonds	31/12/2011	31/12/2012
Budget régulier « <i>established</i> »	43	40
AOSC « <i>established</i> »	8	11
Budget régulier surnuméraire	7	4
AOSC surnuméraire	2	2
ARGF	10	2
Autres fonds	14	1
Total	84	60

Source : OACI

54. Sur les 60 postes vacants fin 2012, 40 relèvent du budget régulier, 11 de l'AOSC et neuf relèvent de la catégorie des « surnuméraires ».

55. En ce qui concerne la répartition des agents OACI entre les divers services, la situation était, au 31 décembre 2011 et 2012, la suivante.

**Tableau n°9 : Répartition des effectifs dans l'organigramme de l'OACI (les acronymes représentent les différents services<sup>23</sup>)**

	Président	OSG	ADB	ANB	ATB	RO	LEB	FIN	TCB	Total
2011	2	14	213	108	74	166*	18	43	62	700
2012	2	16	207	117	79	167*	15	38	57	698

<sup>23</sup> OSG – Bureau du Secrétaire général ; ATB-Direction du transport aérien ; RAO-Bureau des affaires régionales ; LEB- Direction des affaires juridiques ; FIN- Sous-Direction des finances ; TCB-Direction de la coopération technique.

\*Ce chiffre inclut les personnels CEAC sous statut OACI et les personnels ACIP  
Source : OACI

### 3.4. Les agents détachés ne relevant pas du statut OACI

56. Outre les sept agents détachés dont la rémunération transite par l'OACI (qui sont sous statut et comptés dans les « surnuméraires »), des agents sont mis à disposition gratuitement par les États membres, qui viennent s'ajouter aux personnels sous statut. En augmentation de 2010 à 2011, leur nombre se stabilise en 2012 à 28.

**Tableau n°10 : Evolution des effectifs mis à disposition (en nombre d'agents)**

	2010	2011	2012
Argentine		1	
Europe	-	-	1
Arabie Saoudite	1	1	
Canada		2	1
Chine	2	10	10
Colombie	-	-	1
Cuba	1	-	
Espagne	-	1	
France	4	6	8
Grande Bretagne	-	1	1
Italie	2	1	1
Malaisie	1	1	1
Singapour	1	3	4
Suède	-	1	
Suisse	1	1	
US	6	-	
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>28</b>

Source : OACI

### 3.5. Les consultants

57. En 2011, le régime des consultants, sous « contrat de service spécial » (SSA<sup>24</sup>), au titre du budget ordinaire et des autres fonds propriétaires, a été modifié à compter du 1<sup>er</sup> novembre :

- des règles homogènes ont été établies. Dorénavant, les contrats sont d'une durée maximale de onze mois renouvelables trois fois, avec une période de carence d'un mois entre deux contrats ;
- la section des ressources humaines fixe le cadre définissant les critères de recrutement et les conditions de rémunération ;
- les sections employeuses et non plus la section des ressources humaines, sont responsables des recrutements.

58. L'OACI a employé 161 contractuels durant toute l'année 2011 (chiffre révisé a posteriori en 2012) correspondant à 1 064 mois, soit l'équivalent de 97 hommes/an (sur la base de 11 mois), et 202 consultants pendant l'année 2012<sup>25</sup> correspondant à 1 423 mois, soit l'équivalent de 129 hommes/an (+ 33 %), chiffre qui corrobore les données financières.

<sup>24</sup> *Special Service Agreements*

<sup>25</sup> Ce qui correspond à 314 contrats (un contractuel pouvant bénéficier de plusieurs contrats au cours de l'année considérée).

59. Sur l'ensemble des agents OACI (hors bureau de la coopération technique -TCB<sup>26</sup>), la masse salariale s'élève, après retraitement, à 91,2 MCAD pour 641 agents (déduction faite des 57 agents TCB). Le même raisonnement est fait s'agissant des consultants en retenant les équivalents temps plein, et étant observé que le nombre des consultants employés à TCB est négligeable :

**Tableau n°11 : Coût moyens des personnels et des consultants<sup>27</sup>**  
(en dollars canadiens)

	Masse salariale	Nombre	Coût moyen
Consultants	9 295 006	129	72 054
Personnels OACI	91 175 212	641	142 239

Source : auditeur externe

60. Le recours accru à des consultants présente d'indéniables avantages financiers, puisqu'ils coûtent environ deux fois moins cher que les agents OACI. Mais en matière de gestion des ressources humaines, un recours massif à des consultants peut fragiliser l'activité des services<sup>28</sup>. Le bureau ANB a ainsi utilisé 63 consultants en 2012 et le bureau ADB 88, dont 53 pour la section informatique qui ne compte que 21 agents OACI. Ils étaient 37 en 2011<sup>29</sup> pour 18 agents OACI.

**Tableau n°12 : Répartition des consultants**

	OSG	ADB	ANB	ATB	RO	LEB	FIN	TCB	Total
2011	0	48	60	23	16	0	11	3	161
2012	0,5	88	63	29	16	0,5	4	1	202

Source : OACI

### 3.6. Les effectifs totaux travaillant à l'OACI (hors fonds de coopération technique)

61. Au total, en décembre 2012, l'OACI disposait d'une ressource humaine (hors personnel de terrain - *field staff* de la coopération technique et hors personnel vacataire) de 698 agents OACI (*ICAO staff*), de 28 agents mis à disposition gratuitement par les États, et de 129 consultants (équivalent temps plein), soit un total équivalent à 855 agents (contre 826 en 2011 selon les mêmes calculs et le même périmètre).

62. Ne sont pas décomptés ci-dessus les personnels vacataires payés à la journée (y compris les interprètes) : 55 ont été dénombrés en 2011, avec une moyenne de jours de contrats cumulés de 22,5 jours et 66 en 2012 avec une moyenne de jours de contrats cumulés de 21,5 jours.

63. Il n'a pas été possible, sur la base des données fournies par les services de l'OACI, de savoir avec précision combien de consultants équivalent temps plein sont

<sup>26</sup> *Technical Cooperation Bureau*

<sup>27</sup> Il est à noter que l'OACI dispose, pour construire son budget, de coûts standards pour ses personnels, mais pas pour ses consultants.

<sup>28</sup> Il serait prudent de ne pas utiliser des consultants sur des emplois sensibles exigeant une certaine pérennité.

<sup>29</sup> Au moment du contrôle de l'auditeur externe, l'audit interne (EAO) procédait à une enquête sur les consultants.

financés par le budget ordinaire, et combien sont financés par d'autres fonds. Une approche approximative, consistant à calculer le coût moyen d'un consultant équivalent temps plein et à le rapprocher des dépenses comptables de consultants au titre du budget ordinaire conduit à une estimation de l'ordre de 74 consultants (et donc, par différence, les consultants équivalent temps plein rémunérés par d'autres fonds seraient approximativement au nombre de 55).

**Constat n°6 :** Comme déjà observé par le passé, le nombre des personnels effectivement recrutés par l'OACI est supérieur au nombre des personnels financés sur le budget ordinaire. Si l'on prend en compte les consultants en équivalent temps plein, les agents rémunérés par le budget ordinaire sont approximativement au nombre de 604, tandis que les agents rémunérés par l'OACI (hors fonds de coopération technique) sont approximativement au nombre de 855. On note par ailleurs, tant sur le budget ordinaire que sur d'autres fonds, un net accroissement du nombre des consultants.

**Recommandation n°6 :** Compte tenu du nombre croissant de consultants et de l'avantage financier qu'ils représentent, il serait souhaitable d'entreprendre une étude afin d'identifier les enjeux et les points à améliorer.

Le Secrétaire général accepte cette recommandation. Un document de travail du Conseil faisant le point sur la politique en matière de consultants sera présenté à la prochaine session. Ce document passera en revue les enjeux et proposera une mise à jour de la politique et des diverses améliorations à apporter.

**Priorité 1**

#### 4. Informatique

64. L'auditeur externe a procédé, du 18 au 29 mars 2013, à une revue de la fonction informatique au sein de l'OACI. L'objectif était, d'une part, de vérifier l'exactitude des informations délivrées dans ce domaine au Conseil à travers le budget triennal et les divers documents associés, et d'autre part, de voir dans quelle mesure cette fonction, encore relativement dispersée au sein de l'organisation, répondait de façon économique et efficace aux besoins de cette dernière, afin, le cas échéant, de formuler des recommandations.

##### 4.1. Le budget informatique

65. Le budget relatif aux technologies de l'information et de la communication (TIC - ICT<sup>30</sup>) est intégré aux dépenses de support de gestion et d'administration. Il s'élevait à 16,8 MCAD<sup>31</sup> pour le triennat 2008-2010 (dont 2,9 MCAD n'ont pas été

<sup>30</sup> *Information and Communication Technologies*

<sup>31</sup> Le montant indiqué dans le rapport 2010, de 18,6 MCAD, ne prenait pas en compte la neutralisation des

consommés pendant le triennat). Le montant prévu pour le triennat 2011-2013 est de 18,5 MCAD (dont 2,9 MCAD provenant d'un report du triennat précédent, le budget initialement voté étant de 14,2 MCAD), avec les répartitions annuelles suivantes pour l'ensemble de la période 2008-2013.

**Tableau n° 13 : Budget des technologies de l'information (en milliers de dollars canadiens)<sup>32</sup>**

Année	Dotation initiale	Solde de dotation	Compléments de dotation-transferts	Report de l'année n-1	Total	Coûts salariaux	Total
(hors frais de personnel)							
2008	1 546 382	359 585	510 860		2 416 827	2 035 647	4 452 474
2009	1 878 757	836 050	109 375	1 232 354	4 056 536	2 134 183	6 190 719
2010	1 851 967	898 015	2 614 972	782 118	6 147 072	2 077 652	8 224 724
2011	2 803 930		1 004 984	2 940 624	6 749 538	1 880 575	8 630 113
2012	2 705 519	287 526	-104 536	1 717 836	4 606 345	2 038 805	6 645 150
2013	3 110 525			860 902	3 971 427	1 788 621	5 760 048

Source : OACI

#### 4.1.1. Budget voté et budget réel

66. La différence de 4,3 MCAD entre le budget voté et le budget prévisionnel actuel pour le triennat 2011-2013<sup>33</sup> provient des éléments suivants :

- le report déjà mentionné de 2,9 MCAD du triennat précédent, concernant de l'argent déjà engagé en 2010 mais non dépensé ;
- des dotations complémentaires, en cours d'année 2011, d'un total de 788,6 kCAD, ainsi que des transferts d'un montant de 216,3 kCAD ;
- une diminution du budget initial 2012, hors reports, de 304 kCAD, compensée en cours et fin d'année par des dotations complémentaires d'un montant de 414 kCAD, des transferts vers la gestion des services administratifs (DADB) d'un montant de 35,7 kCAD<sup>34</sup>, ainsi que des ressources complémentaires provenant du fonds AOSC pour un montant de 103 kCAD ;
- une diminution du budget prévisionnel 2013, hors reports, de 192 kCAD, compensée par des ressources complémentaires provenant du fonds AOSC pour un montant de 321 kCAD.

67. Hors report du triennat précédent, le budget prévisionnel actuel pour le triennat 2011-2013 s'élève donc à 15,5 MCAD (14,2 MCAD de budget initial + 1,4 MCAD de transferts et dotations complémentaires + 0,4 MCAD de ressources en provenance du fonds AOSC et -0,5 MCAD de diminution du budget).

68. L'augmentation globale de 10% du budget affecté à l'informatique entre les deux triennats (16,8 MCAD pour le triennat 2008-2010, 18,5 MCAD prévu pour le triennat 2011-2013) résulte de divers mouvements :

---

reports des années n-1 au sein du triennat.

<sup>32</sup> Inclut les reports d'une année sur l'autre

<sup>33</sup> 4,2 MCAD – 19,5 MCAD = 4,3 MCAD

<sup>34</sup> Pour deux consultants sur le projet EDRMS.

- le report du triennat précédent (2,9 MCAD), l'affectation initiale de ressources nouvelles n'étant (hors report) plus que de 15,5 MCAD pour le triennat 2011-2013, soit une baisse de 8% par rapport au triennat précédent ;
- le changement de périmètre du budget informatique (recouvrant l'ensemble de la fonction informatique en 2008-2010 mais ne représentant que la seule section TIC en 2011-2013). En conséquence, il faut ajouter à ce budget celui affecté à l'informatique au sein des autres sections ;
- une réduction du budget sur les années 2012 et 2013.

69. Pour le triennat 2011-2013, et en se limitant au budget de la section TIC, ces dotations représentent 5,68% du budget ordinaire de l'OACI et 12,37% de tous les crédits de gestion et d'administration (qui recouvrent elles-mêmes un périmètre fortement modifié par rapport au triennat précédent).

#### 4.1.2. Répartition des dotations budgétaires informatiques

70. A compter de 2011, les dotations pour l'informatique ont été réparties entre trois grandes catégories de fonctions support : soutien des programmes « PS », à hauteur de 60 % des crédits informatiques ; gestion et administration « MAA » à hauteur de 35 % ; gestion et administration - organes directeurs « MAA-GB » à hauteur de 5 %.

71. De ce fait, les budgets ne sont pas directement comparables avec ceux du triennat précédent, puisque les méthodes d'allocation des coûts généraux de l'organisation entre les programmes et les fonctions support ont été modifiées, comme le souligne le document de présentation du budget 2011-2013<sup>35</sup>.

72. En outre, pour le triennat 2008-2010, ce budget reflétait un ensemble de dépenses liées à l'informatique (y compris les dépenses de personnel), qu'elles soient ou non contrôlées par la section TIC, alors qu'à compter de 2011, le budget reflète les dépenses de la seule section TIC.

73. Comme précédemment, le périmètre des dépenses informatiques de l'organisation et celui des dépenses exécutées directement par la section TIC ne se recoupaient pas en 2012, d'autres services de gestion pouvant effectuer des dépenses au titre de la fonction informatique.

74. Les dépenses identifiées comme relevant de la section TIC en exécution comptable ont représenté 6,2 MCAD en 2012, dont 5,8 MCAD imputés sur le budget ordinaire.

**Tableau n° 14 : Dépenses comptables consacrées aux technologies de l'information budget ordinaire et fonds TIC (en milliers de dollars canadiens)**

	2011	2012
Budget ordinaire	7 604	5 799
Fonds TIC	238	396
<b>Total</b>	<b>7 842</b>	<b>6 195</b>

Source : OACI

<sup>35</sup> Working paper A37-WP/43 paragraphe 28 : les coûts de structure sont désormais enregistrés dans les ressources relevant des stratégies d'exécution de soutien.

75. Pour mémoire, les dépenses comptables consacrées aux technologies de l'information sur le triennat précédent, budget ordinaire, figurant dans le précédent rapport annuel de l'auditeur externe étaient les suivantes :

**Tableau n° 15 : Dépenses informatiques du précédent triennat  
(en milliers de dollars canadiens)**

	2008	2009	2010
Dépenses informatiques totales exécutées en comptabilité	3 905	6 113	5 518
dont section TIC	2 888	5 151	4 379

Source : OACI

76. La présentation budgétaire différente ne permet pas de comparer les dépenses entre le triennat 2008-2010 et le triennat 2011-2013. L'ancienne présentation budgétaire visait à mettre en évidence l'intégralité des dépenses prévisionnelles de nature informatique réalisées sur le budget ordinaire (quelle que soit l'autorité décisionnelle), sous réserve d'éventuelles dépenses qui n'auraient pas été déclarées comme étant de nature informatique en comptabilité. La nouvelle présentation budgétaire ne met en évidence que le budget prévisionnel de la section TIC.

#### **4.1.3.Évaluation du coût total des dépenses informatiques financées par le budget ordinaire**

77. A compter de 2011, les dépenses informatiques sont regroupées dans une « stratégie d'exécution de soutien<sup>36</sup> », gérée par la section TIC, et doivent à ce titre, avant d'être engagées, faire l'objet d'une autorisation budgétaire du responsable de la section. Cette nouvelle approche s'accompagne de l'affectation des dépenses informatiques à un centre de coût unique, ce qui devrait renforcer la visibilité budgétaire de cette activité, et permettre de concentrer la responsabilité de la répartition des crédits alloués à l'informatique.

78. Bien qu'il n'ait pas été possible de vérifier de manière exhaustive que cette règle est strictement respectée, l'utilisation de ce centre de coût unique par les directions s'est améliorée par rapport à l'année précédente.

79. Pour disposer d'une vision globale des coûts informatiques financés par le budget ordinaire, il faudrait tenir compte :

- des salaires du personnel informatique relevant des bureaux régionaux (huit personnes à ce jour), soit un montant de l'ordre de 617 kCAD ;
- de ceux du personnel des directions techniques du siège qui aurait des compétences informatiques sans pour autant être mis à la disposition de la section TIC. En fin d'année 2012, l'auditeur externe a pu recenser à ce titre, sans que cela puisse être considéré comme exhaustif, 14 spécialistes informatiques - un agent sous statut à temps partiel et six consultants (dont certains à temps très partiel) recrutés par la direction du transport aérien (ATB), quatre agents sous statut et un consultant à la direction de la navigation aérienne (ANB) et deux agents sous statut travaillant en partie sur IKS<sup>37</sup> à la branche finance - ce qui représente un montant d'environ

<sup>36</sup> Supporting implementation strategy

<sup>37</sup> ICAO Knowledge Shared Network

710 KCAD. Les personnes en question disposent à la fois de compétences informatiques et de compétences métiers ;

- des éventuelles dépenses informatiques qui sont effectuées sur les lignes budgétaires propres des programmes des directions, pour la mise en œuvre d'applications informatiques spécifiques ou l'externalisation de certains services informatiques. Contrairement à 2011, la mise en œuvre du centre de coût unique a été bien appliquée, et aucune dépense importante n'a été constatée en dehors. La dépense la plus importante concerne des paiements à l'*University of China* (CAFUC) pour le projet ICORAS du bureau ATB, pour un montant de 60 kCAD dont 40 kCAD concernent 2013.

80. Concernant les deux projets de haute priorité<sup>38</sup> du bureau ATB identifiés l'année dernière dont la réalisation dépasse les ressources de la section TIC, pour un montant global précédemment estimé à plus de 1 MCAD, la réduction du périmètre et l'utilisation d'un outil conjoint avec ANB a permis de réduire sensiblement la dépense prévue, à hauteur de 60 kCAD en 2012 (et une dépense qui pourrait atteindre 160 kCAD en 2013).

**Constat n°7 :** Le coût des services informatiques est difficile à évaluer de façon exhaustive, en raison de la dispersion de la fonction correspondante entre les diverses structures de l'OACI. Les dépenses placées sous le contrôle de la section chargée de l'informatique (« section TIC ») ont représenté un volume annuel de 6,2 MCAD, soit une diminution de 1,6 MCAD par rapport à l'année précédente. L'année 2011 avait cependant connu une dépense exceptionnelle de plus de 2 MCAD sur l'infrastructure.

La nouvelle présentation budgétaire ne permet pas de reconstituer le coût global de la fonction informatique à l'OACI. Cependant, l'usage en augmentation du centre de coût TIC permet de se rapprocher, sensiblement plus qu'en 2011, de ce coût global. L'auditeur n'a pas trouvé, hors personnels, de dépenses significatives non affectées à la section TIC. En revanche, les personnels informatiques non rattachés à la section TIC représentent une masse salariale que l'on peut très approximativement estimer à environ 1,3 MCAD.

**Recommandation n°7 :** Compte tenu du poids budgétaire de la fonction informatique à l'OACI – de l'ordre de 12,37% du budget ordinaire de l'organisation, l'auditeur externe recommande, dans le cadre de la préparation du budget du prochain triennat, d'identifier les dépenses et les coûts de personnels informatiques spécifiquement sous le budget et dans les nomenclatures comptables de chaque objectif stratégique.

Le Secrétaire général n'accepte pas cette recommandation en ce qui concerne les coûts du personnel informatique, mettant en avant le fait que cela conduirait à réallouer les coûts

<sup>38</sup> « UASP Audit Manager replacement Software », pour la branche sécurité, évalué à 400 000 CAD, et « CO2 Reporting System », pour la branche environnement, évalué à 600 000 CAD.

correspondants aux stratégies de soutien. L'intention de l'auditeur externe n'est pas de procéder à une réallocation de ce type, mais seulement de considérer qu'une information globale concernant les coûts informatiques de l'OACI, indépendamment de leur allocation spécifique au sein du budget, devrait être annuellement donnée au Conseil.

*Priorité 1*

#### 4.2. Les personnels informatiques

81. Au 31 décembre 2012, la section TIC comprenait 20 agents sous statut OACI (*ICAO Staff*), soit 3,9 % du personnel sous statut de l'Organisation, représentant une masse salariale de 2,04 MCAD annuels. La croissance apparente de l'effectif (18 agents fin 2011) provient en réalité de l'intégration au sein de la section TIC de quatre personnes de la section WMU (*Web Management Unit*), en plus du groupe IRIS (déjà compté l'année dernière dans les 18 agents), du recrutement d'un agent sous statut temporaire et de trois départs. La section disposait fin 2012 de deux postes non occupés, le poste de responsable de la sécurité informatique (*IT Security Officer*) ayant été supprimé au départ de l'agent.
82. Trois personnels sous statut OACI, non rattachés à la section TIC, ont cependant été en partie payés par la section TIC en 2012 (une à la section des ressources humaines, une à FIN et une à TCB), pour des travaux rattachés à la section TIC.
83. Hormis ces personnels sous statut OACI, les personnels placés sous contrôle de la section TIC comprennent également :
- des personnels en charge de l'informatique rattachés au budget de chacun des bureaux régionaux, soit huit personnes rapportant à TIC ;
  - enfin, 35 consultants (dont trois placés sous le contrôle de TIC mais payés par le bureau ATB), qui travaillaient au 31 décembre 2012 pour la section TIC. Compte tenu des multiples contrats, dont certains non gérés par la section TIC, et des règles de renouvellement des contrats, il est difficile de déterminer le nombre de consultants présents en début d'année. Au total, 54 consultants différents ont travaillé pour TIC courant 2012 (dont certains payés par ATB, ADB-EDRMS<sup>39</sup> ou ANB), soit 25 % des consultants de l'organisation.
84. Le budget consacré à l'externalisation de prestations informatiques (y compris des consultants) avait déjà progressé en valeur absolue de 93,7 % sur le triennat 2008-2010. Ce même budget a progressé de 54 % entre 2010 et 2011, et encore de 15 % entre 2011 et 2012, comme il ressort du tableau suivant.

**Tableau n°16 : Budget prévisionnel et dépenses liées à l'externalisation dans la section TIC (en dollars canadiens)**

Année	Budget alloué	Dépenses comptables	% des dépenses
2008	888 950	244 710	8,4 %
2009	1419 808	1 138 549	22 %

<sup>39</sup> Système de gestion des documents et dossiers électroniques

2010	1 722 591	745 093	17 %
2011	2 646 081	1 424 153	18,2 %
2012	2 145 909	1 635 936*	26 %

\*données au 5 mars 2013, comptes non arrêtés

Source : OACI

**Constat n°8 :** Les dépenses d'externalisation de fonctions informatiques, après avoir doublé entre 2010 et 2011, ont encore augmenté de 15% entre 2011 et 2012. Le personnel sous contrôle de la section TIC comprend désormais une large majorité de consultants (2/3 de la section au 31 décembre 2012), dont certains sont employés pour assurer des fonctions pérennes dont la maîtrise est essentielle pour l'OACI. Compte-tenu du nombre croissant de projets en développement au profit des directions métiers (iStar, eANP, ISDB), la tension sur les ressources, notamment en personnel permanent, pourrait conduire à une perte de maîtrise d'une partie du système d'information, alors que ce système sert de base à une partie croissante des activités opérationnelles de l'OACI.

**Recommandation n°8 :** Afin de garantir au mieux la pérennité et la maîtrise des fonctions informatiques jugées essentielles, le risque d'employer une large majorité de consultants devrait être identifié, documenté et des mesures de maîtrise du risque mises en place.

Le Secrétaire général constate que la direction de l'administration et des services (ADB) partage l'opinion selon laquelle le recours actuel à des consultants pourrait à terme aboutir à une perte de compétences critiques, et accepte la recommandation.

**Priorité 2**

## 5. Audit du bureau de l'évaluation et de la vérification interne (eao)

85. Les moyens budgétaires du **BUREAU DE L'ÉVALUATION ET DE LA VÉRIFICATION INTERNE (EAO<sup>40</sup>)** ont crû significativement en cours de triennat, ainsi qu'entre les triennats 2008-2010 et 2011-2013. Cette augmentation résulte pour l'essentiel de la décision du Conseil d'allouer au bureau de l'évaluation et de la vérification interne des fonds permettant de financer un poste de P5 pour recruter un auditeur interne.

**Tableau n°17 : Dotations et consommations budgétaires  
(en milliers de dollars canadiens)**

	2008			2009			2010			2011			2012 <sup>(1)</sup>			2013
	Budget	Dépenses	Diff.	Budget	Dépenses	Diff.	Budget	Dépenses	Diff.	Budget	Dépenses	Diff.	Budget	Dépenses	Diff.	Budget
Personnel	722	936	-214	753	662	91	769	677	92	742	647	95	979	579	400	1 029
Consultants	0	0	0	0	0	0	0	75	-75	61	45	16	63	18	45	64
Mission	15	12	3	15	11	4	16	15	1	46	30	16	47	40	7	52
Divers	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1
Informatique	6	0	6	6	0	6	6	0	6	0	-2	2	0	5	-5	0
<b>Total</b>	<b>744</b>	<b>948</b>	<b>-204</b>	<b>775</b>	<b>673</b>	<b>102</b>	<b>792</b>	<b>767</b>	<b>25</b>	<b>850</b>	<b>720</b>	<b>130</b>	<b>1090</b>	<b>642</b>	<b>448</b>	<b>1 146</b>

(1) Données établies en octobre 2012 sur la période de janvier à septembre

<sup>40</sup> Evaluation and Internal Audit Office

### 5.1. Le cœur d'activité

86. Le cœur de l'activité d'EAO couvre trois domaines : l'audit, l'évaluation et les investigations.

#### 5.1.1. L'audit

87. L'audit, tel que défini dans la charte de l'audit interne élaborée en juin 2009, comprend l'analyse des procédures notamment financières et leur conformité aux règles en vigueur, l'examen des systèmes informatiques pour évaluer et tester l'existence et le fonctionnement des contrôles, la vérification de l'exactitude du traitement des données. L'objectif de ces audits est, après avoir contrôlé la régularité formelle des opérations et l'adéquation des procédures de contrôle interne, de recenser les domaines où une amélioration des performances peut être envisagée (efficacité – *efficiency*), et ceux dans lesquels des réductions de coûts sont possibles (efficience – *effectiveness*).

88. Mais le nombre d'audits réalisés chaque année a sensiblement baissé au fil du temps : sept en 2006, six en 2007, quatre en 2008, trois en 2009 et 2010, quatre en 2011 et trois en 2012 (fin septembre). Bien évidemment, la charge de travail pour chaque audit réalisé est fluctuante. Il conviendrait donc, pour interpréter correctement cette évolution, de pondérer chaque rapport par le temps passé. Mais cette dernière donnée n'est disponible que depuis juin 2010, date à laquelle, l'auditeur a rempli, de sa propre initiative, des feuilles de temps (*time sheets*). Le tableau suivant mesure donc l'évolution de l'activité, tous types de travaux confondus, sur la période limitée allant de juin 2010 à octobre 2012, trop courte pour qu'une évolution claire puisse être dégagée.

**Tableau n° 18 : Evolution de l'activité**

Année	Rapport d'audit	Temps (jours)	Total
2010 2 <sup>ème</sup> semestre	Interprétariat	37	37
2011	Projets TCB pour la Somalie	37	106
	Traduction	54	
	Disponibilité et continuité des technologies de l'information	11	
	Certification de fonds	4	
2012 jusqu'en septembre	Certification de fonds	5	62
	Consultants TCB	30	
	Bureau régional de Paris	27	

Source : OACI

89. Il convient également de distinguer les audits intégralement effectués par EAO de ceux qui ont été sous-traités auprès de cabinets d'audit extérieurs, étant par ailleurs observé que, pour celui concernant la disponibilité et continuité des technologies de l'information en 2011, le temps passé par l'auditeur interne, correspondant à des activités d'interface avec le prestataire, doit également être pris en compte. Enfin, en sens inverse, on constate que la certification de certains fonds a correspondu à des travaux d'audit qui n'ont nécessité que quelques jours de travail.

90. Chaque année, EAO élabore un programme de travail transmis au Conseil pour information. Le tableau qui suit rapproche programmation et réalisation.

**Tableau n° 19 : Réalisation du programme d'audit (en nombre d'audits)**

Année	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Audits annoncés au Conseil	5	5	8	4	4	4	5	35
Audits réalisés	4	3	2	2	2	1 <sup>41</sup>	2 <sup>42</sup>	16

Source : OACI

91. Le ratio audits effectués/audit inscrit au programme initial, sur toute la période, s'établit ainsi à 47%. Il faut toutefois relativiser cette situation, en tenant compte des travaux d'audit non programmés. Il s'agit d'audits effectués à la demande du Secrétaire général (ou parfois à la demande de l'administration de l'OACI) en cours d'année, ou des modifications apportées au programme de travail par le bureau de l'évaluation et de la vérification interne lui-même, en raison de changements dans les priorités ou les risques identifiés. Le tableau suivant indique le niveau de réalisation des travaux supplémentaires (hors programme annuel).

**Tableau n° 20 : Audits ajoutés en cours d'année (hors programme)**

Année	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Audits ajoutés	5	3	2	1	0	3	1	<b>15</b>
Audits réalisés	5	3	1	1	0	3	1	<b>14</b>

Source : OACI

92. Sur la période 2006-2012, les audits non-inscrits au programme ont représenté 43% des audits inscrits, 46% des audits inscrits au programme annuel ont été réalisés tandis que 93% des audits non-inscrits ont été réalisés. Le Secrétariat général souligne que « *si [les audits non-inscrits] n'avaient pas été nécessaires, nous ne les aurions pas ajoutés et nous en serions tenus au programme initial* » – néanmoins, un ratio annuel de 44% d'audits non programmés est excessif, et ne peut que conduire à mettre en doute l'adéquation de la méthodologie de programmation annuelle des contrôles de l'audit interne.

**Constat n°9 :** La réalisation des audits, en diminution sensible depuis 2006, semble s'être stabilisée à un niveau bas. La cause principale est à rechercher dans l'augmentation des tâches hors audit dans la charge de travail du bureau de l'évaluation et de l'audit interne, mais aussi dans la fréquence des audits non programmés (cf. chapitre 5.2).

**Recommandation n°9 :** Les audits non programmés, ajoutés en cours d'année, devraient en principe demeurer une exception. Cela supposerait cependant une réflexion plus approfondie lors de l'élaboration du programme annuel présenté au Conseil.

Le Secrétaire général propose d'accepter cette recommandation, mais ne propose pas d'étapes spécifiques pour sa mise en œuvre.

**Priorité 2**

<sup>41</sup> Il s'agit du rapport d'audit concernant la sécurité informatique externalisé auprès de KPMG.

<sup>42</sup> Trois audits étaient en cours lors du contrôle, et devaient être achevés en 2013. A l'inverse, un rapport a été initié en 2011 et n'a été achevé qu'en 2012.

### 5.1.2.L'évaluation

93. Le deuxième domaine d'activité d'EAO concerne l'évaluation. Par opposition à l'audit, qui se concentre sur la régularité des moyens mis en œuvre et la réalisation des objectifs en termes d'économie, d'efficacité et d'efficience, le but de l'évaluation est de mesurer la performance de telle ou telle action menée par l'organisation au regard de leur pertinence, de leur effet et de leur caractère durable. L'évaluation ainsi conçue devrait constituer un instrument de stratégie pour fonder la décision de poursuivre ou d'interrompre/modifier une politique, un projet ou un programme, ou encore une action en cours. La question générale à laquelle l'évaluation cherche à apporter une réponse est de savoir si les mesures prises étaient pertinentes, si elles ont été correctement exécutées et si d'autres mesures n'auraient pas permis d'atteindre de façon plus efficiente les objectifs recherchés.
94. Une professionnelle de catégorie P4 est en charge, depuis 2008, du secteur de l'évaluation au sein d'EAO.
95. Le constat concernant la réalisation du programme d'évaluation n'est guère encourageant, comme en témoigne le tableau ci-après.

**Tableau n° 21 : Réalisation du programme prévu d'évaluation depuis 2008**

Année	2008	2009	2010	2011	2012
Evaluations programmées	4	4	2	2	2
Evaluations réalisées	0	0	1	1	0

Source : OACI

96. Une seule demande a été formulée hors programme, par le Conseil, pour 2010. Elle portait sur l'évaluation de la politique suivie en matière de missions. Elle ne figure pas dans le tableau ci-dessus pour 2010, qui ne tient compte que du programme annuel tel que présenté au Conseil. EAO a entamé cette évaluation en 2010 pour l'achever en 2011. Ce fut la seule évaluation réalisée au cours de cette année.
97. Au cours de cette période, une seule autre évaluation a été menée à son terme par le précédent responsable d'EAO lui-même, en 2010, avec l'appui substantiel, en 2010, d'un expert de l'Autorité de l'Aviation civile italienne (mis à disposition gratuitement d'EAO pour un an). Elle était programmée et portait sur les procédures USOAP<sup>43</sup>.
98. La modestie de la performance d'EAO dans son programme d'évaluation résulte de deux facteurs :
- le premier tient à l'existence d'autres tâches qui ont limité la capacité de production de l'évaluateur. Ce point sera précisé plus loin ;
  - le second tient à la complexité inattendue de certaines évaluations.
99. L'auditeur externe a émis une recommandation en vue d'améliorer l'activité d'évaluation du bureau EAO dans une lettre de gestion adressée au Secrétaire général.

<sup>43</sup> Programme universel d'audits de supervision de la sécurité.

## 5.2. Les activités opérationnelles assurées par le Service d'évaluation et de vérification interne

100. Selon les statistiques tenues par l'agent chargé des audits, qui tient une feuille de temps (*time sheet*) depuis juin 2010, et comme le montrent les chiffres rappelés ci-dessus, l'activité d'audit a décru d'année en année. Ainsi, la part en pourcentage de l'activité d'audit au sein de ses propres activités est-elle passée de 56,3 % au deuxième semestre 2010, à 41,8 % en 2011 puis à 36,4 % en 2012 (de juin à septembre).
101. Le responsable d'EAO a systématisé et formalisé ce dispositif, en proposant à tous ses collaborateurs un cadre unique pour la mesure du temps. Le tableau qui suit récapitule, en les synthétisant, les différents domaines d'activité concernant le responsable d'EAO et les deux collaborateurs en charge de l'audit et de l'évaluation. Le poste d'agent administratif ne concerne, quant à lui, que le fonctionnement interne d'EAO et la formation. L'activité « cœur de métier » est scindée en deux : d'une part, l'évaluation des risques, la programmation, le suivi des recommandations, le conseil à la direction, le secrétariat du comité d'audit etc., et d'autre part, les activités de supervision (audit interne, évaluations et enquêtes). La coordination des audits externes concerne les activités de point focal pour l'auditeur externe et le Corps commun d'inspection (JIU<sup>44</sup>). Enfin, la « communication externe » couvre les contacts entre le bureau de l'évaluation et de l'audit interne et d'autres bureaux ou services de l'OACI, le bureau du Secrétaire général, et l'Assemblée de l'Organisation.

Tableau n° 22 : Répartition en % de l'activité des agents EAO

Postes d'activité	Responsable EAO	Auditeur	Evaluateur	EAO
<b>Cœur d'activité, dont :</b>	29	64	29	41
<i>Audit, évaluation et investigation</i> <sup>45</sup>	12	38	10	20
<i>Préparation et suivi</i>	17	26	19	21
<b>Coordination d'audits externes</b>	9	6	24	13
<b>Tâches administratives (gestion du personnel, programmation, suivi, budget, recrutements, formation, etc.)</b>	47	25	31	34
<b>Activités institutionnelles (Secrétariat, Conseil, système ONU, etc.)</b>	15	5	15	12

Source : OACI

102. Ce tableau montre qu'EAO ne consacre en fin de compte que 41 % de son temps à ses activités de cœur de métier. L'agent professionnel en charge de l'évaluation a été amené, dans la période récente, à consacrer l'essentiel de son temps à des tâches qui ne relevaient pas de son cœur de métier.
103. Cette situation n'est pas conforme aux meilleures pratiques, telles que les définit l'Organisation internationale des institutions suprêmes de contrôle (INTOSAI) en ce qui concerne l'audit interne. La norme INTOSAI GOV 9140 §2.3 dispose en effet que « *l'audit interne travaille avec les personnes constituant le gouvernement d'entreprise, telles que le conseil d'administration, le comité d'audit, les cadres supérieurs ou, dans les cas où cette collaboration est indiquée, un organe de*

<sup>44</sup> Joint Inspection Unit

<sup>45</sup> WP Preparation, Audit and Evaluation Planning, Advice to management, Follow-up of EAO recommendations, EAAC Secretariat, etc

*contrôle externe, afin de veiller à la conception et à la mise en place de systèmes de contrôle internes appropriés. L'audit interne en tant que tel peut contribuer à la réalisation des buts et objectifs, au renforcement du contrôle et à l'amélioration de l'efficacité et l'efficacité du fonctionnement ainsi que du respect de la volonté des autorités. La distinction doit être claire : si l'audit interne apporte son soutien au contrôle interne, il n'est pas censé assurer des tâches de gestion ou des missions opérationnelles ».*

104. De ce point de vue, la coordination des audits externes (EAO servant de point focal au commissaire aux comptes et au JIU), de même que les tâches administratives du service et la communication externe, sont des fonctions de gestion opérationnelle qui, en tant que telles, ne devraient pas être assurées par l'entité chargée de l'audit interne et de l'évaluation.
105. Un r equilibrage des activités s'impose, si l'on veut redonner aux fonctions d'audit et d'évaluation interne toute la place qu'elles doivent occuper à l'OACI. Ce r equilibrage devrait pouvoir être mené d'autant plus facilement que deux nouveaux professionnels étaient en cours de recrutement lors du contrôle de l'auditeur externe. En outre, il était envisagé qu'un poste vacant d'un agent d'exécution (G) soit prochainement pourvu. A court terme, le service comportera ainsi un responsable de catégorie D, quatre P, et deux G. Sur le fondement de la norme INTOSAI mentionnée ci-dessus, applicable à tous les organismes du système ONU, tous les professionnels devraient se consacrer exclusivement à l'audit, l'évaluation et les investigations. L'auditeur externe note que le bureau de l'évaluation et de la vérification interne considère que *« en pratique, ceci ne sera pas strictement mis en œuvre. Même avec le renfort d'agents d'exécution, compte tenu des tâches actuelles d'exécution, une implication des personnels professionnels sera nécessaire »*.
106. La coordination avec l'auditeur externe, les tâches administratives et les activités institutionnelles devraient être prises en charge par le Secrétariat général ou tout autre service adéquat au sein de l'OACI, comme elles le sont dans la plupart des organisations internationales.

**Constat n 10 :** Le bureau de l'évaluation et de la vérification interne, pour des raisons diverses, consacre l'essentiel de son temps (60 %)   des activités qui ne relèvent pas de son cœur de métier. L'activité de cœur de métier (audit, évaluation et investigation) est donc résiduelle, ce qui explique la faiblesse, voire dans certains cas, l'absence de production des divers types de contrôles internes à l'OACI (audits, évaluations, investigations).

**Recommandation n 10 :** Les auditeurs et évaluateurs devraient consacrer pleinement leur activité à l'audit et l'évaluation, et les tâches administratives (point focal pour l'auditeur externe et suivi du Corps commun d'inspection) devraient être transférées à des services plus appropriés au sein de l'OACI.

Le Secrétaire général propose de rejeter cette recommandation, pourtant conforme aux pratiques recommandées de l'INTOSAI et suivie par la plupart des autres organisations du système des Nations unies.

**Priorité 1**

### 5.3. La qualité de l'audit interne

#### 5.3.1.L'auto évaluation du service

107. Le bureau de l'évaluation et de la vérification interne a procédé à une auto-évaluation, en positionnant ses capacités sur une grille (une pour l'audit, une pour l'évaluation) comportant six domaines de performance classés en cinq niveaux (de 1, le plus faible à 5, le meilleur). En matière d'audit, EAO estime qu'il se situe dans la moyenne à 2,5 avec deux classements au niveau 2, un à 2,5, deux à 3, et trois à 3,5. En matière d'évaluation, le classement moyen ressortit également à 2,5 avec deux classements au plus faible niveau, deux au niveau 3 et un au niveau 4. Cette auto-évaluation a été revue et validée par le comité consultatif sur l'évaluation et les audits (EAAC). Pour l'évaluation, le classement moyen est également 2,5, avec deux au plus bas niveau, deux au niveau 3 et un au niveau 4. Au moment du contrôle de l'auditeur externe, le comité d'audit n'avait pas encore examiné et validé cette auto-évaluation.
108. Sur cette base, EAO reconnaît qu'il existe des marges de progression, et a pour objectif de se situer pour l'audit comme pour l'évaluation au niveau 3,5 à horizon de quatre ans.

#### 5.3.2.L'analyse des risques

109. EAO procède, chaque année, à une analyse des risques au sein de l'organisation pour préparer son programme annuel, conformément aux normes IIA (Institut des auditeurs internes).
110. Sur la base des contrôles effectués à l'OACI depuis cinq ans, l'auditeur externe a identifié, quant à lui, quatre domaines où le risque de gestion lui paraît élevé, alors que les contrôles internes sont actuellement faibles (*cf.* les précédents rapports de l'auditeur externe) :
- la coopération technique, et notamment les achats, pour le compte de certains États, de matériels techniques ;
  - la transparence dans les recrutements ;
  - l'informatique ;
  - les bureaux régionaux.
111. Tout naturellement l'auditeur externe a en grande partie concentré, chaque année, ses propres contrôles sur ces trois domaines : une concertation annuelle préalable avec EAO a permis d'éviter des doublons en ces matières. Il n'en demeure pas moins que des audits dans le premier domaine de risque (TCB), bien que programmés par l'audit interne, n'ont pas tous été réalisés. Le bureau de l'évaluation et de la vérification interne souligne qu'un audit des consultants de TCB a été réalisé en 2012. Une évaluation des processus de soutien administratif à la coopération technique est programmée en 2013, et EAO considère par ailleurs qu'« être plus actif dans ce domaine impliquerait davantage de ressources ». Ce dernier argument pourrait être contesté car si EAO utilisait toutes ses ressources, comme le recommande l'INTOSAI, pour des activités d'audit / évaluation, il pourrait couvrir plus largement ces domaines de risque.

112. En matière d'audits informatiques, le service EAO ne disposant pas en interne des compétences nécessaires, on ne relève que deux contrôles de l'audit interne, tous les deux sous-traités à des cabinets extérieurs.
113. Fin 2012, EAO a passé un accord avec le bureau des services de supervision interne (*Office of Internal Oversight Services –OIOS*) des Nations unies à New York, pour inviter deux de ses auditeurs spécialisés en informatique à mener un audit programmé sur le pilotage et la programmation stratégique informatique. Mais leur travail à l'OACI ne concernera qu'une seule mission.
114. En 2012, l'OACI a demandé au cabinet Deloitte de l'aider à préparer un plan quadriennal d'audit des systèmes d'information (2012-2015). Ce plan comporte onze audits dont cinq à effectuer en 2012 et 2013. Fin octobre 2012, aucun n'avait été lancé et deux seulement étaient programmés, un en 2012 (auditeurs ONU) et un en 2013.

**Constat n°11** : Sur la base des contrôles qu'il a effectués depuis cinq ans à l'OACI, l'auditeur externe estime que trois domaines de risque mériteraient une attention renforcée de la part d'EAO : la coopération technique, le recrutement et l'informatique. En résumé, l'auditeur externe constate que :

- le bureau de l'évaluation et de la vérification interne consacre une part significative de ses ressources limitées à des activités qui ne font pas partie de son cœur de métier ;

- le bureau de l'évaluation et de la vérification interne considère que les ressources restantes sont insuffisantes pour réaliser des audits dans les principaux secteurs de risque identifiés.

**Recommandation n°11** : L'auditeur externe estime qu'il y aurait lieu d'accroître les contrôles du bureau de l'évaluation et de l'audit interne dans le domaine de la coopération technique<sup>46</sup> et des bureaux régionaux, et également de mieux couvrir le domaine informatique, qui reste encore très peu audité.

Le Secrétaire général ne propose ni de rejeter, ni d'accepter cette recommandation. Il souligne qu'un audit des consultants de TCB a été réalisé en 2012, mais que suivre la recommandation de l'auditeur externe impliquerait un budget « consultants » plus élevé et le recrutement de nouveaux personnels professionnels.

**Priorité 1**

## **6. Audit de la Direction de l'administration et des services (ADB)**

115. Le contrôle sur la direction de l'administration et des services (ADB<sup>47</sup>) a été effectué au siège de l'OACI du 15 au 27 octobre 2012.

### **6.1. Rappel sur les moyens, les missions et l'organisation de la direction ADB**

116. En vertu de son mandat, ADB assure des prestations dans neuf domaines :

<sup>46</sup> Il ne serait sans doute pas illégitime de prévoir un financement de ces audits par TCB au travers de l'AOSC.

<sup>47</sup> *Bureau of Administration and Services*

- la gestion des ressources humaines (HRB<sup>48</sup>) ;
- les technologies de l'information et de la communication (ICT) ;
- les services d'interprétation, de traduction et de gestion des publications (LPB<sup>49</sup>) ;
- la section des services de conférence et de bureau (COS<sup>50</sup>) ;
- la gestion des fichiers et des documents (RMS) ;
- le secrétariat de l'Assemblée et du Conseil (ACS<sup>51</sup>) ;
- la gestion des voyages (TU<sup>52</sup>) ;
- la gestion des activités productrices de revenu (RGA<sup>53</sup>) ;
- la sécurité des personnes et des locaux (ISEC).

117. L'auditeur externe procède annuellement, de façon systématique, à l'examen de la gestion des ressources humaines et de l'informatique. Par ailleurs, les activités RGA ont fait l'objet d'un audit spécifique au titre de l'exercice 2011. Le présent contrôle a donc été principalement orienté d'une part, vers un contrôle organique des principales sections d'ADB, et d'autre part, en gestion courante, vers les principaux domaines de la compétence d'ADB autres que les ressources humaines et l'informatique, à savoir – les services linguistiques, les services de conférences et le service de sécurité. Les activités RMS, ACS et TU, importantes mais plus marginales, n'ont pas fait l'objet d'un audit particulier.

#### 6.1.1. Les missions

118. Selon le budget triennal voté par l'Assemblée (document 9955), le budget de soutien, qui correspond aux huit programmes de soutien et aux 17 programmes de gestion et d'administration, représente 273,1 MCAD, soit 46% du budget ordinaire de l'Organisation. ADB ne gère pas la totalité de ce budget, car :
- les services juridiques et relations extérieures (PS-LEB), la gestion du Secrétariat général (PS-OSG), l'audit interne et l'évaluation (MAA-EAO), la gestion budgétaire et financière (MAA-FIN), le soutien administratif à l'ANC (MAA-GB-ANB) et le soutien de l'Assemblée générale (MAA-GB-OSG) relèvent d'autres directions ou entités du Secrétariat général ;
  - la sécurité (MAA-ISEC), initialement rattachée à ADB, a été temporairement placée sous l'autorité directe du secrétaire général bien que demeurant en partie gérée par ADB ;
  - la gestion administrative du budget RGA demeure sous la responsabilité de la branche finance, directement rattachée au Secrétariat général.

#### 6.1.2. Les structures

119. Le périmètre d'ADB n'a guère varié depuis 2010. Les seules modifications de celui-ci ont été effectuées en janvier 2012 avec, d'une part, le rattachement de l'activité RGA à ADB, comme préconisé dans le précédent rapport de l'auditeur externe et, d'autre part, la sortie, peut-être provisoire (voir *infra*), du secteur de la sécurité du périmètre d'ADB.

<sup>48</sup> *Human Resources Management*

<sup>49</sup> *Language and Publications Branch*

<sup>50</sup> *Conference and Office Services Section*

<sup>51</sup> *Assembly and Council Secretariat*

<sup>52</sup> *Travel Unit*

<sup>53</sup> *Revenue Generating Activity*

120. En revanche, l'organisation interne d'ADB a connu trois changements au cours des dernières années :

- au 1<sup>er</sup> juillet 2011, la branche LPB a été réorganisée (Staff notice 5382 du 04 juillet 2011) ;
- au 1<sup>er</sup> janvier 2012 (SN 5410 du 6 janvier 2012) :

- la section Sécurité (ISEC) a été dissoute au profit de la création d'une *Safety and Security Unit* (ISS) rattachée provisoirement, à compter de janvier 2012, directement au Secrétaire général (OSG), son responsable étant nommé *Safety and Security Advisor* (SN 5415 du 1<sup>er</sup> février 2012) ;
- une section gestion des activités productrices de revenu (RGA) a été créée au sein d'ADB par transfert de la branche finance, sans que son organisation interne ne soit remaniée à cette occasion ;
- une unité *Web management* (WMU) a été créée au sein de la section TIC ;
- la section *Records and Web Management Section* (RWM) a été renommée « *Records and Management Section* » (RMS) après intégration de l'unité *Customer Services* (CSU) et de l'unité *External Distribution* (EDU) ;
- la section *Reproduction, Sales and External Distribution Services* (RSED), réduite après le transfert de l'EDU, a été transformée en unité *Reproduction Services* (REP) rattachée à la branche RGA ;
- les deux sections *Staff Services* (SER) et *Recruitment, Establishment, Studies* (REC/EST) ont été réorganisées en deux sections dénommées *Staff Employment and Administration* (SEA) et *Organizational and Staff Development* (POD) ;
- l'unité *Assembly and Council Secretariat* (ACS) a été renommée *Assembly and Council Support* (ACS).

- au printemps 2012, la section RGA a été constituée par l'unité REP, l'unité *Sales and Customer Relationship* (CSU) et l'unité *Marketing Event Management* (vacances de postes des trois unités annoncées en avril et mai 2012), sans qu'une Staff Notice ne le précise explicitement. La directrice d'ADB considère en effet (note interservices<sup>54</sup> au Secrétaire général du 15 décembre 2011) que la structure actuelle est appelée à s'adapter aux besoins de l'Organisation en optimisant l'emploi des ressources, en tenant compte des départs à la retraite à venir et en redéfinissant les postes, dans la perspective d'une évolution en 2013 du périmètre de deux autres sections d'ADB (RDM, COS).

### 6.1.3. Le budget

121. Les programmes gérés par ADB au titre du budget ordinaire représentent près de 91 MCAD pour le triennat 2011-2013, soit un tiers du budget ordinaire de l'Organisation.

122. Les neuf entités placées sous la responsabilité d'ADB disposent d'un centre de coût :

**Tableau n°23 : Budget voté et dépenses réelles de la direction ADB de 2010 à 2012  
(en milliers de dollars canadiens)**

<sup>54</sup> *Inter-Office Memorandum-IOM*

Entité	2010 Budget	2010 Dépenses	2011 Budget	2011 Dépenses	2012 Budget	2012 Dépenses
ISEC	259 483	285 644	243 797	293 109	74 965	Non disponible lors de l'audit
D/ADB	3 926 374	2 888 644	2 833 838	1 941 893	2 587 056	
ACS	428 178	440 143	417 487	417 443	449 231	
COS	4 841 919	4 374 787	5 359 588	5 113 758	4 967 726 <sup>(1)</sup>	
RWM/RMS	1 401 028	1 291 602	1 083 831	1 072 744	1 109 642	
ICT	8 224 724	4 935 514	9 034 886	7 037 521	6 652 424	
HRB	4 526 826	4 206 358	4 240 656	3 997 928	4 321 749	
LPB	13 791 629	12 375 625	12 654 235	12 176 835	13 515 412	
WLM <sup>2</sup>	-	-	170 819	155 904	242 916	
<b>Total</b>	<b>37 400 161</b>	<b>30 798 317</b>	<b>36 039 138</b>	<b>32 207 135</b>	<b>33 921 121</b>	

<sup>1</sup>ce chiffre inclus le coût de 25% au titre du CCC

<sup>2</sup>identifié comme gestion des ressources internet (*Web Library Management*) dans le budget.

Source : *Status of Appropriations and Allotment* ADB pour 2010, 2011 et 2012 selon Agresso

123. Le tableau ci-dessus montre que plus des trois-quarts des dépenses de 2011 ont été principalement consenties au profit de trois entités : LPB (37,8%), TIC (21,9%) et COS (15,9%).

124. Mais les montants inscrits à ce tableau traduisent également le fait que le périmètre des financements affectés à des entités d'ADB est sensiblement plus large que les montants affectés à cette direction au titre du seul budget ordinaire. Par exemple, pour 2011, le budget du triennat prévoyait 30 MCAD, les allocations se sont élevées à 36 MCAD, face à des dépenses constatées de 32 MCAD.

125. L'auditeur externe constate qu'au niveau de la direction ADB, il n'existe pas de vision consolidée de l'ensemble des coûts liés aux diverses activités de cette direction : les montants figurant au budget ordinaire (« Budget ordinaire », fonds 1101) ainsi que par quelques autres fonds (*Efficiency fund*, n°1106, *ICT Fund*, n°1602, *TSSF Fund*, n°1603 et *AOSC Fund*, n°2201), suivis au niveau de la branche FIN, ne représentent qu'une partie de ces coûts : un certain nombre de personnels d'ADB, et les coûts salariaux associés, sont néanmoins financés par d'autres fonds, dont le plus important est le fonds de génération de revenu auxiliaire (ARGF), également suivi par FIN. Aux montants présentés, par exemple, 32,2 MCAD de dépenses pour 2011, il convient d'ajouter un montant total de 4,3 MCAD, soit plus de 13% du montant apparent. Ces montants d'origine autre que le budget ordinaire sont répartis inégalement selon les sections. Pour la section COS, ils représentent près de 1 MCAD de coûts salariaux, face aux dépenses ordinaires de 5,1 MCAD de 2011, (soit près de 20%). Dans le budget de la section RGA (1,2 MCAD en 2011), ne sont pas inclus les coûts salariaux de plus de 40 personnes (agents de l'Organisation mais aussi contrats à durée déterminée) financés par l'ARGF pour un montant de près de 2,5 MCAD.

126. L'absence de tableau de suivi consolidé des financements des branches et sections d'ADB n'est pas une caractéristique propre à ADB. De précédents contrôles ont montré que les directions ANB et ATB ne disposaient également que d'une connaissance très limitée de leurs coûts budgétaires, n'étant ordonnateurs (*allotment holders*) que pour une partie très minoritaire de ces derniers<sup>55</sup>. Mais

<sup>55</sup> En revanche, TCB représente une exception au sein de l'OACI : l'ensemble de ses coûts est, du moins en théorie, retracé dans le fonds AOSC, de même que les ressources dégagées par son activité (essentiellement les

dans le cas d'ADB, la proportion des ressources ne provenant pas du budget ordinaire est à ce point importante qu'elle pourrait justifier la mise en place d'un outil de pilotage spécifique, notamment en ce qui concerne COS et RGA, explicitement placés sous la responsabilité de la direction d'ADB. A l'heure actuelle, la branche FIN, sans responsabilité opérationnelle sur l'activité d'ADB, est la seule à disposer des éléments complets sur les coûts et sur les recettes non budgétaires de la direction ADB, mais elle ne les consolide qu'une fois par an, à l'occasion de l'établissement des états financiers. Le suivi des dépenses et des recettes est ainsi purement budgétaire et comptable, et il n'existe pas, à proprement parler, d'instruments de suivi et donc de pilotage en termes de gestion financière de ces activités

**Constat n°12 :** Même si cette observation ne concerne pas exclusivement ADB, l'auditeur externe constate que cette direction, la plus importante de l'OACI en termes de volumes financiers engagés, ne dispose, au titre des instruments de pilotage de son activité courante, d'aucune vue d'ensemble de ses coûts, et donc de sa productivité et de son efficience, ces derniers n'étant mesurés qu'ex post par la branche finance (FIN), lors de l'établissement des états financiers annuels.

**Recommandation n°12 :** Compte tenu de l'importance des volumes financiers gérés, tant au titre du budget ordinaire que des autres ressources, l'OACI pourrait réfléchir à la mise en place d'instruments de suivi et de pilotage financier des activités de la direction ADB qui dépendent de ressources non budgétaires (COS et RGA).

Le Secrétaire général propose d'accepter cette recommandation et fixe une date de mise en œuvre à la fin 2013.

**Priorité 1**

## 6.2. Sous-direction des services linguistiques et des publications (LPB)

### 6.2.1. Des moyens budgétaires importants pour une activité dont les coûts manquent de transparence

127. Le budget de la sous-direction des services linguistiques et des publications (soit 39 283 kCAD) couvre l'ensemble des salaires des agents. Il représente 39,7% du budget d'ADB et 14,4% du budget de l'Organisation pour le triennat.

**Tableau n°24 : Place de LPB au sein du budget géré par ADB  
(en milliers de dollars canadiens)**

	2011	2012	2013	Triennat
MAA GB-LPB	4 089	4 200	4 315	12 604
PS-LPB	8 657	8 889	9 133	26 679
<b>Total LPB</b>	<b>12 746</b>	<b>13 089</b>	<b>13 448</b>	<b>39 283</b>
<b>Total des sections ADB</b>	<b>31 801</b>	<b>22 629</b>	<b>34 576</b>	<b>99 008</b>

Source : document 9955

« frais administratifs » perçus dans le cadre des projets de coopération technique et les produits financiers résultant du placement des montants avancés par les États « clients »).

128. Ces dépenses sont composées à plus de 90% de frais de personnel, dont l'essentiel correspond à des professionnels. La part des consultants représente moins de 10% du budget, soit plus d'un million de dollars canadiens. Mais malgré une recommandation du Conseil de 2010, ADB n'est pas en mesure de fournir des indications sur le coût des divers services linguistiques (autres que strictement budgétaires). Le chef de LPB fait valoir la difficulté de distinguer les coûts directs et indirects, l'existence de normes distinctes selon les organisations, le manque d'analystes qualifiés et la difficulté d'accès aux données du progiciel de gestion intégré Agresso.

### 6.2.2. Une réalisation partielle des objectifs annoncés au Conseil par le Secrétariat général

129. Face aux moyens budgétaires mis en œuvre rappelés ci-dessus, le Conseil avait fixé des objectifs en matière de services linguistiques, inclus dans l'annexe 5 du budget triennal : au regard de ces objectifs, les résultats ont été soit non obtenus, soit inférieurs aux prévisions, soit en retard sur le calendrier annoncé au Conseil, comme il ressort du tableau suivant.

**Tableau n° 25 : Objectifs fixés par le budget (*expected results*)**

N°	Objet	Commentaires	Avancement à la date de l'audit
LPB-1	Objectifs quantifiés pour l'interprétation (1 465 séances/an), la traduction (9 M mots/an), les publications (55 000 pages/an), les références (8 280 jobs/an) et la terminologie (mise à jour de 2 900 enregistrements)		8,72 M de mots traduits en 2011 Aucune donnée pour 2012
LPB-2	Augmentation du roster pour l'interprétation et la traduction	En cours pour décembre 2012 selon plan d'opérations 2012	Aucun progrès en octobre 2012
LPB-3	Mise en œuvre de CATS	Mise en œuvre engagée fin 2011 (C-WP/13791)	Opérationnel en septembre 2012
LPB-4	Amélioration du processus de sous-traitance	Directive sur la politique de sous-traitance d'avril 2012 – 40% de sous-traitance visé dans budget 2011-2013	Absence d'éléments d'arbitrage financier

Source : document 9955

130. Le Secrétaire général, dans le document C-WP/13645 du 19 octobre 2010, prévoyait i) une meilleure concentration de l'activité des chefs de section de LPB sur les tâches opérationnelles, ii) l'introduction du logiciel d'aide à la traduction CATS, iii) un recours plus intensif à la sous-traitance, iv) une plus grande attention aux activités amont (terminologie, références, etc.) et v) un regroupement de tous les assistants éditoriaux. L'auditeur externe constate que ces cinq premières orientations ont été satisfaites, la mise en place du logiciel de traduction assisté par ordinateur (CATS) venant d'être effectuée au cours de l'été 2012.

131. En revanche, le même document prévoyait une évaluation globale des besoins de traduction en 2011. Confiée à un sous-groupe créé par le Conseil lors de sa décision C-DEC 1986/1 sur les priorités de publication (*Publications Priority Board*, présidé par la directrice d'ADB), cette évaluation était, lors du contrôle de l'auditeur externe (octobre 2012), en principe attendue pour fin 2012. Devaient être privilégiés, à court terme, les documents destinés au Conseil, et à moyen terme, les réunions techniques (avec un préavis de six semaines minimum pour la remise des documents à la traduction) tandis qu'à long terme, étaient visées les publications.

132. Le Secrétaire général demandait enfin une augmentation de la productivité des traducteurs, censée passer en 2013 à 1 500 mots/jour, niveau atteint en 2008 par les autres organisations internationales. Cette hausse n'a pas été obtenue à ce jour (1 200 mots/jour en 2010 contre 1 320 en 2009) et n'a plus été mesurée depuis 2011. Sauf effort très soutenu, l'objectif ne sera sans doute pas atteint en 2013.

### **6.2.3. Une qualité des services linguistiques mise en doute par les utilisateurs**

133. Évaluation : un des problèmes de qualité, relevé par le Conseil en 2010, tient aux qualifications formelles des interprètes et traducteurs. Même si les qualifications exigibles sont décrites dans l'annexe de la directive sur la sous-traitance de 2011, il est surtout tenu compte de l'expérience passée plutôt que d'un niveau certifié de qualification. Cette préférence relève sans doute d'une approche pragmatique, mais elle présente néanmoins le risque de pouvoir donner lieu à des recrutements sur des critères « subjectifs ».

134. La traduction assistée par ordinateur, outil de qualité ou de productivité ? Recommandée par le Secrétaire général en octobre 2010 et suivie comme projet par TIC à partir de janvier 2011, l'introduction d'un appui automatisé à la traduction par un logiciel de traduction assistée par ordinateur (CATS) a été envisagée. Après une évaluation de trois produits comparables par un consultant extérieur, un logiciel de marque Multitrans (fourni par la société canadienne Multicorpora) a été acquis pour un prix d'environ 35 kCAD. Une formation des traducteurs est intervenue au printemps 2012, avec plusieurs mois de retard, et le logiciel est en principe opérationnel depuis août 2012. Il a commencé à être mis en œuvre par certains traducteurs. Bien que l'étude préalable ait mis en évidence la possibilité d'un gain de productivité de 20%, cet outil est aujourd'hui considéré au sein de LPB davantage comme le vecteur d'une amélioration de la qualité que comme un outil de productivité. Il serait cependant utile d'évaluer, au vu des premiers mois de pratique, le gain de productivité susceptible de résulter de l'emploi de Multitrans.

### **6.2.4. Les interprètes**

135. L'ancienneté (et par conséquent l'âge) des interprètes est en moyenne élevée (par exemple, respectivement 28, 28 et 32 ans d'ancienneté pour les trois interprètes de russe). Plusieurs chefs de section seront appelés à quitter leur poste dans les prochains mois par limite d'âge (notamment pour les sections française, russe et chinoise). Cette situation pourrait offrir des opportunités de réforme.

#### **a) L'existence probable d'un potentiel de traduction inexploité**

136. Le potentiel global d'interprètes, exprimé en jours/homme, a diminué de 2,3% en 2011. La réduction a porté surtout sur les interprètes temporaires. En effet, en jours/hommes, les interprètes sous statut OACI sont passés de 2 073 en 2010 à 2 057 en 2011 (-16), tandis que les interprètes temporaires passaient de 579 à 269 (-310).

137. Malgré cette baisse du nombre des interprètes en termes de jours/hommes, le rapprochement entre le potentiel théorique d'interprétation (*input*) et le nombre de

séances assurées (*output*) laisse apparaître un décalage important : en 2011, le potentiel théorique des permanents et temporaires de LPB aurait correspondu à 4 652 séances (2 326 x 2), alors que seules 1 259 séances ont été assurées, soit à peine un peu plus du quart (27%) du potentiel théorique. Ce décalage apparent s'accroît. Même en reprenant les calculs de LPB relatifs au potentiel d'interprétation (2 400 sessions par an), la différence demeure et même s'accroît (30,1% en 2010 et 30,2% en 2009).

138. Mais ce calcul théorique brut ne tient pas compte des contraintes spécifiques de l'activité (maximum de sept séances hebdomadaires, présence de deux ou trois interprètes dans une cabine, présence d'un interprète en réserve, etc.), et du fait que certains paramètres de l'activité demeurent relativement flous (*special assignments*, utilisés par les interprètes pour préparer leur travail, qui selon LPB, pourraient représenter 10% de l'activité). Dans ces conditions, le calcul théorique ne permet au mieux, et de façon très imprécise, que de présumer l'existence d'un potentiel inexploité, comme le montre, dans les limites rappelées ci-dessus, le rapprochement des deux tableaux suivants.

**Tableau n°26 : Évolution du potentiel théorique de jours d'interprétation**

	2009	2010	2011
Jours interprètes interne	2 109	2 073	2 057
Jours interprètes <i>free lance</i>	464	579	269
Total jours interprètes	2 573	2 652	2 326

Source : ADB

**Tableau n°27 : Nombre de séances d'interprétation (*sittings*)**

	2009		2010 (année d'Assemblée)		2011	
	Nombre de séances	% du total	Nombre de séances	% du total	Nombre de séances	% du total
<b>Organes de gouvernance</b>	817	47,7%	685	48,8%	726	57,7%
<b>Autres réunions OACI</b>	897	52,3%	718	51,2%	533	42,3%
<b>TOTAL</b>	1 714	100%	1 403	100%	1 259	100 %

Source : Présentation Directrice ADB « *WGGE Subgroup on Language Services* » 26 juin 2012

139. Dans le même esprit, selon la présentation de la directrice d'ADB au *WGGE Subgroup on Language Services* du 26 juin 2012, la comparaison entre le potentiel des interprètes pour des séances d'interprétariat (2 425 en année pleine) et la demande effective (de l'ordre de 1 500 séances prévues pour 2012) ferait apparaître en 2012, une capacité d'utilisation des interprètes pour la traduction qu'elle évalue à 560 jours par an, équivalant à 2,8 postes. Ce volume n'a cependant pas pu être confirmé par des calculs fournis par LPB lors du contrôle par l'auditeur externe (octobre 2012).

**b) Un suivi insuffisant pour optimiser l'exploitation du potentiel disponible**

140. Les interprètes de LPB, au nombre d'une vingtaine, sont tenus, comme l'ensemble des agents de l'OACI, d'accomplir 35 heures de travail. Conformément à la directive de 2009, ils sont censés accomplir par semaine sept services (*sittings*) de trois heures maximum (avec changement d'interprète toutes les demi-heures) précédés de deux heures de préparation. Lorsque les interprètes n'assurent pas les sept services hebdomadaires, ils doivent en principe effectuer des travaux de traduction. Une prestation limitée à six séances d'interprétation crée ainsi pour LPB un droit d'exiger cinq heures de traduction.

141. Il n'existe pas de système de planification mensuelle du travail des interprètes : le chef de section se borne à assurer la programmation des tâches, finalisée le jeudi ou le vendredi, selon un rythme hebdomadaire (*Weekly Interpretation Schedule*). Il utilise, depuis janvier 2012 l'application Eden, mais la trouvant contraignante, il continue à utiliser en parallèle le système antérieur, fondé sur une base de données Access. Cette situation ne permet pas de planifier l'activité avec suffisamment de recul, ni même de fournir l'indication, demandée en 2010 par le Conseil, sur le rapport entre séances programmées et séances réellement effectuées. Un instrument de planification automatique des travaux des interprètes a été ajouté au logiciel Eden en 2012, en vue de renforcer la coordination entre les tâches d'interprétation et de traduction, et pour disposer de l'information relative aux réunions programmées et aux changements d'horaires demandés par le Conseil. De nombreux ajustements de cet instrument ont été réalisés, afin de faciliter son usage. Un tableau a été ajouté pour permettre une meilleure programmation et optimiser le temps que les interprètes consacrent à la traduction, ainsi que pour faciliter la coordination en permettant au chef d'une section de traduction de communiquer des commentaires. Des obstacles ont été rencontrés dans l'appropriation de cet outil par ses utilisateurs, au nombre desquels une importante charge de travail en 2012 et le fait que la ressource technique n'a pas pu se consacrer entièrement à ce projet. Une revue des contraintes ressenties sera mise en œuvre au premier trimestre 2013.
142. L'audit interne relevait également, en 2011, « *un manque de transparence sur le nombre exact d'heures travaillées par les interprètes pour leurs activités d'interprétariat et sur le reliquat disponible pour du travail de traduction* ». Lors du contrôle de l'auditeur externe, le nombre de jours travaillés par les interprètes ne pouvait même pas être connu, LPB expliquant cette carence par le fait qu'il n'avait pas accès aux données sur les présences réelles (enregistrées, selon lui, dans Agresso). Si cette explication était confirmée, la situation devrait pouvoir être aisément corrigée. Il suffirait en effet d'accorder au responsable LPB un accès en lecture aux données nécessaires dans Agresso. Ce point devrait donc être clarifié entre LPB et FIN.
143. L'audit interne avait proposé, en 2011, de convertir les reliquats horaires des interprètes en nombre de mots, portant l'objectif moyen de traduction à 1 600 mots/jour. Cette suggestion n'a cependant pas eu de suite car, dans la négociation menée par le chef de LPB avec les interprètes, ce dernier avait suggéré qu'en contrepartie il leur soit permis d'effectuer les travaux correspondants à domicile. Compte tenu de la difficulté de suivre l'activité des interprètes au sein même des locaux de l'OACI, et du fait que les règles actuelles concernant les personnels n'autorisent pas le travail à domicile, la direction d'ADB a eu la prudence de ne pas soutenir cette proposition.
144. Enfin, les pratiques de travail faisaient, toujours selon la mission de l'audit interne de 2011 consacrée à l'interprétation, l'objet de certaines tolérances de la part de la direction de LPB (autorisation de rester au domicile en cas d'absence de séance, etc.). Un problème d'absentéisme a été relevé au sein de LPB à la suite de constatations faites par certains chefs de section. Mais il n'a pas été donné suite à la proposition de mettre en place un dispositif de contrôle des présences (signatures), bien que le conseiller juridique de l'Organisation n'ait pas objecté à cette procédure,

qui était considérée comme appropriée par le Secrétaire général. En l'état actuel, LPB indique ne pas disposer d'outils (Agresso ou autre) pour vérifier la disponibilité effective des interprètes et traducteurs, et pour prendre en compte les objections soulevées par le directeur de l'association des personnels, selon lequel un tel système devrait s'appliquer à tous ou à personne, LPB doit considérer que chaque superviseur est responsable de la présence des personnels sur lesquels il a autorité.

**Constat n°13 :** Malgré la mise en place récente de l'application Eden, l'OACI ne dispose pas d'instrument d'évaluation fiable du potentiel de traduction disponible auprès des interprètes. Les seules évaluations dont a disposé l'auditeur externe dans le cadre de son contrôle étaient en partie contradictoires et présentaient d'importantes lacunes méthodologiques.

**Recommandation n°13 :** L'auditeur externe considère que la mise en place d'une mesure objective et robuste du potentiel de traduction disponible auprès des interprètes, assortie des moyens de contrôle adéquats du travail effectué par chaque interprète, est un préalable à toute tentative concrète d'utilisation rationnelle, et nécessairement concertée, de ce potentiel. L'utilisation des données disponibles dans Eden et Agresso devrait permettre de disposer aussi vite que possible d'une information fiable concernant ces importants paramètres.

Le Secrétaire général propose d'accepter cette recommandation et mettra à jour les rapports de productivité d'ici décembre 2013.

**Priorité 2**

### 6.2.5. Les traducteurs

#### a) Un effectif en croissance malgré une baisse du volume de traduction

145. Le potentiel de traducteurs, exprimé en jours/homme, a progressé de 22,5% entre 2009 et 2010 (6 443 en 2010 contre 5 260 en 2009). La progression a été particulièrement forte pour les traducteurs en russe (+33,1%) et en arabe (+64,7%). LPB n'est cependant pas en mesure de fournir les éléments correspondants pour 2011 et 2012 : les données brutes existent dans la base de données Eden, mais elles ne prennent pas en compte, dans ce domaine également, la réalité des disponibilités (absences ou *leave records*), et ne semblent pas pouvoir donner lieu à des extractions pertinentes.

146. L'audit interne avait relevé en 2011 le « manque de capacité de prévision précise de la demande de traductions » : les travaux continuaient, lors du contrôle de l'auditeur externe (octobre 2012), à être assignés « au fil de l'eau », sans planification, car le module de planning (*scheduler*) d'Eden, qui permettrait en principe de mettre en place un système de flux de travail (*workflow*) appelé *slotting system*, n'est pas utilisé. Le problème viendrait d'une mise à jour du système Eden non encore installée.

147. La traduction représente annuellement environ 5 000 documents originaux. Ils sont mesurés en pages homogènes (*Translation Pages Unit* ou « TPU ») équivalant à 400 mots (bien que le chef de LPB suggère de se référer à la norme des Nations unies ou TPU de 330 mots). Le besoin de traduction pour l'Organisation avait été évalué, pour la période 2009-2011, à une moyenne de 25 218 TPU par an, dont 25,1% au profit des organes directeurs, 22,8% au profit des autres réunions de l'Organisation et 52,1% au profit des publications, correspondances et autres activités. L'activité s'est théoriquement établie à un niveau moyen légèrement supérieur de 26 990 TPU pour la période 2009-2011, dont 24,9% pour les organes directeurs, 23,2% pour les autres réunions et 51,9% pour les publications. Mais selon le rapport annuel au Conseil pour 2011, LPB n'aurait en fait traité en 2011 que 8,72 millions de mots, soit 21 800 TPU (contre 12,13 millions de mots/30 325 TPU en 2010 et 10,21 millions de mots/25 534 TPU en 2009), soit un niveau inférieur à la prévision budgétaire (9,1 millions) et une baisse de 28,1% en un an (-14,1% depuis 2009). La variété de ces données conduit à douter de leur fiabilité.

**b) Un recours accru à la sous-traitance**

148. Paradoxalement, malgré la baisse d'activité constatée en 2011, le volume de traduction a été traité avec un recours accru à la sous-traitance (45% en 2011 contre 41% en 2010 et 36,8% en 2009), prolongeant une tendance régulière depuis au moins 2005. Compte tenu de la demande croissante de publications à fort tirage, cette évolution se traduit par une croissance des coûts à volume constant de traduction.

149. Le recours à la sous-traitance a été encadré par un document de politique préparé par LPB depuis 2008, publié en mars 2012 et applicable depuis avril 2012. L'objectif est de recourir de façon plus rigoureuse et transparente à cette formule, à hauteur de 40% de la charge de travail. Selon le rapport annuel au Conseil pour 2011, LPB a traité en fait 55% des traductions en interne et 45% en sous-traitance, soit un niveau de sous-traitance supérieur à la prévision du budget. Conformément à la directive de 2012, la décision de recourir à la sous-traitance est du ressort des chefs de section de traduction, les contrats (*contracts for language services*, *purchase orders* ou MOU) étant signés par le chef de LPB.

150. LPB a recours à environ une cinquantaine de traducteurs externes, inscrits à l'association AITC et parfois anciens agents de l'OACI. L'audit interne avait relevé l'absence d'un répertoire formel (*roster*) des compétences de traducteurs externes. Bien qu'évoqué par le document d'avril 2012, l'appel à de nouvelles ressources inscrites dans un répertoire, recommandé par l'audit interne, n'est toujours pas en place.

**c) Une productivité mal mesurée, mais probablement en baisse**

151. Au total, la productivité moyenne apparente (TPU/jour) a décliné, passant de 3,3 en 2009 à 3 en 2010, et baissant dans toutes les langues, sauf l'espagnol. Dans ce domaine encore, aucune donnée n'est disponible pour 2011. L'auditeur externe relève que :

- mesurée en mots/jours, la production moyenne de l'OACI a baissé de 1 320 en 2009 à 1 200 en 2010 alors même que le budget triennal prévoyait de passer de

1 200 à 1 400 mots/jour avec un objectif à 1 500 mots/jour (standard des Nations unies) fin 2013. Même si la réforme de l'organisation de LPB en 2011 a permis de libérer du potentiel chez les chefs de section de traduction, cet objectif n'a manifestement pas été atteint en 2011. Le chef de LPB fait valoir que cela nécessiterait des moyens supplémentaires (recrutement d'éditeurs), car les publications de l'OACI sont rarement éditées, et que cela requiert un travail supplémentaire de traduction. L'objectif fixé (1 500 mots/jours) est cependant inférieur à celui proposé par l'audit interne en tenant compte de l'automatisation de certaines tâches (1 600 mots/jour) ;

- l'audit interne avait noté en 2011 que, pour les traducteurs, « compte tenu de la qualité des statistiques obtenues [...], il n'est pas possible de conclure pour savoir s'il existe une capacité additionnelle ou non ou si des gains de productivité peuvent être faits » et relevait qu'« *il n'existe aucune procédure précise pour mesurer la productivité des traducteurs* ». Ces constats étaient toujours d'actualité lors du contrôle de l'auditeur externe. La disponibilité des traducteurs n'est pas mesurée dans Eden. Ainsi, l'indicateur des pages traduites par traducteur (*average number of pages translated per translator*) n'a pas été renseigné en 2011 ou en 2012 dans le tableau de bord d'ADB. Selon LPB, maintenant que les absences sont retracées dans Eden, une analyse des données de productivité est en cours, en vue d'intégrer au temps passé les autres tâches spécifiques qui ne sont pas directement liées à une requête Eden ;
- répondant à une recommandation de l'audit interne (n°8 de l'audit sur les traductions de février 2011), le Secrétaire général, dans son rapport au conseil de janvier 2012 (C-WP/13791), indiquait que « *de nouveaux standards de productivité seront introduits progressivement en 2012 pour les aligner sur ceux du système de l'ONU* ». LPB s'est vu assigner une tâche de développement de ces standards (*Task manager* du 08 août 2012) mais cette tâche, censée être achevée fin septembre 2012, ne l'était toujours pas lors du contrôle de l'audit externe (octobre 2012). Toutefois, selon le chef de LPB, les standards de productivité ont été depuis lors fixés à 1 500 mots/jour à la fin de 2013 et des progrès ont été réalisés en ce qui concerne les standards de productivité pour les autres personnels du service (édition et textes).

**d) Une qualité de traduction mise en cause par les utilisateurs**

152. Ce point a déjà été évoqué plus haut en ce qui concerne l'ensemble des services linguistiques (interprétariat et traduction). S'agissant plus particulièrement la traduction, bien que, pour répondre à une demande de l'Assemblée (37<sup>ème</sup> session), le contrôle de la qualité ait été renforcé depuis avril 2011 pour les travaux de traduction externalisés et spécialement pour les traductions les plus sensibles (procédures de navigation aérienne, publications de sécurité et sûreté), la qualité de certaines traductions au profit du Conseil a été critiquée début 2012 par certains représentants. LPB s'est vu demander par ADB (*Task manager* du 12 avril 2012, renouvelé le 18 octobre 2012) la mise en place d'une procédure de suivi de la qualité des traductions afin de responsabiliser leurs auteurs.
153. Cette procédure n'a cependant pas été mise en place, du fait d'une réticence du chef de LPB. Selon le chef de LPB, cette procédure serait cependant mise en œuvre depuis mars 2013 dans le cadre des procédures de signalements d'erreurs et de retour d'information de la part des services linguistiques. Même si la ponctualité

n'est qu'un élément parmi d'autres de la qualité du service de traduction, LPB fait cependant valoir que ses traductions respectent en général les délais prescrits ou convenus : c'est en principe vrai pour les documents liés aux réunions, mais plus incertain pour les traductions non liées à des réunions (qui représentent cependant 50% de l'activité). Or, il n'existe à ce jour aucun outil permettant de vérifier l'existence de dépassements de délais pour la traduction, alors que certaines productions, bien que non liées à des réunions, n'en sont pas moins sensibles quant aux délais (*time sensitive*).

**Constat n°14 :** Alors que pour les interprètes, la principale question est aujourd'hui la mesure du potentiel laissé disponible pour la traduction, s'agissant des traducteurs, la principale question d'actualité est double : elle concerne la productivité et la qualité. La première n'est pas mesurée, la seconde n'est pas contrôlée, malgré les directives prises en ce sens il y a plusieurs mois par le Secrétaire général.

**Recommandation n°14 :** La direction d'ADB est en pleine réflexion sur les questions relatives à l'évaluation et au parangonnage (*benchmarking*) des services de traduction, notamment par rapport à d'autres organisations du système des Nations unies. Lorsque cette réflexion en cours sera achevée, et les bases méthodologiques objectives arrêtées, la mesure de la productivité des traducteurs et le contrôle de la qualité des traductions devraient constituer deux priorités. Ces priorités doivent être assorties de jalons calendaires précis, afin de mettre fin à la situation actuelle de résistance au changement.

Le Secrétaire général propose d'accepter cette recommandation, et prévoit de développer une politique et des moyens pour mesurer la productivité des traducteurs et de contrôler la qualité des traductions d'ici décembre 2014.

**Priorité 1**

### 6.3. Services de ressources humaines (HR)

154. Suite aux précédentes recommandations de l'auditeur externe, un directeur adjoint D1 spécialisé en ressources humaines a été recruté. En termes d'organisation, l'auditeur externe n'a pas d'autre recommandation à ce stade. L'habituelle revue des ressources humaines a été présentée en début de rapport.

### 6.4. Service des conférences et bureaux (COS)

#### 6.4.1. Budget

155. Le budget du triennat pour la section COS s'établit comme suit :

**Tableau n°28 : Budget de la section COS  
(en milliers de dollars canadiens)**

	2011	2012	2013	Triennat
Activités de gestion – Soutien des organes dirigeants (MAA-GB)	1 459	1 410	1 444	4 313
Activités de gestion (MAA)	1 029	985	1 009	3 023
Programme de soutien (PS)	2 488	2 395	2 452	7 335
<b>TOTAL</b>	<b>4 976</b>	<b>4 790</b>	<b>4 905</b>	<b>14 671</b>

Source : OACI

156. Ces montants représentent plus de 15% du budget total de la direction ADB. Cependant ces chiffres ne reflètent pas l'ensemble des coûts, notamment salariaux, des personnels de la section ; une partie d'entre eux est financée par le fonds de génération de revenu auxiliaire (ARGF), à hauteur, en 2011 par exemple, de presque 1 MCAD. A l'inverse, le budget de la section est absorbé, à hauteur de plus de 4,3 MCAD en 2011 (soit près de 85% des dépenses budgétaires) par le loyer (3,3 MCAD) et les dépenses d'entretien (*Operations & Maintenance*) du bâtiment du siège, payées à PWGSC (*Public Works and Government Services Canada*).

#### 6.4.2. Réalisation générale des objectifs fixés par le Conseil

157. Le Conseil avait fixé à COS les objectifs suivants en 2010 (annexe 5 du budget triennal) :

- amélioration de la coordination et de la qualité des services de conférence et du soutien aux réunions du Conseil, de la Commission de navigation aérienne et des comités ;
- configuration d'une installation de vidéoconférence permanente au siège ;
- optimisation de l'espace utile afin de mieux utiliser l'espace existant pour les bureaux ;
- étude de la configuration du système téléphonique, avec prise en considération de l'intégration des bureaux régionaux ;
- mise à niveau du système d'interprétation avec passage de l'analogique au numérique dans les salles de conférence ;
- mise à niveau du système d'inscription en ligne et de l'automatisation des réservations de salles de conférence.

158. L'auditeur externe constate que les objectifs fixés par le Conseil ont été correctement réalisés.

**Tableau n° 29 : Réalisation des objectifs fixés par le Conseil**

Amélioration de la qualité des services de conférence pour les réunions	Action continue
Mise en œuvre de la visioconférence au Siège	Va être confiée à un prestataire extérieur
Optimisation de la superficie du Siège	Action continue
Révision du système téléphonique	Projet relevant également de TIC, passage en cours du PBX au VOIP
Passage du système téléphonique au numérique	
Modernisation du système d'inscription et de réservation de salles de conférence	Réalisé (Melba) mais doit encore s'améliorer

Source : auditeur externe

159. Ces objectifs sont mis en œuvre au travers de « plans d'opérations » plus précis. L'avancement de certains des plus importants projets a été vérifié avec les responsables par l'auditeur externe, qui a notamment constaté que :

- l'étude de faisabilité pour la rénovation du hall de l'Assemblée générale avait été achevée en septembre 2012 ;

- la rénovation de l'éclairage du même hall a été reportée pour cause de budget insuffisant, et parce qu'elle ne pouvait être menée que selon un calendrier étroit ;
- le système électronique de gestion de conférence en était au stade de l'appel d'offres ;
- le projet de mise en place d'un système de vote électronique était passé sous la responsabilité de la section TIC (projet conjoint ACS/COS/ICT);
- la mise en place d'un dispositif de suivi en ligne des conférences sera confiée, au cas par cas, à un prestataire extérieur (sous-traitance).

#### 6.4.3. Les services de conférence

160. En matière de services de conférence, l'objectif prioritaire fixé par le Conseil (améliorer la qualité des services de conférence et le soutien aux réunions de l'Assemblée, du Conseil, et des comités) occupe un peu plus de la moitié des effectifs de la section (10 sur 18).

161. L'activité de la section dans ce domaine peut être caractérisée par quelques chiffres.

**Tableau n° 30 : Activité de la section COS (en nombre de jours)**

	2010	2011
Réunions OACI (conseil, comités, ANC)	170	148
Réunions externes	65	46
Participants (aux réunions externes)	15 300	11 100
Jours /pièces (total)	3447	3513
Dont Secrétariat	1967	1843
Dont Conférences	1480	1670

Source : OACI

162. Le nombre de réunions « extérieures » à l'Organisation devrait en 2012 se situer au même niveau qu'en 2011. Selon les données communiquées par le responsable de l'unité, les réunions extérieures (46) devraient engendrer un revenu supérieur à 500 000 CAD (ce revenu est enregistré par le fonds de génération de revenu auxiliaire - ARGF).

163. Quatre types de réunions/conférences/événements, peuvent être distingués, qui correspondent à peu près autant de profils de « clients » :

- les « réunions OACI » (Conseil, Assemblée, comités, panels, etc.), qui peuvent réunir non seulement les membres de l'Organisation, mais aussi des représentants de l'industrie aéronautique, des aéroports, et autres fournisseurs de services ;
- les délégations des pays membres, organisatrices elles-mêmes de réunions, conférences, réceptions, etc. ;
- les clients « extérieurs » (autres organisations internationales, sociétés privées, etc.) ;
- enfin, les « événements RGA » organisés et commercialisés par RGA. Payants, ils peuvent impliquer des sponsors, des exposants et des visiteurs inscrits (par exemple, la réunion « MRTD »).

164. L'auditeur externe a émis une recommandation visant à améliorer les services de conférence dans une lettre de gestion adressée au Secrétaire général.

#### 6.4.4. Les services de bureau

165. L'autre activité de la section COS, qui occupe sept des membres de la section, est celle des « services de bureau » (*office services*), répondant aux demandes des « clients » que sont les services de l'Organisation et les délégations nationales. Ces demandes sont variées (modification de l'implantation des bureaux, équipements nouveaux, etc.), mais elles impliquent presque toujours des prestataires extérieurs, ainsi que l'organisme du gouvernement canadien (PWGSC), chargé des travaux et de l'entretien du bâtiment. Les prestataires extérieurs sont choisis, sur la base de la meilleure offre, par le propriétaire du bâtiment (Westcliff).
166. Le responsable de la section estime que la suppression d'un poste (P3, au départ en retraite de l'intéressé) au sein de l'unité « services de bureau » a été préjudiciable. Il est envisagé de recréer un poste de même niveau pour coordonner et suivre les travaux. Ce poste figure sur l'organigramme de la section établi au 20 septembre 2012 (mais pas sur le « plan d'action RH » pour la section, qui ne recense que les vacances prévues sur les postes existants). Cette activité n'appelle pas d'observation particulière de l'auditeur externe.

#### 6.5. Service des communications et de l'informatique (TIC)

##### 6.5.1. Évolution du budget : un fort écart entre prévisions et réalisations

167. En termes de niveau de dépenses, la section TIC (en anglais *ICT*) est la deuxième section d'ADB, après les services linguistiques. En forte croissance à la fin du précédent triennat, le budget de la section ICT s'est stabilisé au cours du triennat 2011-2013.

**Tableau n° 31 : Budget triennal de la section ICT**  
(en milliers de dollars canadiens)

	2011	2012	2013	Triennat
<b>ICT</b>	<b>4 685</b>	<b>4 749</b>	<b>4 769</b>	<b>14 203</b>
<b>Total ADB</b>	<b>31 801</b>	<b>32 629</b>	<b>34 576</b>	<b>99 006</b>

Source : document 9955

168. Mais en exécution réelle, la section ICT a continué à connaître une évolution contrastée :

**Tableau n° 32 : Autorisations et dépenses réelles d'ADB 2010-2011**  
(en milliers de dollars canadiens)

	2010	2010	2011	2011
	<b>Crédits alloués</b>	<b>Dépenses</b>	<b>Crédits alloués</b>	<b>Dépenses</b>

ICT	8 224	4 935	9 035	7 165
<b>Total</b>	<b>37 400</b>	<b>30 799</b>	<b>36 039</b>	<b>32 207</b>

Source : Agresso- Status of Appropriations and Allotment ADB

169. L'écart important entre les crédits alloués (*allotments*) et les dépenses d'ICT s'explique par l'existence de reports de crédits (*carry-over*) autorisés en 2011 et 2012. La croissance élevée des dépenses constatées (+45,2% entre 2010 et 2011) correspond à un montant exceptionnel d'achats d'équipements informatiques, compensant le faible investissement des exercices antérieurs.

170. La structure des dépenses, pour le dernier exercice connu lors du contrôle de l'auditeur externe (octobre 2012), comporte, pour l'essentiel, quatre blocs d'un volume comparable : les immobilisations, le personnel propre, les consultants/sous-traitance et les matériels informatiques. Le tableau suivant en détaille la répartition :

**Tableau n° 33 : Ventilation des dépenses d'ICT en 2011 (en dollars canadiens)**

Type	Total	%
<b>Fonctionnaires internationaux</b>	1 554 328	21,9
<b>Services généraux</b>	455 367	6,4
<b>Dépenses en capital</b>	2 019 101	28,4
<b>Sous-traitance et consultants</b>	1 426 065	20,0
<b>Formation</b>	67 533	1,0
<b>Matériel informatique</b>	1 505 331	21,2
<b>Télécommunications</b>	36 145	0,5
<b>Dépenses opérationnelles</b>	35 972	0,5
<b>Voyages</b>	65 005	0,9
<b>Total</b>	<b>7 164 866</b>	<b>100,0</b>

Source : Agresso

### 6.5.2. Effectifs

171. ICT est la troisième entité d'ADB, avec 11% des effectifs de la direction.

**Tableau n° 34 : Évolution des effectifs d'ICT au sein d'ADB (postes)**

2010		2011		2012		Variation 2010/2012
Effectifs ICT	21		19		23	+2
<b>Total ADB</b>	<b>263</b>	<b>Total ADB</b>	<b>237</b>	<b>Total ADB</b>	<b>233</b>	<b>-30</b>

Nota : périmètre d'ADB hors sécurité.

Source : document « répartition des postes par fonds » de 2011 à 2013

172. Lors du contrôle de l'auditeur externe (octobre 2012), le chef de la section ICT, en fonction depuis 2009, devait prochainement les quitter pour devenir directeur adjoint d'ADB en charge des questions hors RH, ce qui le conduirait à conserver la supervision d'ICT.

173. Sur les 23 postes, outre ceux financés par le budget ordinaire, deux postes le sont par l'ARGF et un dernier par une « autre source ». La croissance observée depuis 2010 (+ 2 postes) résulte de l'absorption fin 2011 de l'unité *Web Management*. La section compte quatre entités : l'unité IRIS (trois agents permanents), deux unités chargées du soutien informatique, et une unité *Web Management*. Cette dernière unité (WMU) a été créée au sein de la section ICT depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012 (SN 5410 du 06 janvier 2012). Elle compte cinq postes précédemment inclus dans la

section RWM (devenue depuis RDM). L'unité est responsable sur le plan technique de la mise en ligne contenu du site public de l'Organisation.

174. Les tableaux précédents ont montré que la moitié des dépenses de la section ICT étaient constituées de frais de personnel et que ces dernières s'équilibraient à peu près entre personnels permanents et consultants en 2011. En fait, le ratio frais de personnel (*international professional posts + general service posts*)/consultants (*outsourcing and consultancy*) est passé de 79% en 2010 à 140% en 2011, soit un doublement en un an, la dépense pour les consultants (745 093 CAD en 2010, 1 426 065 CAD en 2011) ayant également presque doublé (+91,4%).
175. La principale raison de cette évolution forte et rapide est le gel des recrutements (*headcount freeze*), qui ne permet pas à l'OACI de maîtriser par ses moyens propres le nombre élevé de projets engagés, souvent d'une importance stratégique majeure pour l'Organisation.
176. La section compte aujourd'hui une quarantaine de consultants sous contrats SSA, ce qui représente plus du quart des consultants employés par l'Organisation. Le volume mensuel atteignait 185 jours de consultants en septembre 2012, dont 45 au profit direct d'ADB, et 45 pour des projets intéressant l'ensemble de l'Organisation. Vue sous cet angle, la sous-traitance représenterait donc, en fin de compte, 65% des ressources humaines de la section, ce qui peut poser problème par rapport au constat fait en 2010 par le Secrétaire général (C-WP/13645 du 19 octobre 2010). Les responsables de la section font eux-mêmes valoir que ce modèle de ressources a pour conséquence un risque de dépendance, voire de fragilité à terme des applications informatiques les plus stratégiques, ces dernières échappant largement à la compétence des personnels propres de l'Organisation.

**Constat n°15 :** La décision du Conseil de procéder à un plafonnement global des effectifs sous statut OACI (*ICAO staff headcount freeze*), a eu pour effet mécanique d'entraîner un recours dans des proportions très importantes aux consultants externes dans le domaine informatique notamment. L'OACI se trouve de ce fait dans une situation de dépendance élevée au regard d'une fonction fondamentale, et le Conseil s'est lui-même inquiété, au cours de sa 190ème session, du niveau élevé du recours à la sous-traitance pour ICT, comparé à d'autres organisations.

**Recommandation n°15 :** Dans les limites fixées par le prochain budget triennal pour les services support, l'Organisation devrait envisager d'accorder suffisamment de postes à la section ICT pour assurer une maîtrise satisfaisante des principales applications de technologies de l'information, y compris par réallocation depuis d'autres services.

Le Secrétaire général considère que cette question dépend de choix stratégiques relevant du Conseil.

**Priorité 1**

### 6.5.3. Réalisation des objectifs annoncés au Conseil

177. Dans le cadre du budget triennal 2011-2013, le Conseil avait entériné quatre « résultats attendus » de l'activité ICT. Le tableau suivant résume de façon

schématique la situation dans ces quatre domaines, telles qu'elle apparaissait lors du contrôle de l'auditeur externe en octobre 2012.

**Tableau n° 35 : Résultats attendus par le Conseil pour l'activité ICT**

N°	Objet	Avancement au 30/09/2012
ICT-1	Adaptation de l'IT Master Plan	ICT Master Plan achevé en août 2012
ICT-2	Amélioration de la sécurité informatique (ICT Security Roadmap, Phase 2 Disaster Recovery)	En cours à l'automne 2012
ICT-3	Amélioration du coût/efficacité des communications	En cours à l'automne 2012
ICT-4	Mise en œuvre de l'ERP IRIS	En cours à l'automne 2012

Source : document 9955

178. Le schéma directeur de l'informatique (*IT Masterplan*) établi en août 2012, conformément à une recommandation de l'audit externe, a d'ores et déjà été approuvé par le comité de gestion informatique (*Information management committee – IMC*)<sup>56</sup>, et soumis au Secrétaire général et au SMG (*Senior management group*). Lors du contrôle de l'auditeur externe, il était envisagé de le présenter pour information au Conseil lors de la session du début 2013. Ce point devrait donc être prochainement réglé.

179. Dans sa 189<sup>ème</sup> session (janvier-février 2010), le Conseil avait souhaité disposer d'un indicateur du coût du soutien informatique. Lors d'un précédent contrôle (mars 2012), l'auditeur externe avait constaté qu'un tel indicateur n'existait toujours pas.

180. Le Conseil avait également recommandé une optimisation de la fonction ICT. Cette recommandation du Conseil accompagnant le budget triennal a été reprise et précisée par un document du secrétaire général C-WP/13645 du 19 octobre 2010. Ce document a prévu notamment une amélioration de la qualité, par la mise en œuvre d'un nouveau cadre de gestion des projets informatiques, d'un plan de reprise d'activité, d'une standardisation de l'infrastructure (*One-ICAO ICT*) et de la mise en œuvre d'un système de gestion électronique des documents (EDRMS).

181. Selon le rapport d'avancement du Secrétaire général au Conseil (C-WP/13791) de janvier 2012, la plupart de ces questions ont été traitées. Conformément à la recommandation du Conseil, ICT a mis en place un dispositif particulier de suivi de projets (*Project and Portfolio Management System*) mais ce système, désormais opérationnel, n'est pas mis en œuvre du fait du départ de la personne responsable.

#### 6.5.4. Gestion du risque informatique

182. Le Secrétaire général a présenté au Conseil en janvier 2012 (C-WP/13791) une analyse globale du risque (*ICAO Corporate Risk Register 2012*) qui retient dix risques spécifiques. Parmi ceux-ci, la « *mauvaise gestion des systèmes d'information et de l'infrastructure IT* » est considérée comme d'une probabilité

<sup>56</sup> Le comité de gestion informatique a été mis en place en décembre 2011, en remplacement de l'ICT MC. Ses termes de référence datent d'août 2012. Il est présidé par la directrice ADB et son secrétariat est assuré par le chef de la section informatique.

« occasionnelle » et d'un niveau de risque « moyen ». Des actions sont attendues d'ADB dès 2012 pour la réduction de ce risque, dans le cadre d'un plan de continuité des activités (*Business Continuity Planning*).

183. Selon le rapport annuel au Conseil pour 2011, ont été réalisés la mise en place d'une infrastructure informatique unique (*One-ICAO ICT*), un plan de reprise d'activité (phase I, la phase II étant prévue pour 2012), la phase I d'un projet de gestion du contenu Web (WCM), la mise en place d'un nouveau site public internet pour l'OACI début 2011, l'amélioration de la sécurité du site du Conseil et le développement du système *e-Recruiter* (lancé en mars 2011).
184. Un audit IT de la sécurité, disponibilité et continuité (2011/03 présenté en février 2012) a été réalisé par l'audit interne avec le concours de la société KPMG. Il concluait à la nécessité d'un effort supplémentaire pour rendre effectifs les plans de reprise d'activité, le *Disaster Recovery Plan* (DRP) (recommandation n°4).

**Constat n°16 :** L'Organisation a pris du retard dans la maîtrise de la sécurité de ses systèmes informatiques, en pleine mutation et croissance.

**Recommandation n°16 :** Compte tenu de l'importance grandissante des applications informatiques dans les diverses activités de l'OACI, il s'agit désormais d'un domaine majeur de risque : l'auditeur externe partage les conclusions de l'audit interne sur la nécessité d'un effort supplémentaire dans ce domaine, notamment pour mettre en place au premier semestre 2013 un plan de reprise d'activité.

Le Secrétaire général propose d'accepter cette recommandation : un plan de reprise d'activité devrait être prêt à la fin de 2014.

**Priorité 2**

## 6.6. Section de la sécurité/sûreté (ISS<sup>57</sup>)

185. Depuis 2010, le Conseil n'a émis aucune recommandation particulière concernant le service de sécurité de l'OACI.
186. La section de la sécurité et de la sûreté intérieure (ISS) est chargée de la sécurité de l'OACI à trois niveaux : la sécurité interne du Siège, la sécurité au sein de l'ensemble de l'organisation (bureaux régionaux compris) et la sécurité des Nations unies au Canada, le Secrétaire général étant la « personne responsable » (*designated officer*) pour l'ensemble des six organisations internationales des Nations unies présentes sur le territoire canadien.
187. La sécurité des locaux du Siège est visée par l'article 6 de l'accord additionnel (*Supplementary Agreement*) signé avec le gouvernement canadien. Cet accord impose à l'Organisation « *d'assurer les mesures de sécurité internes au Siège telles que requises par la nature, la fonction et les opérations de l'Organisation* ». Cela confère à l'OACI elle-même (et pas seulement à son Secrétaire général) une

<sup>57</sup> *Safety and Security Unit*

responsabilité directe en matière de sécurité interne du siège de l'OACI (par exemple, l'OACI est responsable du contrôle de l'accès au siège), alors qu'elle n'est qu'indirecte en matière de sécurité du bâtiment, en raison des compétences du propriétaire et du gouvernement canadien locataire.

188. Le Secrétaire général a décidé de réintégrer la fonction sécurité au sein d'un nouveau service chargé des conférences, de la sécurité et des services généraux. Ce type d'organisation, qui consiste à attribuer la responsabilité de la sécurité à un gestionnaire en charge de questions logistiques et de services de support, n'est pas habituel. L'auditeur externe a émis une recommandation au Secrétaire général sur cet aspect dans une lettre de gestion.

## **7. Audit des publications de l'OACI**

189. L'audit des publications de l'OACI a été effectué au siège du 15 au 27 octobre 2012.

190. Les publications sont un élément inhérent à la vocation et à la mission de l'Organisation. Le code des Publications (*Publications Regulation*- Doc 7231) prévoit que chaque État membre de l'OACI reçoit toutes publications en deux exemplaires imprimés selon la politique de quotas de distribution gratuite (*free quota policy*). Selon ces dispositions :

- chaque État reçoit son quota de toutes les publications, nouvelles ou mises à jour, et en chaque langue demandée ;
- l'annexe à la lettre aux États (*State Letter*) A 3/1-09/99 et portant amendement au Doc 7231/11 indique que, au-delà de la norme de deux exemplaires imprimés, les quotas de distribution gratuite sont proportionnels à la contribution de l'État – 40 États bénéficient ainsi d'un quota supérieur (États-Unis 29, Japon 19, Brésil 18, France 10, etc.), ce qui représente en moyenne un surplus de 140 copies pour chaque publication. S'y ajoute une copie supplémentaire pour les représentants des États au Conseil.

191. En application de ces dispositions, le nombre des publications distribuées gratuitement au titre des quotas s'est élevé à 46 303 en 2010 et à 63 648 en 2011.

192. La règle du quota de distribution gratuite (*free quota*) de deux exemplaires par État s'applique aux publications imprimées. Pour les publications par voie électronique, les États reçoivent un droit d'accès.

193. Pour les autres parties intéressées, l'accès aux publications est en principe payant.

### **7.1. Données quantitatives**

194. Le volume des publications de l'OACI peut être évalué selon plusieurs approches :
- nombre d'ouvrages disponibles (titres originaux ou mises à jour) : 2061 ouvrages imprimés étaient en vente au moment du contrôle (octobre 2012). De son côté, le catalogue des publications publié sur Internet comportait à la même date 1678 titres en version imprimée, en vente via le *e-store* ;

- nombre annuel de publications nouvelles destinées à la vente : 55 en 2010, 47 en 2011. Ces « publications nouvelles » s'entendent au sens strict de la nouveauté, et n'incluent pas les mises à jour de documents précédents ;
  - recettes (couvrant à la fois les ventes et la perception de droits d'auteur) : 5,1 MUSD en 2009, 5,7 en 2010, 6,1 en 2011 ;
  - publications électroniques : en 2011, 11 000 nouveaux documents électroniques ont été diffusés sur le Web, et 28 000 documents (toutes publications confondues, gratuites ou destinées à la vente) ont été mis à jour sur les divers sites Web de l'OACI.
195. En revanche, le nombre de pages imprimées par l'OACI (69,5 millions en 2010, 57,7 millions en 2011, cette baisse récente s'expliquant en partie par la progression des versions électroniques) n'est pas un indicateur pertinent, puisqu'il recouvre un périmètre sensiblement plus large que celui des « publications » au sens strict :
- d'une part, un peu plus de 11 millions de pages ont été imprimées en 2010 et 2011 pour des « clients extérieurs » (autres organisations, délégations nationales etc.) ;
  - d'autre part, les impressions « internes » (49 millions de pages en 2010, 41,6 en 2011) comprennent, outre des publications (annexes, PANS, manuels, etc.) une part importante de documents de travail (Conseil, Assemblée, *standing bodies* divers, correspondances du Secrétariat général, etc.) non destinés à une publication.
196. Les statistiques d'impression ne permettent d'isoler qu'une seule catégorie de publications, qui sont les magazines et les présentations d'évènements (9,1 millions de pages en 2010, 5,1 millions en 2011).
197. Quelle que soit l'approche retenue, les chiffres ci-dessus montrent que les publications constituent une activité essentielle de l'OACI. En fait, elles sont la matérialisation de son métier de base : mise au point et diffusion de normes publiques de sécurité et de sûreté aérienne civile, destinées à être transposées dans la réglementation des États-membres, qui les reçoivent gratuitement dans les conditions rappelées ci-dessus, mais elles intéressent potentiellement tous les fournisseurs de service du transport aérien civil, voire d'autres parties prenantes, qui y ont accès, en principe, contre paiement.

## **7.2. Les producteurs de publications**

198. Les principaux producteurs de publications, au sein de l'OACI, sont naturellement les bureaux ANB et ATB et, plus marginalement, la section RGA.

### **7.2.1. Le bureau ANB**

199. ANB est le principal pourvoyeur de publications de l'OACI, et plus particulièrement :
- le domaine du contrôle aérien (ATM) tient à jour trois annexes (2, 11, 12) et gère 28 procédures pour les services de navigation aérienne (PANS) et manuels ;
  - la section IIM (Gestion intégrée de l'infrastructure) tient à jour trois annexes et 27 manuels. Les révisions sont examinées en temps continu ;

- la section OPS (opérations de vol) est chargée du suivi et de la mise à jour de six annexes, de deux PANS et de 36 manuels ou circulaires.

200. ANB considère en général que ses publications ont vocation principale à être distribuées largement et gratuitement et que les productions vendues devraient être l'exception<sup>58</sup>.

### 7.2.2. Le bureau ATB

201. La plupart des publications ATB sont vendues. Entre 2008 et 2012 les publications les plus vendues par ATB ont été :

**Tableau n°36 : « best-sellers » d'ATB de 2008 à 2012 (en dollars des Etats-Unis)**

Publication	Recette	Nombre d'unités vendues
ASTP-Aviation Security Training Package	348 133	258
Tariffs Airports & Air Navigation Services	200 707	612
Security Manual	109 572	1545
MRTD	69 302	1006
AN 9 Facilitation	63 536	1873
WASA	38 553	51
Global 20 year Forecast	35 417	57
AN 17 Security	28 502	1206
Data Statistics Electronic format	25 660	12
Total général	919 382	6 620

Source : ATB

202. Au sein d'ATB, outre les publications sûreté de l'aviation (AVSEC), notamment dans le domaine MRTD (*Machine Readable Travel Documents*), le secteur EAP (section de l'analyse et politique économique-*Economic Analysis and Policy*) est largement orienté vers la génération de revenus. Le programme n°32 décrit les activités de « capital intellectuel » qui doivent être autofinancées et doivent « générer des revenus ». Trois domaines sont principalement concernés par le programme.

- le premier concerne la contribution à la *Prorate Agency*<sup>59</sup> de l'IATA<sup>60</sup> (accord du 8 janvier 2008) pour son étude sur le pourcentage des revenus provenant des passagers multi-lignes. Cette étude (*Prorate study*) est initialement vendue à l'IATA pour 105 000 CAD, et a effectivement rapporté 128 000 CAD en 2009, 111 000 CAD en 2010 et 130 000 CAD en 2011. Un accord révisé signé le 12 septembre 2011 et applicable aux travaux fournis par l'agence en 2012, 2013 et 2014 est actuellement en vigueur. Le montant financier correspondant pour l'année 2012 est 140 000 USD ;
- d'autre part, un accord a été passé avec l'Union postale universelle (UPU) pour contribuer au calcul des tarifs aériens de base (BACR – *Basic Airmail Conveyance Rate*). Le contrat a rapporté des revenus de 8 500 USD en 2009 et 8 500 USD en 2010. Il a été redéfini et réévalué en fin 2010 pour l'année 2011 à 13 000 USD et est porté à 15 000 USD par la suite ;

<sup>58</sup> Au titre des « exceptions », on relève les publications utilitaires mais sans lien direct avec les normes de sécurité et de sûreté : par exemple le document 8585 « *Indicatifs des exploitants d'aéronefs et des administrations et services aéronautiques* », établi et tenu à jour par ANB/OPS, est vendu 840 USD et rapporte chaque année entre 500 et 600 000 USD.

<sup>59</sup> La Prorate Agency assure l'effectivité des accords de proratisation pour le compte des compagnies aériennes signataires de l'accord Prorate Agency (*Prorate Agency Agreement*).

<sup>60</sup> *International Air Transport Association*

- enfin, la vente de statistiques en ligne est réalisée dans le cadre d'une coopération avec « *Flight* » et son service d'intelligence économique aérienne ATI « *Air Transport Intelligence* » (groupe *Reed Business*). Il s'agit de données statistiques financières, de trafic et de personnel des flottes commerciales. Un accord de licence non exclusif a été signé en mars 2005 par le directeur d'ATB et le groupe *Reed Business Information*, un des leaders mondiaux de l'information économique professionnelle. Chaque partie recouvre ses frais initiaux sur les premiers revenus et ensuite, le partage se fait à 50/50. L'objectif assigné à EAP pour le triennat 2011-2013 est de 1,2 MUSD. Depuis sa signature, cet arrangement a engendré pour l'OACI des revenus compris entre 299 kCAD (2008) et 177 kCAD (2011).

### **7.2.3. La section RGA**

203. La section RGA (activités créatrices de revenus) est chargée de « *renforcer et coordonner les activités de commercialisation et de promotion par une approche structurée de gestion des produits* », notamment du secteur des publications périodiques, qui sera examiné plus loin.

### **7.3. Coordination des publications**

204. La coordination des publications repose d'une part, sur une note interservices (IOM) du 28 octobre 2008, qui a défini la politique de production des publications, et d'autre part, sur le document 7231/11 (*ICAO Publications Regulations*), en vigueur depuis le 20 juin 2009, qui fixe les règles de publication. Schématiquement, sont concernées deux catégories très différentes de publications :

- d'une part, les publications relevant du « cœur de métier » de l'OACI : annexes, PANS, rapports, manuels, documents de travail destinés au Conseil ou aux diverses instances de travail (*standing bodies*), circulaires, cartes aéronautiques, lettres d'État, bulletins du Secrétaire général, etc. ;
- d'autre part, les publications visant à mieux faire connaître et comprendre l'activité de l'OACI – il s'agit, pour l'essentiel, des magazines périodiques, qui sont de quatre types : le *Journal de l'OACI*, le *MRTD Report*, les *Regional Reports* et le *Training Report*.

#### **7.3.1. Le Conseil des priorités (*Priority board*)**

205. La coordination des activités de publications est assurée par un Conseil des priorités (*Priority Board*) qui réunit à haut niveau les services concernés, et qui est chargé de définir les priorités et veiller aux contenus et à la bonne exécution des activités en ce domaine. En novembre 2009, un IOM du Secrétaire général a complété le dispositif par la mise en place, auprès du Conseil des priorités (*Priority Board*), d'un sous-groupe permanent de coordination des publications, tandis que sur le plan logistique, un système informatique Eden (*Electronic Documents and*

*Enquiry Network*) a été mis en place pour faciliter la saisie des requêtes et le suivi des documents destinés à publication.

**Constat n°17 :** Les réunions du Conseil des priorités (*Priority Board*) sont rares (février 2009, octobre 2009, mai 2012). Le sous-groupe s'efforce de tenir un rythme plus soutenu (mensuel en principe), mais sa représentativité et son pouvoir réels sont limités : il se borne à établir et suivre un calendrier de l'ensemble des travaux (traductions, impression, expédition etc.).

**Recommandation n°17 :** Le Conseil des priorités (*Priority Board*) devrait se réunir plus régulièrement. Les observations suivantes montrent en effet qu'il pourrait utilement être saisi de plusieurs sujets importants en matière de publications.

Le Secrétaire général propose d'accepter cette recommandation, et prévoit de tenir une réunion par trimestre du Conseil des priorités (la première réunion de l'année 2013 a eu lieu le 1<sup>er</sup> mars).

**Priorité 3**

### 7.3.2. Les publications sous contrôle de RGA

206. Les publications gérées par la section RGA, compte tenu de leurs objectifs commerciaux, s'affranchissent parfois des règles en place et ne suivent pas les procédures prescrites. Il en est ainsi notamment des publications périodiques, voire de certaines publications ponctuelles (le cas du rapport environnemental 2010 a ainsi déjà fait l'objet de commentaires dans le cadre de l'audit d'ATB en 2011, attirant l'attention du Secrétariat général sur les conditions de sa réalisation, illustratives d'une gestion éditoriale et commerciale déficiente, à une époque où il n'existait pas de règles ou de procédures particulières pour les publications rattachées au service RGA).

207. Dans ce cadre, les standards exigés pour le format, la mise en page, la couleur des publications (*Staff Notice* 4562 du 16 janvier 2001) ne sont pas toujours respectés. Les publications gérées par RGA ne suivent pas, par ailleurs, la procédure Eden, et le fait que l'unité d'imprimerie de l'OACI dépende de RGA renforce l'autonomie de fonctionnement de cette part non négligeable de la production de publications de l'OACI. On constate ainsi une forte disparité de présentation des publications, qui peut certes se comprendre compte tenu des objectifs et publics différents de chaque produit, mais qui ne contribue pas à donner une image homogène des publications de l'OACI, sans que les objectifs et les modalités de cette diversité ne soient réellement pilotés et maîtrisés au niveau d'ensemble de l'Organisation.

### 7.3.3. Les publications électroniques

208. L'absence de maîtrise de l'image de l'OACI à travers ses publications est accentuée par la multiplication des publications destinées à être mises en ligne. Pour ces dernières, l'OACI n'a pas défini de règles permettant d'assurer une homogénéité de son image externe.

209. Une illustration récente de cette absence de cadre opérationnel concerté est, en octobre 2011, la publication par ANB d'un manuel FRMS (*Fatigue Risk Management System*): cette publication était destinée à une diffusion exclusivement électronique, avec un format spécifique, s'écartant des standards applicables aux manuels imprimés. Il a fallu un échange de notes interservices entre D/ANB et D/ADB (20 octobre 2011 puis 23 mai 2012) pour finalement admettre une « exemption » et accepter que ce document – par ailleurs important et attendu – puisse obéir à des critères de forme différents des règles classiques de l'OACI, qui, au demeurant, n'avaient pas fait l'objet d'une concertation interne préalable.
210. Les règles d'ensemble qui régissent les publications devraient accompagner l'évolution actuelle vers la publication électronique, plutôt que la subir.

**Constat n°18 :** Il existe une forte disparité de présentation des documents de l'OACI, du fait du grand nombre de libertés prises avec les règles en vigueur, liée au caractère quasi-commercial de certaines publications (RGA), mais aggravée ces dernières années par la nécessaire mutation de forme, voire de contenu, impliquée par l'édition électronique (et cela touche également ANB et ATB).

**Recommandation n°18 :** Les règles de style, de forme et de présentation des publications de l'OACI mériteraient aujourd'hui d'être repensées et harmonisées, pour éviter d'une part, que les publications « commerciales » de l'Organisation ne viennent troubler l'image externe de l'Organisation, et d'autre part, pour tenir compte de la place croissante de la diffusion électronique des publications. Une mise à jour des textes (*Staff Notice 4562* mais aussi *Doc 7231/11*), axée sur ces deux aspects, serait de ce point de vue utile.

Le Secrétaire général propose d'accepter cette recommandation, et préparera un nouveau positionnement pour les publications de l'OACI d'ici décembre 2014.

**Priorité 2**

#### **7.3.4.Liens entre publications et communication**

211. L'harmonisation des différents documents réalisés, respectant leur spécificité, tout en se préoccupant de l'image et du message d'ensemble de l'OACI est encore insuffisante. Une telle convergence est d'autant plus indispensable que, dans le cadre de l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités de l'OACI, le Secrétaire général a présenté au Conseil dans sa 191<sup>ème</sup> session en 2010 un rapport C-WP/13644 sur le développement d'un nouveau plan stratégique proposant une politique globale (*overarching*) pour l'information publique.

**Constat n°19 :** L'ensemble de la production publiée par l'OACI contribue à l'image et à la communication externe de l'Organisation.

**Recommandation n°19 :** L'inclusion de la politique des publications dans la réflexion du plan stratégique d'information publique serait opportune.

Le Secrétaire général propose d'accepter cette recommandation. La politique des publications sera présentée dans le plan de communication d'ici décembre 2014.

**Priorité 3**

#### **7.4. Le développement des publications électroniques**

212. Le développement des publications électroniques est une tendance lourde à l'OACI, perceptible au travers plusieurs de ses portails, et notamment la boutique en ligne (*on-line store*), sur lequel peuvent s'acheter les publications.

213. L'importance actuelle de l'offre de produits électroniques est claire :

- 21 000 nouveaux dossiers électroniques et 26 000 mis à jour en 2010 ;
- 11 000 nouveaux dossiers et 28 000 mis à jour en 2011.

214. Dans le même temps, le nombre de pages imprimées décroît, comme on l'a vu précédemment<sup>61</sup>. L'évolution actuelle pose ainsi dans des termes nouveaux diverses questions qui ont périodiquement retenu l'attention du Conseil ces dernières années, à savoir :

- l'avenir de l'imprimerie ;
- l'évolution des recettes liées aux publications ;
- la protection du copyright de l'OACI.

##### **7.4.1.L'avenir de l'imprimerie**

215. Sans qu'il soit possible de distinguer, au sein des 41,6 millions de pages « internes » imprimées par l'OACI en 2011, celles qui pouvaient être destinées à une publication (annexes, PANS, manuels, etc.), il semble que la majeure partie des documents imprimés par l'OACI sont des documents de travail, non destinés à publication (documents de travail destinés au Conseil, à l'Assemblée, aux diverses commissions et comités, groupes de travail, panels, etc.).

216. L'orientation actuelle, affirmée notamment par ADB, responsable de l'imprimerie, vise un environnement sans papier (*paperless environment*), privilégiant systématiquement l'édition électronique. Cette orientation devrait s'appliquer à l'ensemble des productions imprimées de l'organisation. La transition des publications périodiques, de même que des publications techniques régulières (mises à jour des annexes, PANS, manuels etc.) vers des versions électroniques peut en effet être envisagée à moyen terme, compte tenu de l'accoutumance progressive mais rapide à ce moyen de diffusion en expansion.

---

<sup>61</sup> Cf. §195.

217. Compte tenu des chiffres rapportés ci-dessus, cette mutation vers le « tout-électronique » n'aurait de réelle portée que si les documents internes, majoritaires dans l'activité de l'imprimerie de l'OACI, suivaient le même mouvement, et au même rythme : la question est donc de savoir s'il est envisageable d'appliquer cette mutation aux documents de travail du Conseil, de l'Assemblée, et des multiples instances de travail (*standing bodies*) qui représentent la grande majorité de la production imprimée de l'OACI.

218. De l'attitude qui sera prise à leur égard, et qui relève en grande partie de la volonté du Conseil lui-même, dépendra la mise en œuvre plus ou moins rapide de l'environnement sans papier. Il restera sans doute toujours un besoin incompressible de documentation écrite pour certaines instances de l'Organisation. Faudra-t-il pour cela conserver, au moins pour une période de transition, un service d'imprimerie interne, ou sous-traiter à des services extérieurs ? Cela dépendra du volume résiduel de documents à imprimer. Compte tenu du volume actuel, l'auditeur externe a noté le fait que la réponse fournie jusqu'ici à la question de l'avenir de l'imprimerie de l'OACI a conduit à conserver l'existant pour trois raisons :

- la première tient aux matériels, qui sont à la fois encore performants et déjà comptablement indolores (compte tenu du niveau de leur amortissement) ;
- la seconde, étroitement liée à l'importance de l'activité de l'imprimerie en matière de documents internes à l'OACI, tient à la sécurité et à la disponibilité, qu'un recours à une externalisation, compte tenu des volumes et des délais en cause, ne permettrait peut-être pas de garantir ;
- la troisième est liée au problème de l'avenir des agents de l'imprimerie.

**Constat n°20 :** La majorité des travaux actuels d'imprimerie de l'OACI concerne non les publications, mais des documents internes au fonctionnement de l'OACI et de ses instances : il n'est pas certain que, si l'on reste au niveau des volumes actuellement traités, l'externalisation de ces travaux présente des avantages décisifs.

**Recommandation n°20 :** Pour que la politique de l'environnement sans papier ait un impact sur les coûts, l'évolution vers des publications électroniques ne suffit pas. Le Conseil devrait prendre une décision pour réduire fortement le nombre des documents qui seraient rendus disponibles en version papier pour le Conseil lui-même, l'Assemblée, ainsi que les divers comités (comité navigation aérienne, comité du transport aérien, etc.)

Le Secrétaire général propose d'accepter cette recommandation tout en soulignant qu'un effort significatif de réduction de tous les documents pour les instances internes est déjà en cours. Il ne propose aucune mesure additionnelle.

**Priorité 2**

#### 7.4.2.L'effet sur les recettes liées aux publications

219. La généralisation des publications électroniques a également des conséquences financières :

- d'abord, en ce qui concerne l'application des quotas de distribution gratuite (*free quotas*). En effet, au-delà des distributions gratuites, les États, bénéficiant d'un accès à une copie électronique, achètent moins : après être passées par un pic de 560 kUSD<sup>62</sup> en 2008, les ventes de publications aux États-membres n'étaient plus, en 2011, que de 274 kUSD ;
- d'autre part, un certain nombre de productions à forte valeur ajoutée (exploitation de statistiques par exemples) n'offrent pas un accès automatique et gratuit. Ils sont le fruit d'une collaboration : les statistiques de base sont initialement fournies à l'OACI par les États ou par les grands fournisseurs de services aériens (compagnies aériennes, aéroports, etc.). Ces derniers exigent parfois, en contrepartie, de disposer d'un accès privilégié aux produits nés de cette collaboration. Il est sans doute préférable, dans ce cas, de s'en tenir à la pratique actuelle de négociations au cas par cas, plutôt que d'avoir recours à une règle dont la généralisation risquerait d'entraîner des effets non désirés. Mais la question de l'accès des États à ce type de publications mériterait d'être clarifiée. La logique de l'accès libre aux documents doit-elle s'exercer au regard de documents de nature aussi particulière ?

**Constat n°21 :** Le régime de diffusion (gratuit ou payant) de diverses publications à forte valeur ajoutée résultant de la coopération avec les États ou avec divers fournisseurs de services aériens est actuellement réglé au cas par cas. Vis-à-vis des fournisseurs de services, cette approche pragmatique semble adaptée. En revanche, une clarification mériterait d'être faite concernant l'extension de la logique des quotas de distribution gratuite (*free quotas*) à ce genre de publications.

**Recommandation n°21 :** Une réflexion sur une mise à jour des articles IX et X du document 7231/11 relatifs aux règles de publications pourrait utilement être entreprise concernant la distribution de certaines publications à forte valeur ajoutée.

Le Secrétaire général propose d'accepter cette recommandation. Le document 7231/11 relatif aux règles de publication est en cours de révision, et une récente décision a été prise pour supprimer les frais de poste aérienne.

**Priorité 3**

#### 7.4.3. La protection du copyright

220. La diffusion électronique de publications suppose également un renforcement de la surveillance du respect de la propriété intellectuelle. Le problème des droits se pose en effet dans des termes nouveaux :

- d'une part, il convient de veiller à une protection efficace de ces droits dans un environnement de diffusion électronique, plus anonyme, et donc plus difficilement traçable, que la diffusion imprimée ;
- d'autre part, les produits de cession de ces droits ont vocation à terme à se substituer à la vente à l'unité des exemplaires des publications imprimées. Le problème juridique se double alors d'un problème commercial. Jusqu'ici, le Bureau des Affaires Légales a veillé, en application du document 7231/11 (*ICAO Publications Regulations*), au respect de la propriété intellectuelle des

<sup>62</sup> Dollars des États-Unis

- publications. Mais la tâche n'est déjà pas simple pour les publications imprimées. Certains États peuvent en effet, en toute bonne foi, considérer que des standards et recommandations de sécurité et de sûreté aériennes de l'OACI doivent être portées par eux à la connaissance du public, et donc retranscrites. Les exemplaires remis au titre de la règle du *free quota* se retrouvent ainsi parfois publiés sur leurs sites Internet, et sont dès lors disponibles à un accès universel, sans aucun souci de la propriété intellectuelle initiale, mettant ainsi, à l'évidence, en péril le marché potentiel des clients de ces publications ;
- le Bureau des affaires légales est récemment intervenu à deux reprises auprès de deux États qui s'étaient engagés dans de telles pratiques : la généralisation des communications électroniques ne peut que renforcer ce risque. Pour l'instant, l'OACI ne dispose pas de dispositif de veille sur Internet lui permettant d'entreprendre, dès que le respect du droit d'auteur (*copyright*) de l'OACI paraît enfreint, les actions légales appropriées. La question se pose toutefois du rapport coût/avantage d'une telle veille.

**Constat n°22 :** La progression de la diffusion électronique de publications de l'OACI est de nature à accroître les problèmes de respect de droit d'auteur (*copyright*).

**Recommandation n°22 :** Une évaluation du rapport coût/avantage d'un système spécifique de veille du *copyright* des publications de l'OACI sur Internet serait utile.

Le Secrétaire général propose d'accepter cette recommandation. L'OACI a déjà mis en place un système partiel de gestion des droits numériques (DRM) pour les publications mises en vente. Aucune mesure additionnelle n'est proposée par le Secrétaire général.

**Priorité 2**

## 7.5. Les périodiques

221. Les périodiques publiés par l'OACI ont un double objectif : concourir à l'image et à la visibilité de l'OACI, et recueillir des recettes publicitaires.

### 7.5.1. Le problème de la publicité

222. Le démarchage d'annonceurs pour les différents périodiques est du ressort de la section RGA. Cette activité est sous-traitée auprès d'entreprises de régie publicitaire. La règle en vigueur pour toutes les publications, et notamment dans la presse écrite, est de donner à l'éditeur, responsable de la publication, les moyens de vérifier la conformité (politique, morale ou de simple opportunité) des publicités (annonceur ou contenu) insérées dans sa publication. Quelques règles d'éthique figurent effectivement dans les contrats passés avec les sous-traitants de RGA. Mais l'auditeur externe se demande si RGA dispose des moyens (voire la vocation) d'apprécier l'opportunité de certaines annonces.

**Constat n°23 :** Le contrôle des publicités recueillies par les sous-traitants de l'OACI n'est pas systématique et échappe, de fait, au responsable de la publication.

**Recommandation n°23 :** Les règles éthiques figurant dans les contrats OACI de démarchage d'annonceurs devraient être renforcées et complétées par des dispositions plus

précises. Le responsable de toute publication de l'OACI comportant de la publicité devrait systématiquement être consulté et engager sa responsabilité propre en donnant son accord.

Le Secrétaire général propose d'accepter cette recommandation. Le responsable de la structure qui a réalisé une publication aura, en liaison avec la communication, la responsabilité d'approuver les annonceurs dans cette publication.

**Priorité 2**

#### **7.5.2.L'équilibre financier du *Journal de l'OACI***

223. Pour le triennat 2011-2013, l'Assemblée avait demandé de « *refocaliser la position du Journal de l'OACI et la stratégie globale de rédaction pour le rendre rentable ; maximiser les activités de vente de publicité pour le Journal de l'OACI, les rapports spéciaux et le site Web ; augmenter les recettes de publicité du Journal de l'OACI et éliminer le déficit* ». Néanmoins, la projection budgétaire initiale était de 225 kCAD de recettes face à 425 kCAD de coûts, et donc un déficit de 200 kCAD. Lors du contrôle de l'auditeur externe (octobre 2012), les recettes étaient 146 kCAD et les coûts de 265 kCAD, laissant un déficit constaté de 119 kCAD. Ces derniers chiffres portent sur les quatre numéros parus (la périodicité normale est de six numéros par an). L'équilibre n'a donc pas été trouvé, contrairement à l'exigence de l'Assemblée, et seul l'allongement de la périodicité de publication a permis de limiter la perte.
224. La réduction du nombre de parutions (ou, ce qui revient au même, l'allongement de la périodicité de parution), comme cela a été le cas en 2012, n'est probablement pas une solution durable : elle entraîne une diminution des recettes publicitaires, et pourrait en outre avoir un effet négatif sur l'attrait exercé envers les annonceurs potentiels. En sens inverse, la migration vers une diffusion purement électronique résoudrait certes une partie du problème, en diminuant fortement les coûts de production et de diffusion, mais elle ferait perdre à la publication le positionnement de prestige d'un magazine papier.
225. La solution, si elle existe, est probablement à rechercher dans une combinaison des deux formules (diminution du nombre d'exemplaires imprimés et promotion d'une variante adaptée à la communication électronique).

**Constat n°24 :** Dans la période récente, le *Journal de l'OACI* n'est pas parvenu pas à trouver son équilibre financier, même en réduisant le nombre de ses parutions : ses recettes publicitaires sont insuffisantes et ses coûts de production/distribution restent trop élevés.

**Recommandation n°24 :** Sans que la solution semble évidente, une voie à rechercher, pour diminuer les coûts, serait un équilibre entre une diffusion imprimée relativement restreinte et une diffusion électronique plus large ; il resterait à déterminer, en concertation avec les principaux annonceurs, si ces derniers seraient prêts à accompagner une telle évolution, notamment en ce qui concerne la variante électronique du journal.

Le Secrétaire général a choisi une option différente, et décidé de publier le *Journal de l'OACI* en anglais seulement, parvenant ainsi à l'équilibre pour le dernier numéro de l'année 2012. Ceci ne répond pas entièrement à la demande du Conseil (parvenir à l'équilibre en augmentant les recettes). Le Secrétaire général propose de ne pas accepter cette recommandation.

**Priorité 3**

### 7.5.3. Les autres magazines

226. Les rapports DVLM (MRTD reports) : depuis 2006, ces rapports (deux ou trois par an selon les années) s'efforcent, en traitant du thème majeur des documents de voyage lisibles en machine (DVLM ou, en anglais, MRTD), de recueillir des fonds de publicité de fournisseurs de services impliqués dans ce domaine. Pour 2012, un excédent de 195 kCAD était attendu : les deux numéros parus n'ont finalement recueilli que 124 kCAD de recettes au lieu des 285 kCAD escomptés, et les coûts étant de 36 kCAD, l'excédent a été limité à 88 kCAD.
227. Les rapports régionaux : leur objet est de donner une description des activités des bureaux régionaux de l'OACI, et de partager les mises à jour, perspectives ou analyses sur l'aviation civile globale avec les États contractants et le monde aéronautique international. Leur objectif est également de recueillir des pages publicitaires et de procurer des excédents financiers. Six numéros sont parus au fil des dernières années. Le sixième, consacré à l'Afrique, a peine à sortir fin 2011, alors que des recettes publicitaires avaient été préalablement collectées. De ce fait, le résultat comptable de 2012 n'enregistre que des coûts engagés (31 kCAD) et aucune recette. Si on considère les deux années 2011-2012, on constate un total de recettes de 93 kCAD et de dépenses de 63 kCAD et donc un excédent de 30 kCAD environ, largement inférieur à ce qui avait été programmé.
228. Le rapport sur la formation (Training Report) a été publié à deux reprises en 2010 et n'est paru qu'une fois en 2011. À la différence des autres périodiques, il est rédigé par un consultant, mais ce dernier est intégré au sein de l'OACI (titulaire d'un contrat SSA au sein d'ANB, section AST Formation). Le surplus dégagé a été en 2011 de 92 kCAD et devrait être de 14 kCAD en 2012. Ce dernier résultat est très inférieur à ce qui était attendu (90 kCAD), du fait de la faible rentrée de ressources publicitaires (70 kCAD au lieu de 175 kCAD programmés).

**Constat n°25** : Pour tous les périodiques, les résultats sont inférieurs aux prévisions étant donné que l'objectif de recettes publicitaires n'est pas atteint.

**Recommandation n°25** : Les recettes publicitaires étant systématiquement inférieures aux prévisions, il convient de revoir tout le dispositif (prix, partenaires, clauses contractuelles coûts de diffusion).

Bien qu'il considère que les facteurs mentionnés ci-dessus ne soient pas nécessairement imputables à des revenus publicitaires inférieurs aux prévisions, le Secrétaire

général propose d'accepter cette recommandation, et de réviser le système de publicité d'ici juin 2014.

**Priorité 2**

## **8. bureau régional de bangkok**

229. Le contrôle du bureau régional Asie et Pacifique (APAC) a été mené à Bangkok du 4 au 15 juin 2012. Un précédent audit de ce même bureau avait été effectué par l'auditeur externe du 15 au 26 juin 2009.

### **8.1. Spécificités de la région Asie et Pacifique (APAC)**

230. Le bureau régional de Bangkok est accrédité auprès de 38 États de l'Asie et du Pacifique, et entretient des liens avec un État non membre (Tuvalu), ainsi qu'avec 14 territoires relevant du Chili, des États-Unis d'Amérique, de la France, de la Nouvelle-Zélande, et du Royaume-Uni. Par rapport aux autres bureaux régionaux, on note deux caractéristiques qui peuvent, au moins partiellement, expliquer certaines particularités du bureau APAC par rapport aux autres bureaux régionaux :

- la première est la forte diversité économique et politique des États de la région où voisinent des régimes très divers, une quasi-absence de langues régionales communes, une rareté de regroupements d'États autour d'intérêts communs (ce qui explique peut-être l'absence d'une conférence permanente d'aviation civile dans la région, à l'instar de la CEAC pour l'Europe ou la CLAC pour l'Amérique latine<sup>63</sup>) ;
- la seconde est le fait que, en termes de fuseaux horaires, Bangkok est en complète opposition de phase avec Montréal (12 heures), ce qui impose une plus forte contrainte en matière d'échanges d'informations avec les correspondants du siège.

231. La concertation avec les autorités de l'aviation civile s'effectue, pour le bureau régional APAC, à travers des entités parfois analogues à celles de la majorité des autres bureaux régionaux, parfois spécifiques à la région APAC.

232. En ce qui concerne les entités usuelles de concertation, qui existent dans les autres régions, on trouve :

- en premier lieu, le Groupe régional de planification et de mise en œuvre (PIRG -*Air Navigation Planning and Implementation Regional Group*), dénommé APANPIRG (Groupe régional Asie/Pacifique et de mise en œuvre de la navigation aérienne), qui se réunit annuellement, avec trois sous-groupes annuels : le premier regroupe les domaines ATM<sup>64</sup>/AIS<sup>65</sup>/SAR<sup>66</sup>, le deuxième couvre les domaines CNS<sup>67</sup> et MET<sup>68</sup>, le troisième, dénommé

<sup>63</sup> Commission latino-américaine de l'aviation civile

<sup>64</sup> Gestion du trafic aérien

<sup>65</sup> *Aeronautical Information service*

<sup>66</sup> *Search and rescue*

<sup>67</sup> Communication, navigation et surveillance

<sup>68</sup> Météorologie aéronautique

RASMAG (*Regional Safety Monitoring Advisory Group* ou *groupe consultatif pour le pilotage de la sécurité régionale*) couvre le domaine de la sécurité aérienne ;

- également un RASG (Groupe régional de sécurité de l'aviation - *Regional Aviation Safety Group*), le RASG-APAC, qui se réunit annuellement, mais qui s'appuie sur une équipe APRAST (équipe de sécurité de l'aviation de la région Asie-Pacifique - *Asia Pacific Regional Aviation Safety Team*), dont les travaux sont dédiés au domaine de la sécurité des vols, qui tient deux réunions physiques et deux conférences téléphoniques annuelles, et qui s'appuie elle-même sur deux groupes de travail (enquêtes accidents et groupe de travail sécurité). Les orientations retenues par le RASG sont mises en œuvre, le plus souvent grâce aux financements des trois projets sous régionaux de coopération technique COSCAP, au niveau sous régional (sept pays d'Asie du Sud, quatre pays d'Asie du Nord, 13 administrations pour l'Asie du Sud-Est) ;
- les trois projets sous régionaux de coopération technique « COSCAP » évoqués ci-dessus, qui couvrent actuellement 24 administrations.

233. En ce qui concerne les entités propres à la région Asie et Pacifique, absentes dans les autres bureaux régionaux, on trouve :

- un projet régional de coopération technique CASP-AP (*Cooperative Aviation Security Programme – Asia Pacific*), créé en 2003, à la suite des événements du 11 septembre 2001, pour améliorer la sûreté aérienne dans cette zone alors jugée prioritaire. Ce programme regroupe aujourd'hui 24 administrations de la zone APAC (bien que le nombre soit identique, il ne s'agit pas toujours des mêmes pays que ceux couverts par les projets COSCAP, signe de la grande diversité d'intérêts des pays de la zone APAC évoquée plus haut) ;
- une réunion annuelle des responsables gouvernementaux de l'aviation civile, dite conférence DGCAA, qui ne dispose pas d'une structure permanente, et dont le secrétariat est assuré par le bureau APAC.

## **8.2. La gestion budgétaire du bureau régional**

234. Lors de l'élaboration du budget triennal, les crédits budgétaires (appropriations) ont été, pour l'ensemble de l'OACI, votés par l'Assemblée sur la base d'une structure de type RBB (budget axé sur le résultat -*result based budget*), axée sur trois « objectifs stratégiques » fondamentaux (sécurité, sûreté, soutenabilité), ces derniers étant eux-mêmes répartis entre un total de 37 « programmes ».

235. Lors de la mise en place de chaque budget annuel du triennat, les crédits budgétaires ainsi votés sont retracés, comme pour le reste de l'Organisation, au sein de « blocs »<sup>69</sup>, et à l'intérieur de chaque bloc, allouées à chaque ligne du plan comptable.

---

<sup>69</sup> Les crédits alloués aux bureaux sont actuellement retracés dans huit blocs : dépenses d'investissement (« *capital expenditures* »), frais de réception et séminaires (« *hospitality and retreats* »), location/entretien des locaux (« *rental & maintenance of premises* »), télécommunications, formation (« *training* »), voyages (« *travel* ») et dépenses opérationnelles réunions (« *meetings* »).

236. En ce qui concerne l'application de cette procédure au cas particulier des bureaux régionaux, pour l'exercice 2012, une instruction (IOM) émanant de la branche finance, daté du 11 janvier 2012, indique que « *comme en 2011 et conformément à la structure par résultat (RBB) du budget du programme ordinaire pour le triennat 2011-2013, les allocations de crédits sont accordées par programme* ». Cependant, dans la structure-type de répartition en huit blocs des budgets des bureaux régionaux proposée en annexe 2 du même IOM, la notion même de référence à un programme n'apparaît pas (face aux huit blocs figurent 18 « comptes budgétaires » qui comprennent chacun plusieurs comptes de dépense – [frais de réception, de voyage, de formation, etc.]).

237. L'auditeur externe a pu constater sur place, à Bangkok, que la notion même de « programme » n'avait, malgré les prescriptions de l'IOM précité (exigeant une répartition « par programme » des crédits alloués), aucun effet sur l'exécution budgétaire réelle. Certes, le bureau de Bangkok est théoriquement associé, d'après le document budgétaire (Doc 9955, pp. 63 et 64), à l'exécution de 14 des 37 programmes figurant au budget du triennat 2011-2013. Mais dans la réalité, chacun des huit blocs budgétaires couvre indifféremment l'ensemble des programmes (la notion de « programme » n'est pas utilisée par les bureaux régionaux), et l'agent chargé localement de saisir les dépenses dans Agresso (sous forme de *work orders*), a indiqué à l'auditeur externe qu'aucune référence n'était alors faite au rattachement des dépenses à un quelconque programme. Cet agent aurait d'ailleurs été bien en peine de procéder à une telle ventilation des *work orders* par programmes, puisque aucun des officiers techniques, qui sont le plus souvent à l'origine desdites dépenses et qui sont en théorie chargés de participer à l'exécution des programmes inscrits au budget triennal, et que l'auditeur externe a tous interviewés, n'avait aucune idée, même vague, de la liste des 14 programmes que le bureau régional Asie-Pacifique est censé exécuter sur la base du budget voté par l'Assemblée.

238. Le caractère largement fictif, d'un point de vue budgétaire, de la notion même de « programme » au sens du RBB avait déjà été suggéré dans le rapport annuel de l'exercice 2011 de l'auditeur externe lors de l'audit du bureau ANB<sup>70</sup>. Mais ici, à la différence de ce qui avait été observé concernant ANB, il s'agit d'une non-application pure et simple de la division du budget en programmes. Globalement, le compte rendu d'exécution budgétaire (en réintégrant les dépenses directement prises en charge par le siège au titre du bureau régional), pour le bureau APAC, se présente de la façon suivante.

**Tableau n° 37 : Budget voté, alloué et exécuté pour l'exercice 2011– Bureau APAC  
(en dollars canadiens)**

	Total budget voté	Total crédits alloués	Total exécution
<b>Blocs de dépenses</b>			
personnel services généraux	646 073	616 335	717 157
Personnels professionnels internationaux	1 972 404	1 571 986	1 540 858
<b>Coûts de personnel</b>	<b>2 618 477</b>	<b>2 188 321</b>	<b>2 258 015</b>
Dépenses d'investissement	59 179	40 454	0
Gain/perte de change	0	0	3 370

<sup>70</sup> Observation n°12 : « *l'examen de la réalité de l'activité du bureau de la navigation aérienne (ANB) montre qu'une partie importante de cette activité n'est que peu ou pas représentée à travers la structuration budgétaire actuelle en programmes/projets : il s'agit, d'une façon générale des activités opérationnelles (core activities) et plus spécifiquement de la gestion de crises (contingencies)* ».

Frais de réception et séminaires	21 551	20 559	18 082
Réunions	0	30 000	28 692
Dépenses de fonctionnement	177 968	194 760	186 944
Sous-traitance et consultants	0	0	-7 355
Location et entretien des locaux	86 204	62 935	42 978
Télécommunications	31 640	17 711	13 703
Formation	3 036	2 896	2 801
Voyages	139 090	142 686	128 169
<b>Coûts hors personnel</b>	<b>518 668</b>	<b>512 001</b>	<b>417 384</b>
<b>Total</b>	<b>3 137 145</b>	<b>2 700 322</b>	<b>2 675 399</b>

Source : OACI

239. On voit clairement dans ce tableau que toute référence aux 14 programmes votés par le budget a bien disparu, et il a été confirmé à l'auditeur externe qu'il était impossible d'obtenir une ventilation des mêmes frais par programmes.

240. Cette analyse est généralisable aux autres bureaux, puisqu'ils sont soumis au même IOM et utilisent le même module Agresso, selon les mêmes modalités.

241. En ce qui concerne la répartition des dépenses budgétaires des bureaux régionaux par objectifs stratégiques, l'annexe 1 de la note interservices C/FIN du 12 janvier 2012 indique que les *work orders* doivent être alloués selon la répartition suivante, par objectifs stratégiques.

**Tableau n°38 : Répartition des dépenses des bureaux par objectifs (en pourcentage)**

Bureaux régionaux	Objectifs stratégiques				
	Cost Centre	Work order	Sécurité (SAF)	Sûreté (SEC)	Soutenabilité
Bangkok : Bureau Asie et Pacifique (APAC)	4021	RE021	50%	30%	20%
Nairobi : Bureau Afrique orientale et australe (ESAF)	4022	RE022	50%	30%	20%
Paris : Bureau Europe et Atlantique Nord (EUR/NAT)	4023	RE023	50%	30%	20%
Le Caire : Bureau Moyen-Orient (MID)	4024	RE024	50%	30%	20%
Mexico : Bureau Amérique du Nord, Amérique centrale et Caraïbes (NACC)	4025	RE025	50%	30%	20%
Lima : Bureau Amérique du Sud (SAM)	4026	RE026	50%	30%	20%
Dakar: Bureau Afrique occidentale et centrale (WACAF)	4027	RE027	50%	30%	20%

\*SAF= sécurité (*safety*) ; SEC= sûreté (*security*) ; SUS= soutenabilité (*sustainability*)

Source : OACI

242. Cette allocation 50-30-20 reflète bien le budget RBB voté par l'Assemblée, comme il ressort de la page 64 du document 9955 précité (et on retrouve bien, pour 2011, la dotation « appropriation » de 3 137 MCAD pour 2011).

**Tableau n°39 : Budget ordinaire triennat 2011-2013 (en millier de dollars canadiens)**

	2011	2012	2013	TOTAL
<b>Sécurité</b>	1 569	1 592	1 657	<b>4 818</b>
<b>Sûreté</b>	941	955	994	<b>2 890</b>
<b>Soutenabilité</b>	627	637	663	<b>1 927</b>

	3 137	3 184	3 314	9 635
--	-------	-------	-------	-------

Source : OACI

243. La même annexe 1 de la note interservices (IOM) C/FIN du 12 janvier 2012 précise, par exception, que toute demande d'autorisation de voyage doit indiquer, en fonction de l'objet du déplacement, la répartition entre les trois objectifs stratégiques. L'auditeur externe a procédé à un test de détail sur certains *work orders* liés à des autorisations de voyage. Il a pu constater que, dans ce cas, il s'agissait d'une estimation de la répartition « réelle » (certes forfaitaire donc un peu approximative) entre les objectifs sécurité, sûreté et soutenabilité<sup>71</sup>, ne répondant donc pas nécessairement à la répartition 50-30-20 précitée. Cette procédure ne concerne toutefois que les comptes susceptibles de comporter des frais de voyage, c'est-à-dire les comptes « voyages », « réunions » et « formation ».
244. Pour toutes les autres dépenses, le bureau n'est pas en mesure de donner une quelconque indication sur la répartition SAF-SEC-SUS précitée (et on ne voit pas comment il pourrait le faire de façon réaliste, par exemple, pour des dépenses telles que l'eau, l'électricité, l'entretien des locaux, les télécommunications, etc.).
245. Théoriquement, l'introduction de répartitions « réelles » (uniquement pour les opérations comportant un voyage) devrait aboutir à une exécution budgétaire s'écartant plus ou moins sensiblement de la répartition budgétaire votée par l'Assemblée.
246. Il n'en est rien – comme le montrent les tableaux suivants, le progiciel de gestion intégré Agresso restitue la clef initiale 50-30-20, et « compense » donc la réalité constatée lors de la saisie des voyages, missions et formations, quelle que soit la répartition réelle de l'activité du bureau au regard des trois objectifs.

247. Pour la sécurité (50%) :

**Tableau n° 40 : Budget voté, alloué et exécuté pour l'objectif « sécurité »  
(en dollars canadiens)**

Blocs de dépenses	2011 Sécurité			
	Budget voté	Budget alloué	Exécution	% de l'objectif stratégique
Personnel services généraux	323 037	308.167	358 578	50%

<sup>71</sup> Par exemple pour une autorisation de voyage du 15 mai 2012 de 1 030 USD, la mention « *Result Code* : REC021-SAF, SUS » a conduit à diviser le *work order* entre deux écritures dans Agresso de 50 522 CAD, soit 50% sécurité et 50% sûreté.

Personnels professionnels internationaux	986 202	785 993	770 429	50%
<b>Coûts de personnel</b>	<b>1 309 239</b>	<b>1 094 160</b>	<b>1 129 007</b>	<b>50%</b>
Dépenses d'investissement	29 589	20 227	0	
Gain/perte de change	0	0	1 685	50%
Frais de réception et séminaires	10 775	10 279	9 169	51%
Réunions	0	15 000	8 657	30%
Dépenses de fonctionnement	88 984	97 380	93 472	50%
Sous-traitance et consultants	0	0	-3 677	50%
Location et entretien des locaux	43 102	31 467	21 489	50%
Télécommunications	15 820	8 855	6 852	50%
Formation	1 518	1 448	2 359	84%
Voyages	69 545	71 343	75 850	59%
<b>Coûts hors personnel</b>	<b>259 334</b>	<b>256 000</b>	<b>215 856</b>	<b>52%</b>
<b>Total</b>	<b>1 568 572</b>	<b>1 350 160</b>	<b>1 344 863</b>	<b>50%</b>
	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	

Source : Agresso

248. Pour la sûreté (30%):

**Tableau n° 41 : Budget voté, alloué et exécuté pour l'objectif « sûreté » (en dollars canadiens)**

Blocs de dépenses	2011_ Sûreté			
	Budget voté	Budget alloué	Exécution	% de l'objectif stratégique
Personnel services généraux	193 822	184 900	215 147	30%
Personnels professionnels internationaux	591 721	471 596	462 258	30%
<b>Coûts de personnel</b>	<b>785 543</b>	<b>656 496</b>	<b>677 405</b>	<b>30%</b>
Dépenses d'investissement	17 754	12 136	0	
Gain/perte de change	0	0	1 011	30%
Frais de réception et séminaires	6 465	6 168	5 042	28%
Réunions	0	9 000	527	2%
Dépenses de fonctionnement	53 390	58 428	56 083	30%
Sous-traitance et consultants	0	0	-2 206	30%
Location et entretien des locaux	25 861	18 880	12 893	30%
Télécommunications	9 492	5 313	4 111	30%
Formation	911	869	265	9%
Voyages	41 727	42 806	12 860	10%
<b>Coûts hors personnel</b>	<b>155 600</b>	<b>153 600</b>	<b>90 586</b>	<b>22%</b>
<b>Total</b>	<b>941 143</b>	<b>810 096</b>	<b>767 991</b>	<b>29%</b>
	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>29%</b>	

Source : Agresso

249. Pour la soutenabilité (20%):

**Tableau n° 42 : Budget voté, alloué et exécuté pour l'objectif « soutenabilité » (en dollars canadiens)**

Blocs de dépenses	2011_ Soutenabilité			
	Budget voté	Budget alloué	Exécution	% de l'objectif stratégique
Personnel services généraux	129 215	123 267	143 431	20%
Personnels professionnels internationaux	394 481	314 397	308 172	20%
<b>Coûts de personnel</b>	<b>523.695</b>	<b>437 664</b>	<b>451 603</b>	<b>20%</b>

Dépenses d'investissement	11 836	8 091	0	
Gain/perte de change	0	0	674	20%
Frais de réception et séminaires	4 310	4 112	3 870	21%
Réunions	0	6.000	19 508	68%
Dépenses de fonctionnement	35 594	38 952	37 389	20%
Sous-traitance et consultants	0	0	-1 471	20%
Location et entretien des locaux	17 241	12.587	8 596	20%
Télécommunications	6 328	3 542	2 741	20%
Formation	607	579	177	6%
Voyages	27 818	28 537	39 459	31%
<b>Coûts hors personnel</b>	<b>103 733</b>	<b>102 400</b>	<b>110 942</b>	<b>27%</b>
<b>Total</b>	<b>627 429</b>	<b>540 064</b>	<b>562 545</b>	<b>21%</b>
	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>21%</b>	

Source : Agresso

250. On voit clairement les effets limités de l'annexe 2 de la note interservices IOM C/FIN du 12 janvier 2012, qui exige, pour toute demande d'autorisation de voyage, d'indiquer une répartition réelle entre les trois objectifs stratégiques. Comme indiqué plus haut, les seuls domaines pour lesquels le bureau régional fournit la répartition réelle sont les réunions, la formation et les voyages. Les trois tableaux précédents montrent effectivement, pour ces trois postes comptables, des répartitions sensiblement différentes du 50-30-20 théorique. Par exemple, dans le tableau ci-dessus qui concerne la soutenabilité, ces postes indiquent des proportions respectivement de 68%, 6% et 31% et non 50-30-20%, mais l'« ajustement » de l'ensemble est systématiquement fait, en modulant arbitrairement la rubrique « *non-staff costs* », de façon à obtenir en ligne finale le résultat purement optique souhaité (50-30-20), indépendamment de l'activité réelle du bureau.

251. Cette analyse est corroborée par le fait que, dans le cas d'APAC, et sur la base des informations concrètes obtenues auprès des officiers régionaux, le dispositif de présentation et de reporting budgétaire RBB surpondère manifestement la sureté et la soutenabilité. Si l'activité réelle était, pour prendre une hypothèse extrême, entièrement consacrée à un seul objectif stratégique, voire à aucun, un tel dispositif continuerait à indiquer, après exécution, une répartition 50-30-20.

252. Au total, l'ensemble de ce mécanisme artificiel risque de donner l'illusion, aux yeux des États-membres de l'Assemblée et du Conseil, que le budget est effectivement basé sur l'allocation des crédits du budget ordinaire à des objectifs stratégiques, alors que tout démontre que, dans la réalité, le budget est géré (et plutôt bien géré) comme un budget classique, par blocs de dépenses (salaires, entretien, frais de déplacement, équipements, etc.), sans tenir aucun compte des objectifs (et a fortiori des programmes). En d'autres termes, le Secrétariat général et la branche finance ont maintenu une gestion budgétaire classique, par blocs de dépense, qui fonctionne bien et protège correctement l'Organisation contre tout risque de dépassement des crédits disponibles (« appropriations »), et ont construit un dispositif de présentation RBB théorique, sans aucun lien avec la réalité en ce qui concerne les bureaux régionaux, tandis que le Conseil se voit présenter, en ce qui concerne les bureaux régionaux, tant au moment du vote que lorsqu'il lui est rendu compte de l'exécution du budget, des documents RBB, sans autre rapport avec la réalité que le fait qu'ils présentent le même solde d'exécution que le budget « réel » géré par le Secrétariat général selon des modalités étrangères à une structure RBB.

**Constat n°26 :** la structure du budget par objectifs (RBB) ne donne pas une vue correcte de l'activité des bureaux régionaux. Le concept de RBB, qui repose sur une répartition des crédits approuvés par l'Assemblée au sein de 37 programmes groupés autour de trois objectifs stratégiques, est largement fictif s'agissant des bureaux régionaux. Le budget est, en fait, intégralement structuré et mis en œuvre sur la base de la formule budgétaire traditionnelle par dépense (et non par objectif), et tout le système d'allocation et de contrôle interne budgétaire des bureaux régionaux se fonde sur le contrôle par « blocs de dépenses », indépendamment de l'objectif stratégique ou des programmes du budget triennal.

**Recommandation n°26 :** le prochain budget triennal devrait présenter, pour les bureaux régionaux, des tableaux et des graphiques, en parallèle à la présentation formelle « RBB », pour décrire les dépenses par blocs (salaires, voyages, réunion, acquisition d'équipements, etc.), telles qu'elles sont effectivement mises en œuvre et pilotées par l'OACI.

Le Secrétaire général propose d'accepter cette recommandation, et souligne que le nouveau budget triennal sera considérablement simplifié, ce qui devrait réduire l'écart entre le budget par résultats et l'exécution budgétaire effective.

*Priorité 2*

### 8.3. Immobilier

253. Initialement localisé en Australie, à Melbourne, le bureau Asie Pacifique a été transféré en Thaïlande, à Bangkok, en décembre 1954. D'abord installé à Sala Santitham, Rajdamnoen Avenue de 1954 à 1985, le bureau a été déménagé temporairement de 1985 à 1989 au Rajapark Building Asoke Road.

254. Il est aujourd'hui installé au 252/1 Vibhavadee Rangsit Road. Il y dispose de deux bâtiments spécifiquement construits pour son usage et mis à disposition par le gouvernement du Royaume de Thaïlande. Le premier édifice bâti en 1989 (3 108 m<sup>2</sup>) est réservé aux bureaux, le second, édifié en 2002 et inauguré en 2004 (3 600 m<sup>2</sup>), est réservé aux salles de conférence<sup>72</sup>.

255. Les personnels sont donc installés confortablement (120 m<sup>2</sup> par personne, espaces communs et locaux inoccupés compris) et le bureau est en mesure d'accueillir toutes les réunions et toutes les conférences prévues à Bangkok, soit une quarantaine par an, ce qui permet d'accueillir environ 2 000 personnes par an dans les salles de conférences. Le taux d'occupation et d'utilisation de ces installations est donc modéré<sup>73</sup>.

256. Si l'OACI ne supporte pas de coût de location, qui reste à la charge du gouvernement (estimé annuellement à 34 949 760 Bath, soit 1 114 MCAD), en

<sup>72</sup> Outre diverses dépendances (hall, salle à manger, bureaux, le bâtiment possède une grande salle de conférence capable d'accueillir 193 personnes et trois salles plus modestes dont les capacités d'accueil cumulé sont de 135 personnes.

<sup>73</sup> Le Bureau régional loue occasionnellement ses locaux à des tiers. Ainsi en décembre 2010, le bureau a-t-il loué une salle de conférence pendant deux jours à l'*international federation of air line pilot's association* (IFALPA) pour la somme de 1 768 CAD. Le nombre de location est faible, le but n'étant clairement pas la génération de revenus auxiliaires. Les salles peuvent aussi être prêtées gratuitement à des administrations thaïlandaises, mais là également, l'utilisation est faible.

revanche, l'eau et l'électricité sont à sa charge : 56 825 CAD en 2010 et 68 861 CAD en 2011. La proportion des charges imputables aux deux édifices est de trois quarts pour le bâtiment réservé aux bureaux, et d'un quart pour celui destiné aux conférences et réunions. La taille des locaux a donc, indirectement, un léger effet sur les charges supportées par l'OACI.

257. L'état du premier bâtiment conduit les responsables à envisager des travaux importants. La question sera alors de savoir à qui seront imputées ces charges : le seul document liant le gouvernement et l'OACI dans ce domaine date du 22 septembre 1965. Ce document traite bien de la mise à disposition de locaux, et précise la répartition des charges d'entretien et de travaux entre le Royaume de Thaïlande et l'OACI, mais l'adresse visée dans ce document, non mis à jour depuis le 22 septembre 1965, ne correspond pas aux locaux occupés aujourd'hui.

**Constat n°27** : Le contrat constituant le fondement juridique de l'implantation immobilière de l'OACI à Bangkok est ambigu<sup>74</sup>, car il n'a pas été remis à jour lors des deux déménagements successifs intervenus depuis 1965.

**Recommandation n°27** : Une mise à jour de l'agrément liant le gouvernement thaïlandais et l'OACI serait juridiquement utile (même si, « politiquement », le risque est probablement faible d'en voir les clauses remises en question par le Royaume de Thaïlande), pour confirmer que les dispositions arrêtées en 1965 pour un autre bâtiment couvrent bien les nouveaux bâtiments, notamment dans la perspective de prochains travaux coûteux.

Le Secrétaire général propose d'accepter cette recommandation : une demande officielle a déjà été adressée aux autorités thaïlandaises pour modifier l'accord existant.

**Priorité 3**

## 9. Projets de coopération technique en région APAC

258. Une note interservices (IOM) du Secrétaire général du 29 janvier 2010, complétée par un addendum approuvé par le Secrétaire général le 6 avril 2011, a fixé de nouvelles règles concernant l'implication des bureaux régionaux dans les activités de coopération technique régionales et bilatérales. Les bureaux de Lima et de Bangkok y étaient désignés comme « bureaux pilotes » pour mettre en place cette réforme. L'un des objets de l'audit a été de vérifier, sur le terrain, la mise en œuvre de ce mémorandum à Bangkok.

### 9.1. Caractéristiques générales des projets de coopération technique dans la région APAC

<sup>74</sup> Les responsables du bureau APAC font valoir que, si l'article III section 4 indique bien une localisation du siège du bureau régional différente de la localisation actuelle, l'article 1, section 1 §k précise « l'expression « Bureau régional » vise les locaux occupés par le Bureau régional », et que cela couvre donc toute autre adresse que pourrait occuper le Bureau régional. Néanmoins, le document étant daté du 22 septembre 1965, l'article 1 section 1 §k pourrait également être interprété comme signifiant « les locaux occupés à la date de l'accord », ce que semble confirmer l'adresse donnée à l'article III section 4.

259. Financièrement, exprimée en termes de frais administratifs liés aux projets de coopération technique enregistrés à travers le fonds AOSC l'importance de la région APAC n'est pas prééminente, comme le montre le tableau ci-dessous :

**Tableau n°43 : Répartition par région des frais administratifs versés au fonds AOSC au titre des projets de coopération technique (en dollars canadiens)**

Région	2010	2011
Amériques	4 250 672	3 415 223
Afrique	791 034	1 109 091
Asie-Pacifique	927 749	865 374
Europe et Moyen-Orient	1 245 698	625 858

Source : OACI

260. Le tableau ci-dessus montre que l'Asie-Pacifique était, selon ce critère, en troisième position en 2010 et 2011, loin derrière les Amériques (en fait, l'Amérique du Sud, qui demeure le leader incontesté en matière de volume mis en œuvre de coopération technique et donc de recouvrement de frais administratifs au fonds AOSC).

261. L'OACI fait observer que les revenus provenant des frais administratifs ne sauraient servir de critère unique du succès d'un projet. Il conviendrait plutôt de prendre en compte les volumes mis en œuvre et le type de programme (experts/équipements/formation, etc.). Par exemple, dans la région APAC, les projets sont plus nombreux que dans les autres régions, mais de volume unitaire faible et ne recouvrant pour l'essentiel que la fourniture d'experts et des modules de formation : un taux moyen de frais administratifs supérieur s'applique à ce type de projets.

262. Par ailleurs, la liste des projets opérationnellement actifs dans la région APAC au moment du contrôle comprenait 28 projets, dont seulement sept dépassaient un montant unitaire de 1 MUSD. Parmi ces sept derniers projets, figuraient quatre programmes régionaux « coopératifs » (trois projets COSCAP sous régionaux pour la sécurité et un projet CASP-AP pour la sûreté), et trois projets bilatéraux, dont un projet CAPS pour l'achat de radars pour le Pakistan, un projet TF (*trust fund*) pour l'amélioration de l'aptitude de la DGAC indonésienne à superviser la sécurité aérienne et un projet pour améliorer les aptitudes de supervision de sécurité de l'autorité d'aviation civile des Philippines. Le tableau ci-dessous rappelle ces six projets qui étaient actifs lors du contrôle (juin 2012).

**Tableau n°44 : Principaux projets de coopération technique en région APAC (en dollars des Etats-Unis)**

	Nom du projet	Code	Type	Montant
Projets régionaux	COSCAP Asie du Nord	RAS/02/901	<i>Trust fund</i>	3 807 388
	COSCAP Asie du Sud	RAS/97/902		5 763 052
	COSCAP Asie du Sud Est	RAS/97/903		4 468 736
	CASP-AP	RAS/04/901		2 162 436
Projets bilatéraux	CAPS Pakistan	PAK/007/01	<i>CAPS</i>	10 000 000
	MSA Indonésie	INS/009/02	<i>MSA</i>	5 595 363
	MSA Philippines	PHI/95/901		3 812 400

Source : OACI

263. Pour ne pas surestimer le volume annuel de programmes de la zone APAC au titre de l'exercice en cours (2012), il convient de rappeler qu'à l'exception du projet CAPS au Pakistan, dont le contrat pour l'achat de radars n'était pas encore signé, tous les chiffres figurant au tableau ci-dessus représentent la totalité des budgets de projets approuvés (hors frais généraux). Il faut par ailleurs tenir compte du fait que, pour les projets régionaux, les chiffres incluent les budgets approuvés pour la période quinquennale couverte par les documents de programme signés.
264. Le bureau régional de Bangkok dispose depuis mai 2011, pour la première fois, d'un officier de la coopération technique. Il est donc sans doute encore tôt pour tirer, en ce qui le concerne, un véritable bilan de la mise en œuvre de l'IOM du 29 janvier 2010 et son addendum. L'entretien de l'auditeur externe avec cet officier laisse cependant à penser qu'il est parvenu, en un peu plus d'un an, à s'intégrer avec efficacité et diligence tant auprès des services centraux TCB au siège qu'auprès des coordinateurs internationaux des principaux projets, et qu'il est parvenu à mener à bien certaines négociations effectuées à la demande de TCB.

## 9.2. Projets « coopératifs » régionaux en matière de sécurité et de sûreté

265. En ce qui concerne les programmes de développement coopératif de la sécurité opérationnelle et de maintien de la navigabilité (COSCAP), qui réunissent au total 24 administrations de la région APAC, l'implication du bureau régional est assez naturelle, et date d'avant la réorganisation des relations entre les bureaux régionaux et TCB. Pour le projet COSCAP Asie du nord, le coordinateur est basé en Chine à Pékin, et les relations avec le bureau régional ne sont pas intensives. Pour le projet COSCAP Asie du sud, le coordinateur est basé au Bangladesh, à Dacca, et il participe relativement fréquemment à diverses réunions, notamment dans le cadre des groupes APANPIRG<sup>75</sup>, à Bangkok, permettant des échanges d'information avec le bureau régional. Pour le projet COSCAP Asie du sud-est, le coordinateur est installé à la DGAC de Bangkok, et les contacts et échanges d'information sont quasi-quotidiens.
266. Le projet régional coopératif CASP-AP (*cooperative aviation security programme*), qui réunit 24 administrations, présente certaines particularités :
- créé en 2003, en réaction événements du 11 septembre 2001, il devait théoriquement être le premier d'une série de programmes régionaux qui, à l'instar des projets COSCAP, avait vocation à être étendu à toutes les autres régions : onze ans plus tard, on constate qu'il n'en a rien été, et le CASP-AP demeure le seul projet coopératif régional actif en matière de sûreté aérienne. Il est vrai qu'on estime que 42% du terrorisme mondial est originaire de cette zone ; un CASP-MID est en cours d'établissement.
  - le coordinateur de ce programme est, depuis l'origine, avec l'acceptation du comité de pilotage, hébergé par le bureau régional, ce qui conduit à une relation très étroite avec les officiers régionaux du bureau APAC dont il partage les locaux, au point que le prédécesseur de l'actuel coordinateur accomplissait, à la demande du directeur régional, pendant la période de vacance du poste AVSEC (de mars 2011 à mars 2012), certaines missions relevant de l'officier AVSEC, financées par le

<sup>75</sup> *Asia/Pacific Air Navigation Planning and Implementation Regional Group*

bureau régional. Cette relation étroite a également permis d'organiser de façon très pragmatique la répartition des tâches en matière de sûreté, lorsqu'un nouvel officier AVSEC a été recruté en mars 2012. Ce nouvel officier doit, à la demande d'ATB/AVSEC, « traiter » les dix principales priorités des États de la zone APAC, dont six participent au projet coopératif CASP-AP. Le principe de répartition des tâches entre ces deux spécialistes de sécurité aérienne repose sur un principe simple : l'officier AVSEC du bureau régional traite les demandes et besoins qui peuvent être satisfaits à court terme en fournissant divers produits « sur étagère » disponibles auprès de ATB/AVSEC, tandis que le coordinateur CASP-AP se charge de traiter les demandes appelant un service « customisé », sur plus long terme. Cette complémentarité pragmatique repose largement sur la bonne entente des deux agents concernés ;

- les financements disponibles au titre des fonds CASP-AP sont beaucoup plus élevés que ceux que le bureau régional pourrait à lui seul consacrer à la sûreté aérienne dans la région : selon les données Agresso, les projets CASP-AP (fonds RAS 04-901) ont en effet reçu 301 kUSD en 2010 et 551 kUSD en 2011, hors dotations de la Communauté européenne (qui transitent par un autre fonds). Mais ces montants comprennent d'importantes donations extérieures (notamment du Canada). Si l'on s'en tient aux 24 administrations contributrices au programme, on constate une forte irrégularité de leurs contributions, théoriquement réparties en fonction des critères du PNUD<sup>76</sup>, comme le montre le tableau suivant.

**Tableau n° 45 : Contributions au-AP (en dollars des Etats-Unis)**

ÉTATS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Afghanistan	0	0	0	0	0	0	0		
Australie	0	0	0	0	0	35.000	0		
Bangladesh	N/A								
Bhoutan	0	0	0	4.980	0	0	0		
Brunei	0	0	0	0	0	34 980	0		
Cambodge	0	0	35 000	35 000	35 000	0	0		45 000
HK Chine	35 259	35 259	35 269	0	0	0	29 975		29 975
Fidji	0	0	0	10.000	0	30 000	35.000		
Macao, Chine	23 520	23 235	23 235	0	0	35.000	30 000	30 000	30 000
Inde	0	0	0	0	0	34 967	35 000		20 000
Indonésie	0	0	35 000	35 000	35 000		20 000	20 000	
Japon	0	0	0	35 000		35 000		1 788	
Kiribati	0	0	0	0	0	0			
Laos, PDR	0	0	4.308	0	4.946	0	15.896		
Maldives	6 678	0	15 264	15 000	15 000	10 000			
Malaisie	0	0	0	35 000	34.975	0		34.985	
Mongolie	0	0	16 184	0	0				
Birmanie	0	0	0	0	0	0	17 010	11 525.87	
Népal	0	0	9 975	0	11.340	0	4 975		5 970

<sup>76</sup> Programme des Nations unies pour le développement

Philippines	35 000	35 000	35 000	0	0	0			
Rep. de Corée	0	0	35.000	19.990	49.990	0			75 000
Singapour	0	0	0	0	0	52.500		30 000	
Sri Lanka	0	0	20.000	0	0	0	3.000		
Thaïlande	0	0	0	105.000	0	0			
Timor-Oriental	0	0	0	0	0	34 961	19 975	19 975	
Viet Nam	0	17 598	37 823	48 881	0	0			15 000
<b>TOTAL</b>	<b>100 457</b>	<b>111 092</b>	<b>302 058</b>	<b>343 851</b>	<b>186 251</b>	<b>302 408</b>	<b>210 831</b>	<b>136 748</b>	<b>220 945</b>

Source : OACI

267. Ce tableau montre qu'aucun des pays participant au programme « coopératif » ne s'est acquitté sans interruption, sur une période de neuf ans, de ses annuités de contributions.

### 9.3. Projet bilatéral MSA pour l'Indonésie

268. Ce projet, qui fait partie des sept projets de plus de 1 MUSD en cours dans la région APAC, allait arriver à son terme lorsque l'officier TC du bureau APAC a été recruté en mai 2011. A la demande de TCB, le nouvel officier a organisé une réunion à Jakarta avec les représentants indonésiens, afin de négocier la prolongation du projet. Une prolongation de deux ans a été décidée d'un commun accord, et l'officier TC ayant achevé sa tâche, le dossier est remonté au siège, à TCB, qui se charge de la coordination du projet avec ANB. Ce projet a été finalisé au 31 décembre 2012.

### 9.4. Projet bilatéral MSA pour les Philippines

269. Le projet PHI/95/901 vise à accompagner les Philippines dans l'amélioration de l'aptitude à la supervision de la sécurité de son autorité d'aviation civile (CAAP). Compte tenu de son degré d'avancement, ce projet n'a pas nécessité d'intervention majeure de l'officier TC du bureau de Bangkok, qui se tient toutefois informé de son déroulement.

**Constat n°28 :** Dans l'ensemble, à la différence du constat contrasté fait l'année précédente sur l'intégration du bureau régional de Lima dans l'activité de coopération technique relevant de la région Amérique du Sud, l'implication du bureau régional de Bangkok dans l'activité de coopération technique en région APAC semble avoir bien progressé, depuis le recrutement d'un officier TC. Les nouvelles règles de la note interservices (IOM) du 29 janvier 2010 ont été étendues aux autres bureaux régionaux par l'addendum du 6 avril 2011. A priori, les bureaux de Paris et du Caire ne sont pas concernés par cette réforme (pas de projets de coopération technique dans ces deux régions).

**Recommandation n°28 :** Il conviendrait désormais de s'assurer que l'intégration de l'activité de coopération technique dans celle des bureaux régionaux se fait de façon homogène d'un bureau à l'autre.

La position du Secrétariat général n'est pas claire : d'une part, il considère que, pour cinq des sept bureaux, cette intégration est réalisée. Par ailleurs, il soutient que les officiers de coopération technique mis en place auprès des bureaux ne s'occupent plus de coopération technique, mais d'assistance technique (raison pour laquelle ils sont, à partir de 2012, pris en charge par le budget ordinaire et non plus par le fonds AOSC – cf. obs. n°3 *supra*).

#### **10. Suites des recommandations précédentes de l'auditeur externe**

270. A la date de juin 2012, 26 recommandations acceptées étaient encore non satisfaites, dont cinq dataient de l'année 2009. Dans le courant de l'année 2012, l'OACI a clos 12 recommandations, dont deux dataient de 2009. Le total s'établit donc à 14 recommandations des rapports 2009 à 2011 encore ouvertes à la date du 1<sup>er</sup> mars 2013.
271. Trois recommandations émises en 2009 et acceptées ne sont toujours pas mises en œuvre. Il s'agit notamment de la recommandation de mettre à jour les manuels de coopération technique, pour laquelle la nouvelle date cible est désormais août 2013. Même si le processus de mise à jour semble se poursuivre, l'auditeur externe recommande l'accélération afin de fermer cette recommandation au cours de l'année 2013. C'est également le cas de la recommandation concernant la mise en œuvre des modules Agresso pour TCB, pour laquelle la date de mise en œuvre a été reportée plusieurs fois (dernier report en date à juin 2013).
272. L'auditeur externe constate que les recommandations font l'objet d'un suivi par EAO de manière précise, ce qui est positif. Des progrès ont été accomplis sur la régularité du suivi. En revanche, EAO n'est pas chargé de contrôler le contenu de l'action répondant en théorie à la recommandation, ni l'adéquation de cette action à la recommandation. En outre, la décision de fermer l'action relève du département responsable, même si EAO, qui reçoit l'information sur le fait que l'action est considérée comme finalisée, peut échanger avec le service sur l'action mise en œuvre. Le suivi par EAO est donc de nature formelle.
273. L'auditeur externe a procédé à des vérifications sur un échantillon de recommandations acceptées et closes en 2012, afin de déterminer si les actions réalisées répondaient bien aux recommandations. Il ressort de cette vérification que :
- une recommandation a été déclarée finalisée alors qu'aucune action n'avait été entreprise (recommandation n°5 concernant l'informatique, issue du rapport de 2010). L'explication avancée est que cette recommandation avait initialement été acceptée sous la condition que des financements seraient disponibles pour la mettre en œuvre ;
  - d'autres actions sont classées « closes » soit sur la base d'actions encore à venir (présentation du prochain budget triennal)<sup>77</sup>, soit sur l'utilisation de l'outil IKS. Or, il apparaît que l'utilisation de cet outil est inégale, voire inexistante, par exemple dans les bureaux régionaux ;
  - un certain nombre d'actions (sept) ont été fermées dans le courant du mois de mars 2013. L'auditeur externe n'a pas été en mesure d'évaluer les actions prises si récemment.

<sup>77</sup> Exemple recommandation n° 3 du rapport 2011.

274. L'auditeur externe a relevé en outre deux points :

- concernant le nombre des recommandations : le Secrétariat considère que l'auditeur externe a émis des recommandations en nombre tel qu'il est difficile de les suivre toutes. Toutefois, l'auditeur externe a été amené à émettre des recommandations qui, dans d'autres organisations, auraient été émises par l'audit interne (cas des bureaux régionaux, de la coopération technique ou de l'informatique par exemple). L'auditeur externe n'a fait que combler une déficience de l'audit interne, due notamment au manque de ressources. Ce déséquilibre entre les évolutions de la gestion de l'OACI recommandées par l'auditeur externe plutôt que par l'audit interne pourrait être corrigé, si la recommandation consistant à accroître l'implication de l'audit interne dans son cœur de métier, qui a été rejetée, avait été acceptée ;
- il existe parfois un problème d'« acceptation effective » de la recommandation : dans certains cas, il apparaît en effet que le Secrétariat ne souhaite pas donner suite à certaines recommandations officiellement acceptées parce qu'elles impliqueraient des changements dans le mode de fonctionnement de l'Organisation qui ne sont pas aisés à mettre en œuvre. Toutefois, soit que le Secrétariat général ne souhaite pas proposer au Conseil de les rejeter, soit qu'il les considère comme utiles même si elles sont difficiles à concrétiser, il les accepte mais, ensuite, il ne se trouve pas dans l'Organisation de volonté suffisante pour que ces recommandations soient effectivement appliquées. Dans ce contexte, l'auditeur externe a pris en charge directement, depuis deux ans, le suivi de ses recommandations, auparavant assuré en théorie par le comité d'audit (EAAC) avec l'appui de l'audit interne. Néanmoins, la mise en œuvre effective des recommandations relève en fin de compte de l'organisation elle-même.

275. L'auditeur externe reste d'avis que certaines recommandations, bien qu'elles aient été rejetées, demeurent pertinentes pour l'Organisation. Il en va ainsi de la recommandation n°1 du rapport annuel pour l'exercice 2010, dans lequel il était recommandé que « *en raison de la marge de manœuvre limitée qui caractérise la situation financière à court terme de l'OACI, qui est apparue clairement avec la mise en œuvre des IPSAS, il serait utile de préparer des prévisions à trois ans des disponibilités, de manière à ce que les contraintes financières puissent être évaluées plus précisément* ». Cette recommandation avait été rejetée au motif que l'OACI ne risquait pas de manquer de liquidités. Elle avait été reprise en recommandation n°1 du rapport annuel pour l'exercice 2011, car l'auditeur externe n'avait pas en vue un risque de défaut de paiement, mais l'utilité, compte tenu notamment des engagements liés à l'assurance santé après service (ASHI), d'établir des prévisions à trois ans des disponibilités. En 2012, l'auditeur externe réaffirme cette recommandation.

276. Le tableau détaillé du suivi des observations est donné en annexe II.

**Constat n°29 :** Dans la base de données tenue par EAO, des recommandations sont déclarées closes alors qu'aucune action n'a été entreprise pour les mettre en œuvre ou que leur mise en œuvre repose sur des actions encore à venir.

**Recommandation n°29 :** L'OACI ne devrait pas déclarer closes des recommandations qui ne sont pas mises en œuvre complètement et de manière satisfaisante.

**Priorité 2**



**ANNEXE I – OPINION DU COMMISSAIRE AUX COMPTES (ORIGINAL)**

- République Française -

*Cour des comptes*  
*Le Premier président*

Paris, le 29 MARS 2013

A l'attention de l'Assemblée de  
l'Organisation de l'aviation civile internationale

### **OPINION DU COMMISSAIRE AUX COMPTES**

Nous avons effectué l'audit des états financiers de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) pour l'exercice clos le 31 décembre 2012. Ces états financiers comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2012, l'état de la performance financière, l'état de variation de l'actif net, le tableau de flux de trésorerie, l'état d'exécution budgétaire pour l'exercice clos à cette date ainsi qu'une annexe contenant le résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.

Dans le cadre général de l'article 61 de la Convention de Chicago et en vertu de l'article XII du règlement financier de l'OACI, le Secrétaire général de l'OACI est responsable de l'établissement et de la présentation des états financiers. Ces états financiers sont préparés conformément aux Normes comptables internationales du secteur public (*International Public Sector Accounting Standards (IPSAS)*). Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et à la présentation sincère d'états financiers, ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, ainsi que de la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

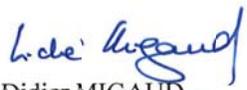
Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états financiers sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (*International Standards on Auditing (ISA)*). Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique et de planifier et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournies dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement du commissaire aux comptes, de même que l'évaluation des risques que les états financiers contiennent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En procédant à ces évaluations du risque, le commissaire aux comptes prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité, relatif à l'établissement et à la préparation des états financiers, afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

.../

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement notre opinion.

A notre avis, les états financiers donnent une image fidèle de la situation de l'OACI au 31 décembre 2012, ainsi que de la performance financière, des flux de trésorerie et de l'exécution budgétaire de l'exercice clos à cette date, conformément aux normes IPSAS.

  
Didier MIGAUD

## ANNEXE II – SUIVI DES RECOMMANDATIONS

### Actions ouvertes à la date du 1<sup>er</sup> mars 2013

Responsable	Origine de la rec.	Date	contenu	Action convenue	Date cible initiale	État début 2013	Date cible rév.	Retard
D/ATB, D/ANB, tous directeurs	Rapport annuel 2011, rec 14 ANB & ATB	Avril 2012	<p>Le financement extra-budgétaire des activités des bureaux de la navigation aérienne et du transport aérien conduit aux recommandations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il conviendrait de procéder à un réexamen des activités génératrices de revenus de ces deux bureaux, ainsi que de la prise en charge par des tiers de missions et conférences au profit de l'OACI, de façon à s'assurer qu'elles soient exemptes de conflits d'intérêt (notamment vis-à-vis des centres de formation et des fournisseurs de services aéronautiques). A ce titre, la nomination d'un déontologue (ethics officer), envisagée par le Secrétaire général au moment du contrôle, serait sans doute utile ;</li> <li>- compte tenu de l'importance qu'il a pris ces dernières années, le financement du programme MRTD pourrait être reconsidéré, en inscrivant au budget ordinaire du prochain triennat une dotation allouée à ce programme, en proportion du niveau d'activité demandé au Secrétariat, afin de le rendre moins dépendant des bonnes volontés extérieures ;</li> </ul>	<p>Le Directeur de l'éthique a pris ses fonctions. Il veillera à ce que les questions de conflits d'intérêt soient abordées dans la formation obligatoire pour tous les membres du personnel de l'OACI et que des recommandations pertinentes soient disponibles. Tous les départements seront ensuite responsables pour éviter la survenue de conflits d'intérêt.</p> <p>Concernant le programme MRTD (documents de voyage lisibles par machine) : le budget ordinaire prévoit actuellement le financement d'un P4, ½ G8 et ¼ G5, ainsi qu'environ \$100,000 de coûts hors personnel (voyages, réunions et consultants) pour chaque année en faisant l'hypothèse que les activités MRTD pourraient être bénéficiaires. Un G7 supplémentaire et deux consultants dédiés au programme MRTD sont</p>	Sep. 2013	<p>Action: réalisée excepté pour la partie concernant le financement du programme MRTD pour lequel la date de mise en œuvre prévue est février 2013.</p> <p>Une nouvelle stratégie pour le programme MRTD est en cours de définition. Elle devrait être soumise au conseil de l'OACI pour approbation à la 198<sup>ème</sup> session en 2013.</p> <p>Le budget alloué au programme MRTD sera défini dans le cadre du plan d'affaires / budget. Le projet de budget de l'Organisation pour la période 2014 à 2016 devrait être présenté au Conseil (FIC) en janvier 2013.</p>		Non

Responsable	Origine de la rec.	Date	contenu	Action convenue	Date cible initiale	État début 2013	Date cible rév.	Retard
			<p>- plus généralement il conviendrait enfin, dans le cadre du budget du prochain triennat, de faire en sorte que les contributions obligatoires correspondent aux actions prioritaires de l'OACI, tandis que les financements extrabudgétaires, par définition instables, devraient plutôt être orientés vers des actions ne nécessitant pas une stabilisation dans la durée.</p>	<p>également financés par RGA. Les options de financement pour le programme MRTD seront réouvertes au cours de la revue du prochain programme triennal, en prenant en compte la nouvelle stratégie du programme MRTD.</p> <p>En ce qui concerne les priorités de financement : l'expérience passée montre que l'utilisation tant du budget ordinaire que de ressources extrabudgétaires en soutien du programme de travail est possible. De plus, les actions prises en réponse à certaines des autres recommandations vont aider à assurer une visibilité et une transparence meilleures du processus pour le Conseil.</p>				

Responsable	Origine de la rec.	Date	contenu	Action convenue	Date cible initiale	État début 2013	Date cible rév.	Retard
Directeur régional Bangkok	Audit du bureau régional de Bangkok  Rec 24	Nov.2009	Mise à jour des fiches de postes – Il est recommandé au Bureau de tenir à jour ses feuilles de poste au gré des modifications intervenues dans les fonctions attribuées aux agents.	N/A	Déc. 2011	Un nouveau format pour les fiches des postes des personnels P et GS a été mise en place par le siège avec prise d'effet au 1er avril 2012. Trois descriptions types pour les postes de Directeur régional, Directeur régional délégué, et Directeur administratif et une description spécifique (RO/CNS, P-3) ont été préparées par le siège dans un nouveau format, en coordination avec le bureau régional. Les fiches pour deux postes de GS, à savoir, assistant du Directeur régional et assistant d'analyse du programme ont été mis en jour en conformité avec le nouveau format pour les annonces de postes à pourvoir. Le reste des fiches de poste pour les personnels GS sera révisé et mis à jour en ligne avec le nouveau format d'ici la mi-2013. Dans l'intervalle, le personnel GS a été informé de la redistribution de leurs tâches via un memorandum interne.	Juin 2013	Oui

Responsable	Origine de la rec.	Date	contenu	Action convenue	Date cible initiale	État début 2013	Date cible rév.	Retard
TCB	Audit TCB Rec 15	Nov.2009	Il est recommandé de mettre à jour régulièrement des manuels d'opérations des projets de coopération technique afin de sécuriser les processus ainsi que leur archivage dans de meilleures conditions. Les agents disposeraient ainsi de versions actualisées pour mener à bien leurs activités.	La revue préliminaire et la mise à jour du manuel des opérations sur le terrain a été finalisée au début d'avril. Le manuel sera revu annuellement pour mise à jour. Bien que des modifications mineures soient en cours pour la version finale, la version actuelle est accessible dans le site Share Point de TCB. La revue et la mise à jour du manuel administratif seront réalisées d'ici la fin 2011, sous condition de la mise en œuvre complète du logiciel Agresso.	Déc. 2011	La mise à jour du manuel des opérations sur le terrain a été finalisée. La mise à jour du manuel administratif est en cours. Ces procédures sont revues dans le cadre du processus de mise en œuvre de la norme ISO 9001. Une revue préliminaire du manuel des opérations sur le terrain a été réalisée en 2010 et 2011 pour répondre à cette recommandation. Cependant, avec la mise en œuvre de la norme ISO 9001 :2008 à TCB, la revue de mise à jour des manuels de TCB est un processus continu, les procédures opérationnelles et administratives de TCB étant révisées pour assurer leur conformité avec la norme ISO 9001. La mise en œuvre des normes ISO concernant la section des opérations de terrain est programmée et devrait être terminée en décembre 2013 et l'ensemble du Bureau devrait recevoir la certification ISO d'ici décembre 2014.	août 2013	Oui

Responsable	Origine de la rec.	Date	contenu	Action convenue	Date cible initiale	État début 2013	Date cible rév.	Retard
TCB	Audit TCB Rec 17	Nov.2009	Il est recommandé de mettre en œuvre intégralement et rapidement tous les modules d'Agresso en particulier en matière budgétaire.	Un test préalable et une formation pour le planificateur budgétaire Agresso ont eu lieu à TCB. Agresso doit réaliser une mise à jour logicielle avant la date de migration.	Juin 2011	La mise en œuvre du planificateur budgétaire Agresso dans la section UC du budget a été retardée par le départ du superviseur. test préalable et une formation pour le planificateur budgétaire Agresso ont eu lieu. La phase 2 – retour d'information et déploiement de FOS par le BSU est prévue pour janvier 2013. La mise en œuvre de la phase 2 dépend de la réalisation de la configuration du planificateur budgétaire, configuration et revue pour lesquelles un consultant a été recruté afin d'adapter le module aux besoins de TCB. La fin de ce processus est attendue pour mi-2013.	Juin 2013	oui
C/FIN	Rapport annuel 2010 Rec 4 HR	Juin 2011	Lors de la présentation au Conseil d'hypothèses budgétaires concernant sur des postes inscrits au budget, le Secrétariat général devrait systématiquement donner une information sur les postes réellement financés par le budget ordinaire.	A l'avenir, C/FIN communiquera dans le budget une indication du nombre de postes comparé au nombre de postes budgétés.	Mars 2013	Ceci sera traité dans la phase de discussion du budget pour le prochain budget triennal 2014-2015-2016. (pas prévue avant 2013)	Mars 2013	-

Responsable	Origine de la rec.	Date	contenu	Action convenue	Date cible initiale	État début 2013	Date cible rév.	Retard
C/FIN	Rapport annuel 2011 Rec 2 Budget	Avril 2012	<p>ns le cadre de la préparation du budget du triennat 2014-2016, une démarche plus rigoureuse et plus transparente devrait être retenue. Elle consisterait :</p> <p>à commencer par définir de façon exhaustive le périmètre des activités couvertes par le budget et des ressources autres que les contributions obligatoires disponibles ;</p> <p>à ne fixer une éventuelle norme limitative de croissance réelle des estimations budgétaires qu'après avoir achevé cette première étape et à ne l'appliquer qu'aux contributions obligatoires des États-membres, les autres ressources ne pouvant être, par définition, qu'évaluatives.</p>	<p>Cette recommandation est rationnelle et nous partageons les vues de l'Auditeur Externe.</p> <p>Le Conseil guidera la prise de décision, i.e. que (1) les activités qui doivent être couvertes par le budget devraient d'abord être convenues; (2) le principe de croissance zéro devrait s'appliquer uniquement aux contributions des Etats membres et pas à la taille du budget ; et (3) la taille du budget et les contributions des Etats membres ayant été déterminées, d'autres sources de revenus devraient être identifiées pour couvrir le déficit.</p>	Oct. 2013	<p>Ceci sera discuté au moment de la soumission du projet de budget ordinaire au comité des finances et au conseil</p> <p>(Recommandation pas à mettre en œuvre avant 2013)</p>	Mars 2013	Non
C/FIN	Rapport annuel 2011 Rec 6 Technologies de l'information	Avril 2012	<p>Compte tenu du poids budgétaire atteint désormais par la fonction informatique à l'OACI, de l'ordre de 11,5% du budget ordinaire de l'organisation, il conviendrait, dans le cadre de la préparation du budget du prochain triennat, de mettre en place un dispositif budgétaire et comptable permettant de retracer plus précisément et de façon plus</p>	<p>L'utilisation de comptes créés spécifiquement pour les dépenses de technologies de l'information dans Agresso sera renforcée.</p>	Oct. 2013	<p>Ceci sera traité au moment de la soumission du projet de budget ordinaire au comité des finances et au conseil</p> <p>(Recommandation pas à mettre en œuvre avant 2013)</p>	Mars 2013	-

Responsable	Origine de la rec.	Date	contenu	Action convenue	Date cible initiale	État début 2013	Date cible rév.	Retard
			fiable la dépense informatique, quelle que soit la structure (TIC, ANB, ATB, FIN, bureaux régionaux, etc.) à laquelle elle se rattache.					
C/FIN	Rapport annuel 2011 Rec 11 ANB & ATB	Avril 2012	La structuration budgétaire en programmes et projets devrait être sensiblement allégée, en faisant en sorte que leur nombre soit limité au strict minimum compatible avec le règlement financier (art. IV) et à ce que, dans la mesure du possible, un même programme ne soit pas éclaté entre plusieurs sections. Quant aux projets qui intéressent principalement la gestion quotidienne des programmes et doivent, à ce titre, conserver une certaine souplesse, ils pourraient ne pas figurer en tant que tels dans le document budgétaire, ce dernier se limitant à indiquer la liste des résultats et produits attendus pour chaque programme sur la durée du triennat.	La structure du prochain triennat sera modifiée et l'approbation du Conseil recherchée. Les Objectifs Stratégiques proposés et la Maquette du Budget retraceront, pour chaque Objectif Stratégique, des Fonctions plutôt que des Programmes, et l'inclusion de Résultats / Etapes, ce qui résoudra la question posée sur les indicateurs de performance.	Oct. 2013	Le budget du prochain triennat sera présenté par fonctions et non plus par programmes. Il y aura au maximum 25 fonctions (cinq par objectif stratégique) – ce qui sera inférieur aux 37 programmes du budget 2011-2013. Ceci résoudra le problème de la différence entre la présentation budgétaire et les activités réelles. (Recommandation pas à mettre en œuvre avant 2013).	Mars 2013	Non

Responsable	Origine de la rec.	Date	contenu	Action convenue	Date cible initiale	État début 2013	Date cible rév.	Retard
C/FIN	Rapport annuel 2011 Rec 12 ANB & ATB	Avril 2012	Dans le cadre de la simplification recommandée à l'observation précédente pour l'élaboration du budget du prochain triennat, et afin de rendre les arbitrages budgétaires moins déconnectés de la réalité, les activités du bureau ANB devraient être retracées, à travers les objectifs stratégiques, par des programmes/projets moins nombreux et correspondant davantage à l'activité réelle du bureau.	La structure du prochain triennat sera modifiée et l'approbation du Conseil recherchée. Les Objectifs Stratégiques proposés et la Maquette du Budget retraceront, pour chaque Objectif Stratégique, des Fonctions plutôt que des Programmes, et l'inclusion de Résultats / Etapes, ce qui résoudra la question posée sur les indicateurs de performance. Un budget structuré par fonctions résoudra le problème de la différence entre la présentation budgétaire et les activités réelles. (Recommandation pas à mettre en œuvre avant 2013)	Oct. 2013	Le budget du prochain triennat sera présenté par fonctions et non plus par programmes. Il y aura au maximum 25 fonctions (cinq par objectif stratégique) – ce qui sera inférieur aux 37 programmes du budget 2011-2013. Ceci résoudra le problème de la différence entre la présentation budgétaire et les activités réelles. (Recommandation pas à mettre en œuvre avant 2013)	Mars 2013	
C/FIN	Rapport annuel 2011 Rec 13 ANB & ATB	Avril 2012	Lors de l'élaboration du budget du prochain triennat et compte tenu de la forte proportion de professionnels « hors budget », il conviendrait d'anticiper de façon plus précise et plus transparente les effectifs réellement disponibles pour effectuer les missions programmées.	Certaines des activités actuelles ont été rendues possibles grâce aux ressources extrabudgétaires. Celles-ci incluent une part significative de ressources «volontaires» tels que des personnels détachés, et l'utilisation des fonds reportés, les deux n'étant pas réellement prédictibles au moment où le budget est préparé.	Sep. 2012	Nous communiquerons l'information concernant les personnels détachés ou mis à disposition gratuitement.	Mars 2013	Oui

Responsable	Origine de la rec.	Date	contenu	Action convenue	Date cible initiale	État début 2013	Date cible rév.	Retard
				<p>Un rapport IKSAN adapté sera créé pour apporter une plus grande transparence dans ce domaine. La date cible envisagée est la fin du troisième trimestre de 2012.</p> <p>La pratique actuelle consistant à inclure une ligne "consultants/sous-traitance" pour chaque programme dans le budget sera poursuivie.</p>				
C/FIN	Rapport annuel 2011 Rec 15 ARGF	Avril2012	<p>Il conviendrait que le Conseil, sur une proposition argumentée du Secrétariat général, adopte une rédaction du règlement financier levant toute ambiguïté sur les opérations à rattacher au fonds, tant en recettes qu'en dépenses. Plus généralement, le Conseil devrait demander au Secrétaire général d'établir un document synthétique définissant clairement les objectifs, les politiques et les règles de rattachement d'activités au fonds ARGF.</p>	<p>Les règles financières ne peuvent pas comporter toutes les opportunités de développement d'affaires qui peuvent se présenter dans le futur. Toutefois, il sera rendu clair que la liste des activités est seulement indicative et ne comporte par toutes les activités.</p> <p>Les Instructions Administratives de RGA seront développées, en incluant des lignes directrices comptables pour le fonds.</p>	Jan. 2014	<p>Un projet de "document de politique" complet a été produit en Septembre. LEB a également été impliqué et leur contribution est attendue pour novembre. L'ensemble sera consolidé dans un document de politique et des lignes directrices administratives d'ici la fin 2012.</p>	Déc. 2012	-

Responsable	Origine de la rec.	Date	contenu	Action convenue	Date cible initiale	État début 2013	Date cible rév.	Retard
D/ADB	Rapport annuel 2011 Rec 7 Technologies de l'information	Apr. 2012	Dans le cadre de la préparation du budget du prochain triennat, une réflexion devrait être conduite sur la place relative des personnels informatiques sous statut OACI ( <i>ICAO staff</i> ) et des consultants informatiques, de façon à garantir au mieux la pérennité et la maîtrise des fonctions informatiques jugées essentielles, les autres pouvant être externalisées ou traitées par des consultants.	ICT est en train de finaliser le "Master Plan" technologies de l'information de l'OACI, qui inclura également un plan pour les ressources. Ce plan sera présenté au "senior management group" pour approbation et sera pris en compte pour la préparation du prochain triennat.	Déc. 2013	Le plan stratégique des technologies de l'information de l'OACI, également appelé le « Master Plan » technologies de l'information a été finalisé. Ce plan, qui inclura également un plan pour les ressources et un budget, a été agréé par le comité de gestion de l'information et approuvé par le Secrétaire général en septembre 2012. L'information sera prise en compte pour la préparation du prochain budget.	Déc.2013	
ADB	Rapport annuel 2011 Rec 17 ARGF	Avril2012	Il conviendrait d'établir, conformément à la recommandation de l'auditeur interne formulée dès 2009, un plan d'affaires unique pour l'activité <i>Revenue Generating Activities</i> , ce qui devrait permettre, à l'avenir, d'affiner et de fiabiliser la prévision budgétaire. Le regroupement, recommandé par l'auditeur externe au cours de son contrôle et décidé par le Secrétaire général le 1er novembre 2011, de toutes les entités concourant à l'activité du fonds (à savoir l'unité RGA pour le marketing, et les services RSED (pour les	Un plan d'affaires unique sera développé pour le prochain budget triennal.	31/12 2013	Toutes les entités qui contribuent aux activités du fonds (i.e. RGA, publications, conférences, etc.) ont été regroupées au sein d'ADB (bureau de l'administration). Un cadre de gouvernance, incluant toutes les parties prenantes des activités commerciales (RGA), a été établi en décembre 2011. Un plan d'affaires unique sera développé pour le prochain budget triennal.	Déc.2013	Non

Responsable	Origine de la rec.	Date	contenu	Action convenue	Date cible initiale	État début 2013	Date cible rév.	Retard
			publications) et COS (pour les services de conférences) sous une autorité unique (ADB) devrait faciliter ce processus.					
EAO	Rapport annuel 2011 Rec 4	Avril 2012	Même si une doctrine de recours à des consultants et à des contrats individuels définissant les conditions de leur emploi a été récemment mise en place, l'OACI devrait s'assurer que les gestionnaires en respectent scrupuleusement les orientations.	Un audit annuel sera conduit par l'audit interne afin d'assurer la conformité avec les lignes directrices.		L'audit interne programmé concernant la mise en œuvre de la politique de l'OACI relative aux consultants a démarré en janvier 2013 et sera finalisé à la fin du mois de mars.	Mars2013	-

**Actions closes à la date du 1<sup>er</sup> mars 2013**

Respon- sable	Origine de la rec.	Date	contenu	Action convenue	Etat début 2013
D/ANB  D/ATB  Directeurs régionaux OACI	Rapport annuel  2010  Rec 7  Bureaux régionaux	Juin 2011	<p>En procédant à divers entretiens avec les directeurs régionaux, leurs adjoints et les officiers techniques, l'auditeur externe a constaté que deux approches pourraient permettre de mieux évaluer l'adéquation entre les effectifs spécialisés affectés aux bureaux régionaux et les moyens dont ils disposent pour faire pleinement bénéficier les États de la région de leur compétence, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la part relative des budgets alloués aux missions et déplacements par rapport aux ressources totales ;</li> <li>- le nombre de visite d'État, pour chaque spécialité, effectué annuellement auprès de chaque État de chaque région.</li> </ul> <p>L'auditeur externe suggère au Conseil de demander au Secrétariat général d'approfondir ces deux approches afin de définir, de justifier et de valider des objectifs quantitatifs en termes de moyens budgétaires, d'effectifs techniques et de nombre de missions (notamment de missions d'État, par spécialités et par région) à assigner, après arbitrages entre les objectifs fixés et les moyens disponibles, aux directeurs</p>	<p>a) Rôle des directeurs régionaux et des directeurs techniques. Le rôle des bureaux régionaux évolue significativement. Ceci inclut l'implication croissante des bureaux régionaux dans le domaine de la sécurité aérienne (en particulier avec la création de groupes régionaux pour la sécurité aérienne), le processus CMA, la sûreté, soutenabilité et coopération technique. Ceci intervient aussi dans un contexte où l'accent est mis sur une réponse cohérente de l'OACI, que cette réponse provienne du siège ou du bureau régional. Cette évolution du rôle du bureau régional a un impact sur la responsabilité et l'obligation de rendre compte des directeurs régionaux et sur les tâches accomplies par les directeurs techniques. La fiche de poste des directeurs régionaux a été amendée pour refléter certains de ces changements.</p> <p>b) Missions dans les Etats Les missions dans les Etats ne peuvent être considérées isolément car elles sont un des outils dont dispose l'organisation pour évaluer le niveau de mise en œuvre des SARPS et des Plans de Navigation Aérienne Régionaux et pour soutenir leur</p>	<p>a) Toutes les visites dans les Etats, que ce soit pour une mission, un ICVM, un audit ou tout autre motif, et que ces déplacements relevant du siège ou des bureaux régionaux, sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Planifiées sur la base d'un modèle d'évaluation des risques et besoins.</li> <li>ii. Préparées et coordonnées entre le siège et les bureaux régionaux (y inclus les sources de financement)</li> </ul> <p>b) Lors du développement du plan d'affaires et du budget du programme, des objectifs en termes de ressources budgétaires, de personnel technique et du nombre des missions (en particulier les missions dans les pays, par spécialiste du terrain et par région, et la participation de personnel du bureau régional dans les événements OACI et non OACI) seront fixés pour les directeurs régionaux.</p>

Respon- sable	Origine de la rec.	Date	contenu	Action convenue	Etat début 2013
			régionaux. Le cas échéant, le manuel des bureaux régionaux devrait être amendé en conséquence.	mise en œuvre. On se dirige vers un système dans lequel les visites dans les Etats, que ce soit pour une mission, un ICVM, un audit ou tout autre motif, et que ces déplacements relevant du siège ou des bureau régionaux, seront : i. Planifiées sur la base d'un modèle d'évaluation des risques et besoins et non sur la base de programmations préfixées. ii. Préparées et coordonnées afin de maximiser le bénéfice, en incluant le fait que le responsable de l'OACI qui se déplace peut être requis pour des tâches allant au-delà de son champ d'activité.	

Respon- sable	Origine de la rec.	Date	contenu	Action convenue	Etat début 2013
D/ANB, D/ATB,  Directeurs régionaux OACI	Rapport annuel  2010  Rec 8  Bureaux régionaux	Junin 2011	Dans le prolongement de la recommandation ci-dessus, le Conseil devrait demander au Secrétariat général de proposer, au-delà des normes théoriques fixées dans le manuel des bureaux régionaux, des éléments concrets de normalisation de l'activité des directeurs régionaux, tenant certes compte de leurs profils individuels, mais prenant davantage en compte les besoins régionaux spécifiques, notamment en fixant région par région des règles normatives en matière de partage des consommations budgétaires entre la direction et les officiers techniques et de missions d'État par domaines techniques.	<p>a) L'OACI procédera à une revue du rôle, qui évolue, des bureaux régionaux et des responsabilités et obligations de rendre compte des directeurs régionaux. Ceci inclut la clarification de leur rôle dans l'identification et l'évaluation des insuffisances dans les régions (infrastructure, ATM et conformité aux SARPS) et dans le travail avec les Etats pour les résoudre.</p> <p>b) Revue du rôle et des responsabilités des directeurs régionaux techniques régionaux pour garantir qu'ils sont en phase avec les responsabilités changeantes des bureaux régionaux.</p> <p>c) Poursuite des sessions de formation des directeurs régionaux au siège et des activités associées, avec la revue des descriptions de postes lorsqu'ils sont présents au siège.</p>	<p>Les responsabilités et obligations de rendre compte des directeurs régionaux ont été revues et leur rôle dans l'identification et l'évaluation des insuffisances dans leurs régions, et dans le travail avec leurs Etats pour les résoudre a été clarifié. Une nouvelle description générique de poste reflétant les nouvelles responsabilités et obligations de rendre compte a été développée, tant pour les directeurs régionaux que pour leur adjoint.</p> <p>Un effort comparable a été fait pour les cadres des bureaux régionaux et l'opportunité que représente les sessions de formation régulières au siège a été utilisée pour réviser et mettre à jour leur description de poste.</p> <p>Un point focal pour la protection de l'environnement (lié aux plans d'action des Etats concernant la réduction des émissions de CO2) a été désigné dans chaque bureau régional en 2011. En outre, dans les nouvelles descriptions de postes pour les adjoints aux directeurs régionaux, il/elle sert de point focal pour le transport aérien et l'environnement.</p>

Respon- sable	Origine de la rec.	Date	contenu	Action convenue	Etat début 2013
D/ANB, D/ATB, Directeurs régionaux OACI	Rapport annuel 2010 Rec 9 Bureaux régionaux	Juin 2011	Il n'appartient pas à l'auditeur externe de porter un jugement sur des situations locales individuelles, mais il lui semble que cette question devrait faire l'objet d'un réexamen critique systématique, concernant l'activité de chaque officier technique en place, par les responsables du programme régional et/ou par l'audit interne, afin de procéder aux ajustements nécessaires.	d) Renforcer la coordination entre les bureaux régionaux et entre les bureaux régionaux et le siège (IKSN en développement comme outil de travail collaboratif entre les bureaux régionaux et les missions dans les Etats du siège de l'OACI). e) Amendement au Manuel des bureaux régionaux pour refléter les changements ci-dessus. Ceci interviendra lorsque les divers éléments seront validés et que les procédures support auront été testées et confirmées.	Une coordination entre les bureaux régionaux et entre les bureaux régionaux et le siège est renforcée via la mise en œuvre de IKSN et le développement de procédures pour la mise en œuvre des activités (Plans d'action, ICVMs etc...). Le rôle et la responsabilité des bureaux régionaux dans le domaine de la sûreté aérienne et de la protection de l'environnement et le développement durable ont été clarifiés lors de la réunion de coordination tenue au siège en septembre 2012.  Le Manuel des bureaux régionaux sera mis à jour lorsque les divers éléments seront validés et que les procédures support auront été testées et confirmées.
D/ANB, D/ATB, Directeurs régionaux OACI	Rapport annuel 2010 Rec 11 Bureaux régionaux	Juin 2011	Veiller à la mise en œuvre effective de la méthodologie unifiée, en remettant à niveau les pratiques, notamment dans la zone APIRG, et en généralisant la tenue de bases de données informatisées avec de nouvelles procédures adaptées. Dans la réponse de l'OACI au rapport provisoire de l'auditeur externe, le bureau de Lima indique que « la base de données GANDD a également besoin d'être mise à niveau pour mettre en place la nouvelle méthodologie concernant les déficiences ».	a) Amélioration de la qualité, du champ, de la cohérence et de l'interopérabilité des bases de données concernant les déficiences régionales; b) Analyse systématique et utilisation de l'information collectée, afin de soutenir la stratégie de sécurité de l'OACI, le processus CMA et la définition de priorités dans les activités des bureaux régionaux.	Un système unifié de collecte des déficiences dans le domaine de la navigation aérienne, fondé sur une méthodologie approuvée par le Conseil, est maintenant opérationnel et disponible sur iSTARS : <a href="https://portal.icao.int/ISTARS/ANDEF/default.aspx">https://portal.icao.int/ISTARS/ANDEF/default.aspx</a> . Les données collectées sont utilisées pour soutenir la stratégie de sécurité de l'OACI, le processus CMA et la définition de priorités dans les activités des bureaux régionaux.

Respon- sable	Origine de la rec.	Date	contenu	Action convenue	Etat début 2013
C/FIN	Rapport annuel  2010  Rec 2  Analyse financière	Juin 2011	L'auditeur externe recommande la mise au point d'instruments de mesure de la productivité, seul moyen de fixer et de suivre en gestion des objectifs de gain de productivité, indispensables à la réalisation nominale du budget triennal 2011-2013.	L'OACI met en œuvre un projet d'outil de gestion et de rapport : le réseau de partage des savoirs OACI (IKSN). Cet outil permettra le rapport sur l'état des projets au regard des résultats et dates fixés.	IKSN a été mis en place et le premier rapport a été communiqué au Conseil à sa 196ème session. Tous les projets sont dans IKSN, les bureaux mettent à jour / produisent l'information au niveau des tâches et des sous-tâches.
ÉC/FIN	Rapport annuel  2011  Rec 3  Budget	Avril. 2012	Elaborer le prochain budget triennal sur la base d'une structure budgétaire plus lisible, notamment en réduisant le nombre des programmes et en les rendant plus proches de la réalité de l'activité des bureaux, ce qui devrait permettre de définir des indicateurs de performance simples, pertinents et quantitativement mesurables, sans lesquels l'approche de la budgétisation axée sur les résultats (RBB) ne peut que demeurer un exercice formel.	La structure du prochain budget triennal sera modifiée et soumise à l'approbation du Conseil. Les Objectifs Stratégiques proposés et la Maquette du Budget retraceront, pour chaque Objectif Stratégique, des Fonctions plutôt que des Programmes, et l'inclusion de Résultats / Etapes, ce qui résoudra la question posée sur les indicateurs de performance	A la 8ème réunion de sa 196ème session, le Conseil a approuvé les nouveaux Objectifs Stratégiques pour 2014-2015-2016. Ceci servira de fondement pour le prochain budget triennal. Au cours de la même session du Conseil, celui-ci a été informé de la nouvelle structure du modèle de budget, i.e. par fonction au sein de chaque Objectif Stratégique et non plus par Programme mais avec l'inclusion de Résultats / Etapes.

Respon- sable	Origine de la rec.	Date	contenu	Action convenue	Etat début 2013
C/FIN	Rapport annuel 2011 Rec 10 ANB & ATB	Avril 2012	La généralisation d'un outil homogène de suivi des projets, tel que IKSAN, en cours de développement, pourrait permettre à l'OACI de disposer d'un instrument permettant une information plus réaliste sur une partie des activités de l'Organisation au niveau des services (et notamment la mise au point de documents ou le développement de systèmes informatiques). Le cas échéant, cet outil, si l'OACI parvient à en généraliser l'utilisation, permettrait de répondre à certaines questions que pourrait poser le Conseil sur l'avancement des activités relatives aux objectifs stratégiques, en substitution aux anciens KPI qui n'ont jamais été mis en œuvre et en réponse aux « résultats attendus », qui demeurent pour la plupart théoriques et abstraits.	ICAO poursuivra le déploiement d'IKSN au sein de l'Organisation. Ceci, ainsi qu'un haut niveau de planification des documents tels que GASP et GANP et le rapport aux sessions du Conseil pour chaque objectif stratégique, fournira au Conseil l'information nécessaire pour assurer que le travail de l'Organisation continue à satisfaire aux besoins des Etats, et également pour assurer la cohérence avec les résultats attendus dans le budget.	IKSN a été mis en œuvre dans les bureaux et les bureaux régionaux, toutes les données relatives aux Projets figurent dans le système, tandis que les informations au niveau des Tâches et Sous-tâches sont revues/mises à jour. Le Conseil a reçu une vue statique d'IKSN, sur le site du Conseil, au cours de la 196 <sup>ème</sup> session, allant plus loin, l'intention du Secrétariat est de fournir au Conseil des vues actives : un accès à IKSAN depuis le site du Conseil, trois fois par an (durant chaque Phase du Comité et du Conseil). La date cible pour que le Conseil ait une vue active est la 198 <sup>ème</sup> session.

Respon- sable	Origine de la rec.	Date	contenu	Action convenue	Etat début 2013
D/ANB	Audit du bureau de Dakar  Rec 1  Bureau de Dakar	Juin 2009	La coordination entre les missions réalisées par le bureau régional et celles organisées par la direction en charge des audits de sécurité aérienne devrait être renforcée, notamment afin d'éviter la répétition trop fréquente de contrôles partiellement redondants et afin de mieux tirer parti de l'expérience acquise par les bureaux régionaux. Le rôle des bureaux régionaux dans la préparation ou le suivi des audits programmés par le siège pourrait par exemple être précisé.	N/A	Mise en œuvre – les rôles et responsabilités des Coordonnateurs du Suivi Continu Régional (RCMCs) ont été développés et soulignés dans la Section du Suivi Continu et de la Surveillance (CMO) des procédures qualité. Le Doc 9735 de l'OACI a été révisé pour préciser les rôles et responsabilités des bureaux régionaux dans la CMA. Des sessions de formation pour le personnel des bureaux régionaux désignés comme Coordonnateurs du Suivi Continu Régional ont été proposées de même que des séminaires dans chaque région. La coordination formelle, en cours, des activités, est conduite par chaque bureau régional, en vue de définir des priorités dans le champ et le niveau d'assistance ou de suivi d'activité nécessaire pour chaque Etat.
Directeur régional  Dakar	Audit du bureau de Dakar  Rec 3  bureau de Dakar	Juin 2009	Pour répondre entièrement aux normes IPSAS 12 (stocks) et 17 (immobilisations corporelles), le bureau devrait modifier la tenue de son inventaire comptable.	N/A	Une formation a été suivie en ligne par le responsable administratif avec l'obtention des six certificats IPSAS parmi lesquels la comptabilisation des inventaires (finalisé le 28/11/2012) ainsi que la comptabilisation des immobilisations (finalisé le 21/11/2012). Les inventaires 2012 ont en principe été réalisés en accord avec les règles IPSAS et sur la base des inventaires 2011 mis à jour. Les modifications des inventaires physiques finalisés pour 2011, et en cours sur 2012, devront être terminées dans la première semaine de janvier 2013.

Respon- sable	Origine de la rec.	Date	contenu	Action convenue	Etat début 2013
D/ADB	Rapport annuel  2010  Rec 5  TI	Juin 2011	Il pourrait être réalisé une étude extérieure spécialisée sur la fonction assistance aux utilisateurs (service desk), comprenant une analyse coûts-bénéfices, afin de mieux appréhender la qualité du service rendu aux utilisateurs, de cerner leurs besoins et de définir un meilleur équilibre entre les fonctions internes et les services externalisés.	Un contrat sera passé avec un consultant spécialisé dans la gestion des services pour évaluer la fonction de support utilisateur de l'OACI et l'équilibre entre les fonctions internes et les services sous-traités, si les ressources nécessaires peuvent être trouvées.	ADB n'est pas en position de mettre en œuvre cette recommandation car il n'y a pas de ressources pour cette tâche.
D/ADB	Rapport annuel  2010  Rec 6  TI	Juin 2011	Compte tenu des enjeux financiers (près de 7% des ressources du budget ordinaire), le Conseil devrait demander et valider un schéma directeur informatique à moyen terme recensant et hiérarchisant l'ensemble des projets de nature informatique de l'OACI, assorti d'une évaluation financière et d'un calendrier de mise en place. Le Secrétariat général aurait un rôle d'impulsion important à jouer en la matière, puisqu'il est le seul en mesure de mobiliser l'ensemble des services utilisateurs et la section TIC, et de proposer les éventuels arbitrages en fonction des priorités et des moyens disponibles.	Le plan stratégique à moyen terme des technologies de l'information sera réalisé.	Le plan stratégique des technologies de l'information de l'OACI, également appelé "IT Master Plan", a été présenté au comité des Finances du Conseil le 18 janvier 2013.

Respon- sable	Origine de la rec.	Date	contenu	Action convenue	Etat début 2013
D/ADB	Rapport annuel  2011  Rec 9  TI	Avril 2012	Lorsque le schéma directeur de l'informatique de l'OACI sera finalisé, le Secrétaire Général devrait en demander la validation au Conseil. Compte tenu de l'organisation en place, qui ne confère à la section TIC qu'une autorité limitée en matière de projets et d'applications informatiques à l'égard des bureaux centraux et régionaux, et dans le cadre de la réorganisation de l'encadrement supérieur d'ADB suggérée à l'observation n°5, il conviendrait que la section TIC soit rattachée à un responsable de niveau approprié.	Le plan stratégique à moyen terme des technologies de l'information sera réalisé fin 2012 sera envoyé au Conseil pour information lors de sa session de printemps en 2013.  En ce qui concerne la mise en place d'un poste de gestionnaire senior pour les questions de technologies de l'information, le Secrétaire général a décidé de créer un tel poste pour superviser la gestion de l'information et des services administratifs généraux au sein du bureau ADB.	Le plan stratégique des technologies de l'information de l'OACI, également appelé " <i>IT Master Plan</i> ", a été présenté au Comité des finances du Conseil le 18 janvier 2013.  Le poste de Directeur adjoint, gestion de l'information et services administratifs généraux, a été créé au sein du bureau ADB.



**ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE**

**PARTIE VI : OBSERVATIONS DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL EN RÉPONSE AU RAPPORT  
DU COMMISSAIRE AUX COMPTES**



**OBSERVATIONS DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL  
EN RÉPONSE AU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES**

Rec. n°	Recommandation	Observations du Secrétaire général
1	Dans ce contexte, il serait utile d'anticiper le financement de cette obligation en réfléchissant à l'éventuelle création d'une structure de financement dédiée (qui pourrait être externalisée ou gérée au sein des Nations unies), dont le rendement financier propre permettrait d'optimiser le financement de l'obligation, assuré en dernier ressort par les contributions des États membres.	Le financement des prestations ASHI est examiné au niveau de l'ONU, où l'obligation ASHI globale excède 5 milliards de dollars, dont environ 20 % sont financés. Des moyens de financer une partie de l'obligation et d'investir des fonds sont à l'étude au niveau de l'ONU et l'OACI examinera avec intérêt toute approche ONU globale proposée. Le Conseil de l'OACI a été informé du niveau de l'obligation et de moyens possibles d'en financer une partie.
2	La tendance à la diminution de la situation nette et les perspectives futures de l'activité de l'ARGF doivent être prises en compte pour déterminer le montant des ressources qui seront prélevées sur l'ARGF pour financer le budget ordinaire dans le budget du triennat 2014-2016.	La tendance à la baisse des réserves ARGF et d'autres facteurs pertinents seront pris en compte dans l'estimation des recettes nettes de l'ARGF et des virements de l'ARGF au budget ordinaire pour le prochain triennat.
3	Le Secrétariat général devrait être invité à présenter annuellement, de façon synthétique, claire et exhaustive, les changements d'estimations et d'imputations ayant un impact sur le résultat du fonds des dépenses des services d'administration et de fonctionnement (AOSC). Cette présentation devrait faire clairement ressortir les conditions dans lesquelles le budget ordinaire contribue au financement d'activités de coopération technique.	Le budget ordinaire ne contribue pas au financement des activités de coopération technique. En fait, un budget AOSC est soumis au Conseil au début de chaque exercice financier. Au milieu de l'exercice, ce budget est mis à jour en tenant compte des prévisions en vigueur. Le budget et les prévisions de mi-exercice comprennent une estimation des changements des montants imputés qui influent sur les résultats nets de l'AOSC.
4	Cette situation pourrait nécessiter de revoir la position de l'OACI relative à la non comptabilisation d'une dépréciation des créances sur les États ayant perdu leur droits de vote, qui doivent un montant net de 5,4 MCAD à la fin de 2012, en particulier si aucune amélioration importante n'était observée en 2013 dans le processus de recouvrement des créances. Cette question a été portée à la connaissance du Secrétaire général dans une lettre de gestion de l'auditeur externe.	La position de l'OACI demeure appropriée dans les circonstances. Comme le montrent les exemples donnés dans le constat, le fait qu'un État membre perde son droit de vote à une session de l'Assemblée n'indique pas nécessairement que cet État ne s'acquittera pas de ses obligations envers l'Organisation à l'avenir. Aucun État membre n'a formellement fait part de sa réticence à s'acquitter de ses obligations. Autre facteur à prendre en compte : les contributions à recevoir d'États membres qui ont conclu une entente avec l'OACI pour régler leurs obligations sont dépréciées sur plusieurs années en tenant compte de l'incidence des contributions dues mais qui seront perçues

## VI-2

Rec. n°	Recommandation	Observations du Secrétaire général
		sur plusieurs années. Pareille dépréciation, y compris une exonération pour créance douteuse, était de l'ordre de 17 % des contributions à recevoir au 31 décembre 2012. Cela étant, le Secrétariat de l'OACI tiendra compte de l'avis du Conseil sur cette question ainsi que des pratiques d'autres organisations des Nations Unies dans des situations similaires. Il convient de noter que les États membres devront absorber tout montant dont le recouvrement est douteux pour éviter qu'il ne crée un solde négatif.
5	La masse salariale représente près de 80% des dépenses du budget ordinaire. le Secrétariat général et la branche finances devraient être invitées par le Conseil à lui présenter annuellement un rapport de gestion expliquant de façon claire et détaillée, sur des bases auditables, les principales évolutions de la masse salariale par rapport à l'année précédente, au titre du fonds du programme du budget ordinaire et des principaux autres fonds reliés au budget ordinaire (AOSC, ARGF, etc.), et l'évolution de l'écart entre les coûts standard qui ont servi à élaborer le budget triennal, et les coûts standard réellement constatés chaque année.	Un rapport annuel sera établi et présenté au Conseil en accord avec la recommandation du Commissaire aux comptes.
6	Compte tenu du poids budgétaire de la fonction informatique (environ 11,5 %) l'OACI, lorsqu'elle élaborera le budget du prochain triennat, devrait adopter un système budgétaire et comptable permettant de suivre plus précisément et plus fidèlement toutes les dépenses faites de tout service de l'Organisation (ICT, ANB, ATB, FIN, bureaux régionaux, etc.).	Cette recommandation est déjà appliquée aux dépenses relatives au matériel, aux logiciels, à l'externalisation, etc. mais elle ne peut être acceptée pour les dépenses du personnel TI. En effet, les postes TI des bureaux régionaux et des Directions de l'OACI ne peuvent pas être identifiés séparément et le personnel affecté à des tâches TI est financé par les ressources affectées aux Objectifs stratégiques auxquels elles se rapportent. Le Secrétariat n'accepte pas qu'il soit financé par des ressources affectées à des stratégies d'exécution de soutien.
7	Au chapitre des fonctions informatiques, l'OACI, quand elle établira le budget du prochain triennat, devra réévaluer le rapport personnel budgétaire/consultants pour veiller au mieux à la pérennité et à la maîtrise des fonctions informatiques essentielles, les autres pouvant être externalisées ou confiées à des consultants.	Une note de travail sur un examen de l'application de la politique relative aux consultants doit être présentée au Conseil dans le courant de la session. Elle contiendra un examen des défis, une mise à jour de la politique et d'autres mesures visant à apporter des améliorations, ainsi qu'un aperçu des constatations et recommandations de l'audit interne achevé récemment sur ce sujet.

Rec. n°	Recommandation	Observations du Secrétaire général
8	Afin de garantir au mieux la pérennité et la maîtrise des fonctions informatiques jugées essentielles, le risque d'employer une large majorité de consultants devrait être identifié, documenté et des mesures de maîtrise du risque mises en place.	<p>L'utilisation de consultants continuera d'être le modèle de fonctionnement privilégié pour ce qui est du personnel informatique.</p> <p>Le risque de l'emploi de consultants sera identifié et documenté, et des mesures de maîtrise seront prises, sous réserve de la disponibilité de ressources, dans le registre des risques de l'OACI.</p>
9	Les audits non programmés, ajoutés en cours d'année, devraient en principe demeurer une exception. Cela supposerait cependant une réflexion plus approfondie lors de l'élaboration du programme annuel présenté au Conseil.	<p>L'EAO convient que les audits prévus dans le programme annuel des travaux devraient être effectués comme prévu et qu'en théorie toute modification devrait être exceptionnelle. Cela dit, il faut aussi disposer d'une certaine souplesse pour qu'il soit possible d'apporter des changements ou ajouter des audits dans le courant d'un exercice financier en fonction des risques émergents et de l'évolution des priorités.</p> <p>L'EAO surveillera régulièrement le programme pour veiller à ce que les audits prévus soient effectués, si les ressources le permettent.</p>
10	Les auditeurs et évaluateurs devraient consacrer pleinement leur activité à l'audit et l'évaluation, et les tâches administratives (point focal pour l'auditeur externe et suivi du Corps commun d'inspection) devraient être transférées à des services plus appropriés au sein de l'OACI.	Le Secrétariat estime : 1) qu'il y a des synergies entre les activités de supervision de l'EAO et les autres tâches, et 2) que le transfert de ces tâches à un autre service de l'OACI nécessiterait le financement de ressources supplémentaires, ce qui rend cette recommandation inapplicable en cette période de forte pression sur les ressources.
11	L'auditeur externe estime qu'il y aurait lieu d'accroître les contrôles du bureau de l'évaluation et de l'audit interne dans le domaine de la coopération technique et des bureaux régionaux, et également de mieux couvrir le domaine informatique, qui reste encore très peu audité.	<p>L'activité d'audit actuelle est limitée par l'insuffisance des ressources.</p> <p>L'application de cette recommandation exigerait un budget de consultation plus élevé et le recrutement d'un administrateur supplémentaire de l'audit interne, sans suppression de postes budgétaires durant le prochain triennat. Il y a cependant lieu de noter qu'en 2012 il a été procédé à un audit des consultants de la TCB. Il est envisagé aussi que les activités de soutien administratif de la coopération technique seront évaluées en 2013. Depuis 2011, un audit de la TI est prévu chaque année. Une augmentation des activités dans ces deux domaines exigerait des ressources supplémentaires.</p>

Rec. n°	Recommandation	Observations du Secrétaire général
12	Compte tenu de l'importance des volumes financiers gérés, tant au titre du budget ordinaire que des autres ressources, l'OACI pourrait réfléchir à la mise en place d'instruments de suivi et de pilotage financier des activités de la direction ADB qui dépendent de ressources non budgétaires (COS et RGA).	<p>Cette recommandation permettra de veiller à l'utilisation efficace des ressources et à une gestion judicieuse des activités de l'ADB.</p> <p>FIN et ADB coopéreront pour établir un système très détaillé de surveillance et de gestion financières.</p>
13	La mise en place d'une mesure objective et robuste du potentiel de traduction disponible auprès des interprètes, assortie des moyens de contrôle adéquats du travail effectué par chaque interprète, est un préalable à toute tentative concrète d'utilisation rationnelle, et nécessairement concertée, de ce potentiel. L'utilisation des données disponibles dans Eden et Agresso devrait permettre de disposer aussi vite que possible d'une information fiable concernant ces importants paramètres.	<p>Les données Agresso concernant la disponibilité sont actuellement ajustées.</p> <p>Ces données seront validées et, si nécessaire, les rapports seront modifiés en conséquence.</p>
14	La direction d'ADB est en pleine réflexion sur les questions relatives à l'évaluation et au parangonnage (benchmarking) des services de traduction, notamment par rapport à d'autres organisations du système des Nations unies. Lorsque cette réflexion en cours sera achevée, et les bases méthodologiques objectives arrêtées, la mesure de la productivité des traducteurs et le contrôle de la qualité des traductions devraient constituer deux priorités. Ces priorités doivent être assorties de jalons calendaires précis, afin de mettre fin à la situation actuelle de résistance au changement.	<p>Une politique et un système de mesure de la productivité des traducteurs et de contrôle de la qualité des traductions seront mis au point.</p>
15	Dans les limites fixées par le prochain budget triennal pour les services support, l'Organisation devrait envisager d'accorder suffisamment de postes à la section ICT pour assurer une maîtrise satisfaisante des principales applications de technologies de l'information, y compris par réallocation depuis d'autres services.	<p>Le Secrétariat appuie cette recommandation. Diverses possibilités de créer assez de postes à la Section ICT pour qu'elle puisse mener toutes ses tâches à bonne fin seront envisagées dans les limites du budget disponible.</p>

Rec. n°	Recommandation	Observations du Secrétaire général
16	Compte tenu de l'importance grandissante des applications informatiques dans les diverses activités de l'OACI, il s'agit désormais d'un domaine majeur de risque : l'auditeur externe partage les conclusions de l'audit interne sur la nécessité d'un effort supplémentaire dans ce domaine, notamment pour mettre en place au premier semestre 2013 un plan de reprise d'activité.	ICT établira un plan de reprise d'activité et fixera des objectifs normalisés de reprise en tenant compte des ressources disponibles.
17	Le Conseil des priorités (Priority Board) devrait se réunir plus régulièrement. Les observations suivantes montrent en effet qu'il pourrait utilement être saisi de plusieurs sujets importants en matière de publications.	Coordination accrue dans la production des publications, pour établir des calendriers de planification, modifier les programmes de travail et tenir compte des changements imprévus des priorités.
18	Les règles de style, de forme et de présentation des publications de l'OACI mériteraient aujourd'hui d'être repensées et harmonisées, pour éviter d'une part, que les publications « commerciales » de l'Organisation ne viennent troubler l'image externe de l'Organisation, et d'autre part, pour tenir compte de la place croissante de la diffusion électronique des publications. Une mise à jour des textes (Staff Notice 4562 mais aussi Doc 7231/11), axée sur ces deux aspects, serait de ce point de vue utile.	Les normes d'identification des publications de l'OACI seront mises à jour.
19	L'inclusion de la politique des publications dans la réflexion du plan stratégique d'information publique serait opportune.	Le plan de l'information publique tiendra compte de la politique des publications.
20	Pour que la politique de l'environnement sans papier ait un impact sur les coûts, l'évolution vers des publications électroniques ne suffit pas. Le Conseil devrait prendre une décision pour réduire fortement le nombre des documents qui seraient rendus disponibles en version papier pour le Conseil lui-même, l'Assemblée, ainsi que les divers comités (comité navigation aérienne, comité du transport aérien, etc.)	Le Secrétariat appuie cette recommandation. De plus, des ressources suffisantes pour la formation, l'infrastructure et le soutien doivent être mises à la disposition du Secrétariat pour qu'il puisse atteindre cet objectif.

Rec. n°	Recommandation	Observations du Secrétaire général
21	Une réflexion sur une mise à jour des articles IX et X du document 7231/11 relatifs aux règles de publications pourrait utilement être entreprise concernant la distribution de certaines publications à forte valeur ajoutée.	Le Doc 7231/11 est actuellement révisé pour tenir compte de l'élimination des expéditions par fret aérien que le Secrétaire général a récemment décidée.
22	Une évaluation du rapport coût/avantage d'un système spécifique de veille du copyright des publications de l'OACI sur Internet serait utile.	L'OACI envisagera de mettre en œuvre un système partiel de gestion numérique des droits (DRM).
23	Les règles éthiques figurant dans les contrats OACI de démarchage d'annonceurs devraient être renforcées et complétées par des dispositions plus précises. Le responsable de toute publication de l'OACI comportant de la publicité devrait systématiquement être consulté et engager sa responsabilité propre en donnant son accord.	La Section RGA consulte les divers participants et détenteurs des droits d'auteur de l'OACI  Les Directions et le Service des communications auteurs des publications démarchent eux-mêmes leurs annonceurs publicitaires.
24	Sans que la solution semble évidente, une voie à rechercher, pour diminuer les coûts, serait un équilibre entre une diffusion imprimée relativement restreinte et une diffusion électronique plus large ; il resterait à déterminer, en concertation avec les principaux annonceurs, si ces derniers seraient prêts à accompagner une telle évolution, notamment en ce qui concerne la variante électronique du journal.	La décision que le Secrétaire général a prise de publier et de diffuser le Journal de l'OACI en anglais seulement a permis de réduire les coûts.  Il est prévu que les ventes de publicité dans une publication électronique seraient nettement inférieures à celles d'une publication papier.
25	Les recettes publicitaires étant systématiquement inférieures aux prévisions, il convient de revoir tout le dispositif (prix, partenaires, clauses contractuelles coûts de diffusion).	Les faiblesses énumérées ne sont pas nécessairement attribuables au fait que les recettes publicitaires sont systématiquement inférieures aux prévisions.  Les activités de publicité de l'OACI seront révisées.
26	Le prochain budget triennal devrait présenter, pour les bureaux régionaux, des tableaux et des graphiques, en parallèle à la présentation formelle « RBB », pour décrire les dépenses par blocs (salaires, voyages, réunion, acquisition d'équipements, etc.), telles qu'elles sont effectivement mises en œuvre et pilotées par l'OACI.	En plus de leur présentation formelle «RBB », le Secrétariat fournira ces renseignements par blocs de dépenses.

Rec. n°	Recommandation	Observations du Secrétaire général
27	Une mise à jour de l'agrément liant le gouvernement thaïlandais et l'OACI serait juridiquement utile (même si, « politiquement », le risque est probablement faible d'en voir les clauses remises en question par le Royaume de Thaïlande), pour confirmer que les dispositions arrêtées en 1965 pour un autre bâtiment couvrent bien les nouveaux bâtiments, notamment dans la perspective de prochains travaux coûteux	<p>Il a été demandé officiellement aux autorités thaïlandaises compétentes de modifier l'accord entre leur Gouvernement et l'OACI pour y inclure la disposition sur le bâtiment des conférences</p> <p>La procédure d'amendement est en cours.</p>
28	Il conviendrait désormais de s'assurer que l'intégration de l'activité de coopération technique dans celle des bureaux régionaux se fait de façon homogène d'un bureau à l'autre.	<p>La politique relative à l'assistance technique et à la coopération technique approuvée par le Conseil régira les activités les concernant. De plus, par le biais de la Commission d'examen du suivi et de l'assistance (à laquelle participent les bureaux régionaux dans toute la mesure possible), le Secrétaire général affectera des ressources du budget ordinaire à la fourniture de l'assistance technique.</p> <p>Les experts de la coopération technique de cinq des sept bureaux régionaux, précédemment financés par le Fonds AOSC, le sont maintenant par le budget ordinaire.</p>
29	L'OACI ne devrait pas déclarer closes des recommandations qui ne sont pas mises en œuvre complètement et de manière satisfaisante.	<p>Il faut préserver une certaine souplesse à cet égard car il peut se révéler nécessaire de déclarer closes des recommandations qui ne sont plus pertinentes en raison de leur caducité.</p> <p>L'EAO continuera de tenir des réunions trimestrielles avec tous les Directeurs de l'OACI pour s'entretenir avec eux des mesures qui ont été prises et pour se mettre d'accord sur les recommandations qui peuvent être déclarées closes.</p>





