

ÉTATS FINANCIERS

ET

RAPPORTS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2013



DOCUMENTATION
pour la 39^e session de l'Assemblée en 2016

ÉTATS FINANCIERS

ET

RAPPORTS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2013



DOCUMENTATION
pour la 39^e session de l'Assemblée en 2016

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) H3C 5H7 Canada

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).

**Doc 10035, États financiers et Rapports du Commissaire aux comptes
pour l'exercice terminé le 31 décembre 2013**

N° de commande : 10035
Document non mis en vente

© OACI 2014

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 2013**

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE
ÉTATS FINANCIERS ET RAPPORTS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2013

TABLE DES MATIÈRES

		PAGE
PARTIE I	RAPPORTS DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL	
	Présentation	I - 1
	Déclaration relative au contrôle interne	I - 16
PARTIE II	OPINION DU COMMISSAIRE AUX COMPTES	II - 1
PARTIE III	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
PARTIE IV:	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
PARTIE V	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 2013 ET OBSERVATIONS DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL EN RÉPONSE AU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES	

PARTIE I : RAPPORTS DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

PARTIE I : RAPPORTS DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

PRÉSENTATION

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, ainsi qu'un bureau régional auxiliaire à Beijing.

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 2013.

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 2013. Comme le prescrit l'article XIII du Règlement financier, l'opinion du Commissaire aux comptes et son rapport sur les états financiers pour 2013 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 2013. 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.

États financiers

2.2 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.

2.3 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.

2.4 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.

2.5 Les paragraphes suivants résument les principales informations sur la situation et la performance financières de l'Organisation en 2013.

2.6 L'**État I** présente la situation financière de l'Organisation. Les actifs de 305,9 millions CAD au 31 décembre 2013 sont principalement composés de trésorerie et d'équivalents de trésorerie s'élevant à 265,9 millions CAD et de contributions et autres montants à recevoir totalisant 32,1 millions CAD. Le passif s'élève à un total de 364,6 millions CAD, dont 229,1 millions CAD représentent les encaissements par anticipation, principalement pour des projets de coopération technique,

et un passif à long terme de 103,0 millions CAD pour les avantages du personnel comptabilisés dans cet état depuis 2010 par suite de l'application des IPSAS.

2.7 L'État I montre aussi un déficit cumulé de 58,7 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 36,5 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.

2.8 L'État II présente la performance financière pour l'exercice 2013. 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 (TCP). 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 4,3 millions CAD a également été apporté aux recettes provenant des contributions fixées pour 2013 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 2013 est de 2,8 millions CAD. Le Tableau A montre le déficit par fonds ou groupe de fonds pour les activités ordinaires. Les dépenses comprennent un montant de 5,8 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 2013, un montant de 4,2 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 1,6 million 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 (2,5 millions CAD) et l'excédent du Fonds AOSC (1,0 million CAD).

2.9 L'excédent net des autres fonds (0,3 million CAD) s'explique par des déficits de 0,6 million CAD du Fonds d'immobilisations et de 0,7 million du Fonds du plan d'incitation, et des excédents de 0,4 million du Fonds SAFE, de 0,3 million du programme AVSEC et de 0,9 million de l'ensemble des autres fonds.

2.10 Pour ce qui est du secteur des projets de coopération technique, il n'y a pas de solde annuel pour l'exercice 2013 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. 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.

2.11 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 44,8 millions CAD. Le solde du déficit net accumulé à la fin de 2013 était de 58,7 millions CAD. L'augmentation du déficit cumulatif pour 2013 s'explique principalement par le déficit pour l'exercice (2,8 millions CAD) et la perte actuarielle sur l'assurance-maladie après la cessation de service (ASHI) (11,0 millions CAD).

2.12 L'État IV donne une ventilation des flux de trésorerie, qui sont passés de 246,4 millions CAD au 31 décembre 2012 à 266,0 millions au 31 décembre 2013. 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.

2.13 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^e session (2010), au paragraphe C du dispositif de sa Résolution A37-26, l'Assemblée a voté des crédits de 98 069 000 CAD pour l'exercice 2013. 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 2013, exprimé en milliers de CAD, se résume comme suit :

Crédits initiaux	98 069
Engagements de 2012 non liquidés	5 212
Crédits reportés de 2012	3 307
Diminution des crédits	<u>(639)</u>
Crédits révisés approuvés	105 949
Engagements de 2013 non liquidés	(7 170)
Crédits reportés restitués	(209)
Crédits reportés à l'exercice suivant	<u>(4 119)</u>
Crédits révisés pour 2013	<u>94 452</u>

3.3 **Engagements de 2012 non liquidés.** Conformément au § 5.7 du Règlement financier, pour compléter les crédits de 2013, le Secrétaire général a approuvé le virement d'un montant de 5 212 000 CAD, principalement afin de régler des engagements non liquidés contractés pour l'exercice qui s'est terminé le 31 décembre 2012.

3.4 **Crédits reportés de 2012.** Conformément au § 5.6 du Règlement financier, pour compléter les crédits de 2013, le Secrétaire général a approuvé le virement d'un montant de 3 307 000 CAD financé par des économies de 2012, pour des activités obligatoires et d'autres activités essentielles aux missions non prévues au budget de 2013.

3.5 **Diminution des crédits.** Le montant de 639 000 CAD a été réduit parce qu'il n'a pas été remboursé au Programme ordinaire par le Fonds AOSC, comme l'avait approuvé le Conseil. 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 2013 et le montant approuvé par l'Assemblée (Annexe 4 du Doc 9955).

3.6 **Engagements de 2013 non liquidés.** La valeur des obligations contractées en 2013 mais dont la livraison n'est attendue qu'en 2014 s'établit à 5 867 000 CAD. Il est prévu de verser un montant de 1 303 000 CAD en prestations, constituées principalement de congés accumulés et de primes de rapatriement, aux employés qui quitteront l'OACI en 2014. Un montant de 7 170 000 CAD [voir aussi

Figure 1, colonne (e)] a donc été réservé et reporté à 2014, conformément au § 5.7 du Règlement financier, pour régler des engagements légaux contractés en 2013.

3.7 **Crédits reportés restitués.** Le montant de 209 000 CAD n'a pas été dépensé en raison des mouvements de personnel ; il s'agit de la portion financée par le compte des mesures incitatives pour le règlement des arriérés de longue date. Le montant approuvé indiqué à l'Annexe 4 du Doc 9955 n'a pas été dépensé et a été restitué au Fonds du plan d'incitation.

3.8 **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.

3.9 **Crédits reportés à l'exercice suivant.** 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 4 119 000 CAD se situe dans cette limite. Le montant reporté sera principalement affecté aux activités qui n'auront finalement pas été financées par le budget 2014-2015-2016. Les activités du Programme qui sont financées par les crédits inutilisés de 2013 comprennent des projets de mise en œuvre spéciaux dans les bureaux régionaux, un audit de sécurité de l'Égypte et des réunions (groupe de travail du Groupe d'experts AVSEC et séminaire FAL) qui ont été reportés à 2014. De plus, une partie des économies de 2013 servira à financer les exigences de sûreté de l'UNDSS pour les résidences des membres du personnel à Dakar et Nairobi. Les activités de gestion et d'administration financées par les crédits inutilisés comprennent le financement du nouveau système de recrutement électronique, des contrats de maintenance d'Agresso, des outils de traduction assistée par ordinateur (CATS) et du système EDEN (système de services réseautés de documents électroniques) et des ressources supplémentaires pour l'EAO et le déontologue.

3.10 En raison des augmentations et des virements indiqués ci-dessus, le montant final des crédits approuvés pour l'exercice s'établit à un total de 94 452 000 CAD.

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

FIGURE 1

	<u>2013</u>	<u>Taux de change</u>	<u>Réel aux taux</u>	<u>Engagements non liquidés en</u>	<u>Crédits reportés</u>	<u>Total</u>	<u>Différence</u>	
	<u>Budget</u> ¹							<u>Réel</u> ²
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)
				= (b)+(c)			= (d)+(e)+(f)	= (g) - (a)
RECETTES								
Contributions fixées	88 727	83 120	1 337	84 457			84 457	\$ (4 270)
Autres produits								
ARGF	5 082	5 082		5 082			5 082	-
Divers	1 455	449		449			449	(1 006)
Remboursement venant du Fonds AOSC	1 841	1 202		1 202			1 202	(640)
Virement du compte de mesures incitatives	964	755		755			755	(210)
Écart de change		1 828		1 828			1 828	1 828
	98 069	92 436	1 337	93 773	-	-	93 773	(4 296)
DÉPENSES								
Rémunérations et avantages du personnel	81 990	76 833	(416)	76 417	3 863	209	80 489	(1 500)
Fournitures, consommables et autres	721	383	(4)	379	106		485	(235)
Frais généraux de fonctionnement	16 322	11 917	(44)	11 873	3 192		15 065	(1 256)
Déplacements	4 137	3 417	(14)	3 403			3 403	(734)
Réunions	2 316	2 112	(9)	2 103	8		2 111	(205)
Autres dépenses	464	281	(5)	276			277	(187)
	105 949	94 943	(491)	94 452	7 170	209	101 830	(4 119)

¹ Budget 2013 - Les dépenses incluent les reports (et les engagements) de l'exercice précédent, soit un montant de 8 519 000 CAD et une diminution d'un montant de 639 000 CAD pour le remboursement au budget du Programme ordinaire (C-DEC 197/2).

² Du Tableau A. États financiers.

³ Comprend 1) une perte de change de 1 337 000 CAD due à l'incidence des opérations en USD budgétisées à 1,00 USD = 1,038 CAD, et 2) un gain de change de 1 828 000 CAD correspondant à une réévaluation des postes du bilan.

3.12 **Explication des différences — Recettes.** L'ensemble du budget de 98 069 000 CAD [Figure 1, colonne (a)] se rapporte aux cinq principales sources de financement du Budget-Programme ordinaire de 2013 : les contributions fixées, l'excédent de l'ARGF, les recettes accessoires, le remboursement venant du Fonds AOSC et le virement venant du Plan d'incitation pour arriérés de longue date. La différence de 4,3 millions 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 1,0 million CAD était due principalement aux taux d'intérêt, qui sont demeurés peu élevés, ce qui s'est traduit par des produits d'intérêts beaucoup plus bas que prévus.

3.13 **Explication des différences — Dépenses.** Le budget global de 105 949 000 CAD [Figure 1, colonne (a)] inclut les crédits initiaux 2013 de 98 069 000 CAD, les crédits reportés de 2012 avec les engagements de 2012 non liquidés de 8 519 000 CAD et la diminution de 639 000 CAD dans le remboursement du Programme ordinaire. Les économies (crédits non utilisés) de 2013 de 4 119 000 CAD seront reportées à 2014.

3.14 **Différences de change.** Les différences de change [Figure 1, colonne (c)] se composent de ce qui suit :

- a) perte de change de 1 337 000 CAD. 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^{er} janvier 2013 (date à laquelle les factures ont été

établies en dollars des États-Unis) était inférieur au taux utilisé pour l'élaboration du budget 2013, ce qui s'est traduit par une diminution de 1 337 000 CAD des contributions fixées ;

- b) gain de change net de 1 828 000 CAD, correspondant à une réévaluation des postes du bilan.

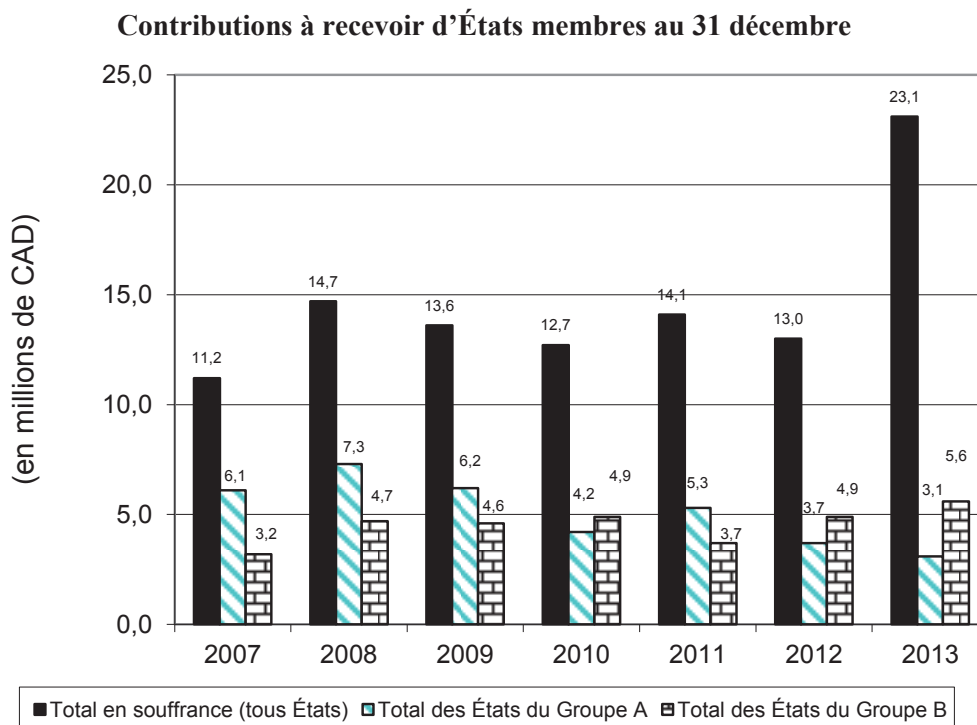
La différence de change nette (gain de 491 000 CAD) a été attribuée aux dépenses réelles pour la comptabiliser au taux budgétaire. La dépense totale comptabilisée au taux budgétaire est indiquée dans la Figure 1, colonne (d). Les économies budgétaires, c'est-à-dire la différence entre les prévisions budgétaires et les dépenses réelles, ont ainsi été dûment ajustées, comme le montre la Figure 1, colonne (h).

Monnaies des contributions et monnaie de présentation

3.15 Les contributions des États membres et d'autres recettes estimatives 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 2013, la fluctuation du dollar canadien contre le dollar des États-Unis est passée de 0,993 CAD au début de l'exercice à 1,067 CAD à la fin de l'exercice.

Contributions des États et contributions volontaires

3.16 Des contributions totalisant 73 778 000 CAD ont été reçues en 2013, et un solde de 13 664 000 CAD restait en souffrance à la fin de l'exercice au titre des contributions de l'exercice en cours. Au début de l'exercice, 13 001 000 CAD étaient dus par des États au titre de 2012 et des exercices antérieurs ; un montant de 4 321 000 CAD a été reçu, laissant un solde à percevoir de 8 680 000 CAD. Le montant total des contributions en souffrance au titre de tous les exercices était de 22 345 000 CAD au 31 décembre 2013 (incluant le Fonds de roulement). Le montant de 22 345 000 CAD inclut une contribution en dollars des États-Unis convertie au taux de 1,067 CAD, ce qui donne un solde de contributions à recevoir réévalué à 23 138 000 CAD. 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 92,35 % en moyenne. La Figure 2 montre la situation des contributions à recevoir d'États membres à la fin de chaque exercice depuis 2007.

FIGURE 2

3.17 Sur les 23 138 000 CAD de contributions en souffrance au 31 décembre 2013, 11 300 000 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 2013</u>	<u>Montant dû au 31 décembre 2013</u>	<u>Nombre d'États 2012</u>	<u>Montant dû au 31 décembre 2012</u>
Groupe A : États ayant conclu des accords avec le Conseil en vue de régler leurs arriérés sur plusieurs années	12	3 150	14	3 644
Groupe 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	15	5 623	14	4 890
Groupe C : États ayant des arriérés de contributions de moins de trois années entières	11	1 909	28	3 341
Groupe D : États ayant des contributions en souffrance uniquement pour l'exercice en cours	20	11 911	20	625
Total partiel	58	22 593	76	12 500
L'ex-République fédérative socialiste de Yougoslavie	-	545	-	501
Total des contributions en souffrance	58	23 138	76	13 001

3.18 Au 31 décembre 2013, 12 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 2013.

3.19 Les principales contributions* reçues pour le Fonds du Programme ordinaire et les autres Fonds du Secteur 1 pour 2013 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 AVSEC</u>	<u>Total</u>
Canada	2 228	22 804	50	25 082
États-Unis	10 924	-	1 639	12 563
Japon	7 935	-	3	7 938
Allemagne	5 733	-	3	5 736
Royaume-Uni	4 964	-	228	5 192
France	4 300	550	204	5 054
Chine	3 548	-	-	3 548
Italie	3 076	-	6	3 082
Espagne	2 159	-	8	2 167
République de Corée	2 106	-	-	2 106
Thaïlande	437	1 299	-	1 736
Pays-Bas	1 617	-	4	1 621
Total	<u>49 027</u>	<u>24 653</u>	<u>2 145</u>	<u>75 825</u>

* Les douze contributions les plus élevées

3.20 La figure suivante montre (en milliers de CAD) les dépenses totales en 2013, 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	25 878	11 174	11 952	45 939	-	94 943
Fonds volontaires et autres fonds d'activités ordinaires	1 613	4 098	146	17 682	3 924	27 463
Locaux	-	-	-	25 385	-	25 385
Personnel détaché (en nature)¹						
Arabie saoudite	-	18	-	-	-	18
Canada	-	50	-	-	-	50
Chine	338	113	-	442	-	893
Corée	-	-	-	92	-	92
États-Unis	-	16	-	-	-	16
France	794	204	-	277	-	1 275
Italie	-	6	-	162	-	168
Malaisie	198	-	-	92	-	290
Singapour	397	-	-	356	-	753
Turquie	97	44	-	-	-	141
Autres	335	727	211	216	-	1 489
Total partiel du personnel détaché	2 159	1 178	211	1 637	-	5 185
Total des dépenses	29 650	16 450	12 309	90 643	3 924	152 976

¹ Les 10 contributions les plus élevées, par ordre alphabétique.

Excédents de trésorerie

3.21 Au 31 décembre 2013, 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 5,2 millions CAD. L'excédent cumulé moins le solde du Fonds de roulement (6,4 millions CAD) et les contributions à recevoir d'États membres (23,1 millions CAD) ont produit un déficit de trésorerie de 24,3 millions CAD au 31 décembre 2013 ; à noter qu'un montant de 11,3 millions CAD est inscrit comme excédent réservé pour financer des engagements non liquidés de 2013 et des crédits reportés à 2014.

Fonds de génération de produits auxiliaires (ARGF)

3.22 En 2013, le Fonds ARGF a atteint un excédent d'exploitation de 5 983 000 CAD. Après le versement de la contribution obligatoire de 5 082 000 CAD au Programme ordinaire et le versement de 714 000 CAD fait à partir de l'excédent cumulé, l'excédent net est de 187 000 CAD.

3.23 La figure suivante présente les recettes et les dépenses du Fonds ARGF par activités commerciales, y compris le Commissariat, en milliers de CAD.

FIGURE 6

	Recettes	Dépenses	Excédent
Publications, distribution et impression (excluant les licences de marchandises dangereuses)	8 420	3 828	4 592
Services aux délégations, services de conférences et location	2 927	2 632	295
Accords de licences et partenariats en statistiques (incluant les licences de marchandises dangereuses)	1 437	446	991
Manifestations et symposiums	1 432	627	805
Formation	1 151	1 142	9
Périodiques	944	619	325
Commissariat	621	491	130
Sites web	421	45	376
Gouvernance ARGF	207	1 666	(1 459)
Nouveaux produits	88	169	(81)
Total partiel	17 648	11 665	5 983
Élimination d'interfacturation ARGF	(286)	(286)	-
Total	17 362	11 379	5 983
Montant viré au Programme ordinaire	-	5 082	(5 082)
Versements faits à partir de l'excédent cumulatif	-	714	(714)
Net	17 362	17 175	187

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

FIGURE 7

	Montants réels	Montants budgétaires	Différence
Recettes	17 362	18 576	(1 214)
Dépenses	11 379	12 576	1 197
Excédent	5 983	6 000	(17)

3.25 Bien que les montants des recettes et des dépenses diffèrent de ceux qu'indique le budget pour chaque activité, l'excédent d'exploitation réel global de 5 983 000 CAD est très proche du chiffre prévu au budget (6 000 000 CAD). Le Fonds ARGF a atteint 93,5 % du montant des recettes budgétisé, et 99,7 % de l'excédent prévu.

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

3.26 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 2013¹**

	Soumis à l'Assemblée ²	Budget révisé 2013 ³	Dépenses/ recettes réelles 2013	Solde du budget révisé
Crédits/dépenses du Grand programme	11 625	8 315	8 340	(25)
Recettes		8 691	9 479	
Excédent/(déficit) des recettes sur les dépenses		376	1 139	

¹ À l'exclusion du Fonds pour l'efficacité/efficacités de la TCB.

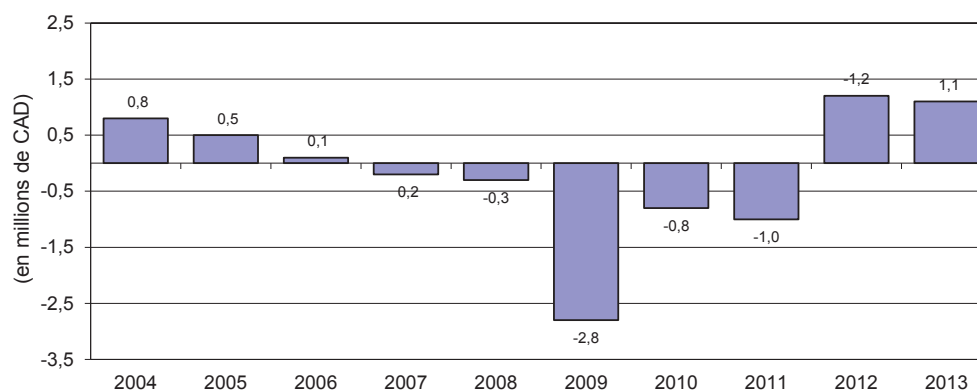
² Approuvés par l'Assemblée en 2010 (A37).

³ Noté par le Conseil à sa 200^e session (C-WP/14061).

3.27 Comme il est indiqué ci-dessus, l'Assemblée a approuvé les prévisions budgétaires indicatives (dépenses) du Fonds AOSC, s'élevant à 11 625 000 CAD pour l'exercice 2013. 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 2013 dans la note C-WP/14061. Les prévisions de dépenses révisées pour 2013 s'élevaient à 8 315 000 CAD et les prévisions de recettes à 8 691 000 CAD.

3.28 L'AOSC a affiché un surplus de 788 000 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 2013 de projets de coopération technique pour une valeur de 137,2 millions USD. En ce qui concerne les dépenses, les coûts en personnel ont dépassé de 25 000 CAD le montant budgétisé, ce qui s'est traduit par une différence positive totale de 763 000 CAD dans les recettes et dépenses.

3.29 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**

3.30 À la 37^e 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 (TC) 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).

3.31 **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 supervision de la sécurité (USOAP) et du Programme universel d'audits de sûreté (USAP).

3.32 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 un système de gestion de la qualité basé sur la norme ISO 9001:2008 dans sa Section des acquisitions ; sa Section de l'exécution des projets et son Groupe du soutien des activités ont été certifiés en 2013. Les processus améliorés ont contribué au progrès considérable de la performance du programme de coopération technique et des résultats du Fonds AOSC en 2013. La Direction devrait être intégralement certifiée en 2014.

3.33 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 2013 à 2015 ; 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.

3.34 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 132,9 millions CAD en 2013. 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

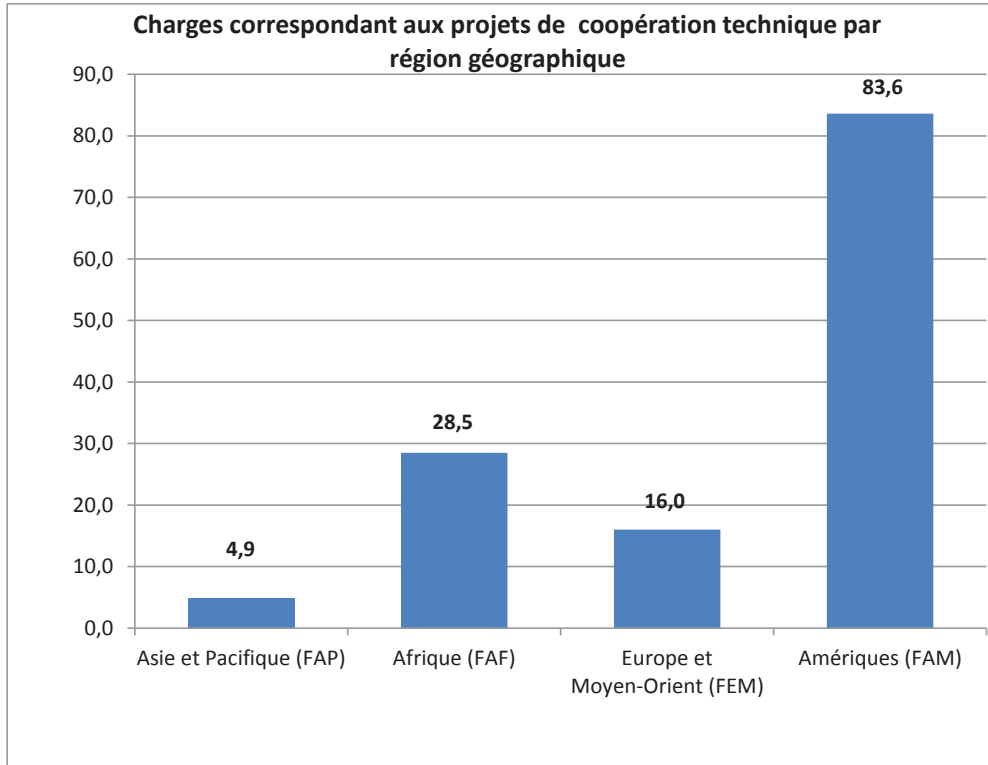
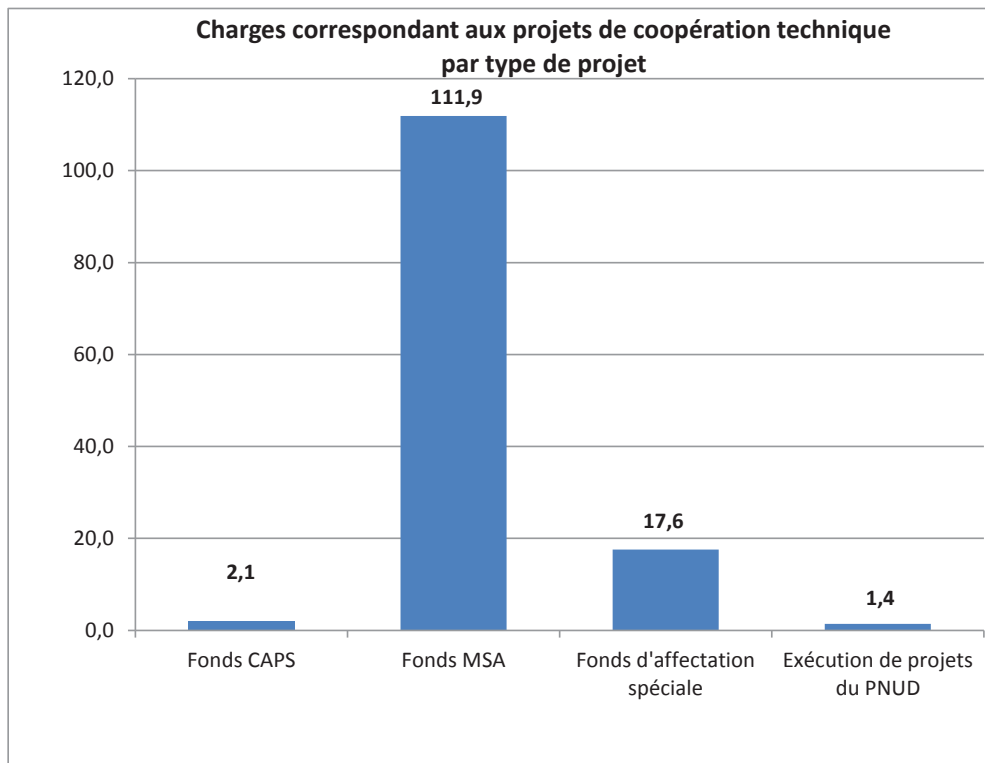


FIGURE 11



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 soumet par les présentes le rapport financier de l'OACI, accompagné des états financiers et des tableaux pour l'exercice 2013.



Raymond Benjamin
Secrétaire général

Montréal, Canada
Le 31 mars 2014

Déclaration relative au contrôle interne 2013

Portée de la responsabilité

En tant que Secrétaire général de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), conformément au mandat qui m'a été confié et, en particulier, à l'article XI du Règlement financier, je dois rendre compte de la tenue d'un bon système de contrôle interne.

Objet du contrôle interne

Le contrôle interne a pour objet de réduire et de gérer, plutôt que d'éliminer, les risques de non-réalisation des buts, objectifs et politiques connexes de l'Organisation. Il peut donc donner une assurance raisonnable et non absolue d'efficacité. Il est basé sur un processus permanent conçu pour mettre en évidence les risques principaux, en évaluer la nature et l'étendue et en permettre la gestion de manière rationnelle et efficace.

Le contrôle interne est un processus qui relève des organes directeurs, du Secrétaire général, des hauts fonctionnaires et d'autres membres du personnel ; il a pour but de donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de contrôle interne généraux suivants :

- efficacité et efficience des activités ;
- protection de l'actif ;
- fiabilité des renseignements financiers ;
- respect des règlements et règles applicables.

Ainsi, au niveau opérationnel, le contrôle interne de l'OACI n'est pas uniquement une politique ou une procédure exécutée ponctuellement mais un processus mené en continu à tous les niveaux de l'Organisation au moyen de mécanismes de contrôle interne pour assurer la réalisation des objectifs ci-dessus.

Capacité de gérer les risques

En 2012, l'OACI a mis en place un cadre théorique de contrôle interne qui comprend un système de gestion des risques. L'approche de l'OACI en matière de gestion des risques est un processus intégral et systématique qui met en évidence, atténue, surveille et signale à l'Organisation les risques principaux.

En ma qualité de Secrétaire général de l'Organisation, je préside un groupe de gestion de haut niveau qui a la responsabilité globale de déterminer et d'évaluer les risques liés à l'exécution de programmes et projets et des activités générales de l'Organisation, qui sont suivies de près par un organe directeur permanent, le Conseil de l'OACI. Le groupe a pour tâche d'établir l'environnement de contrôle et d'assurer la discipline et la structure nécessaires à la réalisation des objectifs premiers du système de contrôle interne.

Cadre de gestion des risques et de contrôle interne

Le cadre de gestion des risques et de contrôle interne de l'Organisation comprend :

- la détermination des risques classés selon les domaines d'activité, la pertinence, les incidences et la probabilité d'occurrence ;

- l'établissement d'un organe d'examen de la gestion des risques composé de mes hauts fonctionnaires qui ont pour mandat d'exécuter les mesures d'atténuation pour faire face aux risques majeurs, de réaliser un cadre intégré de gestion des risques, de renforcer une culture de gestion des risques et de réévaluer régulièrement les risques et les niveaux de tolérance de l'Organisation compte tenu de l'évolution de l'environnement. Les risques et les mesures d'atténuation qui ont été et qui seront prises sont documentés dans les registres de risques.

Un « cadre de contrôle interne » complet a été défini, qui vise à faire en sorte que les objectifs de l'Organisation soient atteints de manière efficace par l'établissement de critères basés sur les travaux du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), qui représente la meilleure pratique adoptée par plusieurs organisations des Nations Unies. Le cadre est appuyé par une gamme d'assertions confirmées par des hauts fonctionnaires et un éventail de politiques, procédures et processus soutenus par des valeurs éthiques appropriées.

De plus, mes hauts fonctionnaires et moi-même sommes engagés à l'égard d'un programme d'amélioration continue destiné à renforcer le système de contrôle interne dans l'ensemble de l'Organisation.

Examen de l'efficacité

Les renseignements que j'ai utilisés pour examiner l'efficacité du système de contrôle interne proviennent principalement :

- de mes hauts fonctionnaires, en particulier les directeurs et les chefs, qui jouent des rôles importants et doivent rendre compte des résultats attendus, de la performance, du contrôle des activités de leurs directions/bureaux respectifs et des ressources qui leur ont été confiés. Les canaux d'information dépendent principalement de réunions périodiques tenues par le Groupe de gestion de haut niveau (SMG) et SMG complet du Secrétariat. Pour l'exercice qui s'est terminé le 31 décembre 2013, les problèmes de contrôle, et les mesures pour y remédier, ont été mis en évidence au moyen d'un processus d'auto-évaluation et aussi grâce à l'application des meilleures pratiques, comme le confirme l'attestation écrite personnelle de mes hauts fonctionnaires ;
- du Bureau de l'évaluation et de la vérification interne (EAO), dont je reçois aussi les rapports sur les vérifications internes, les évaluations et les services consultatifs auxquels je me fie. Ces rapports contiennent des renseignements indépendants et objectifs sur l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne de l'Organisation et l'efficacité des programmes, accompagnés de recommandations d'amélioration ;
- du Comité consultatif sur l'évaluation et les audits (EAAC), dont le rôle est de me donner, ainsi qu'au Conseil, des avis sur la gestion des risques, les contrôles financiers et internes et les fonctions connexes de supervision ;
- du conseiller en déontologie, qui fournit des avis et des conseils confidentiels à l'Organisation et à son personnel sur les questions de déontologie et les normes de conduite, et qui encourage une conscience éthique et des comportements responsables dans la gestion des cas concernant des allégations de comportement contraire à la déontologie, y compris les conflits d'intérêt ;
- des rapports du Corps commun d'inspection (CCI) du système des Nations Unies sur les questions intéressant l'OACI ;
- des observations et décisions du Conseil.

Problèmes de contrôle significatifs

J'ai examiné le cadre de contrôle interne ; il n'y a pas de problème de contrôle significatif à signaler pour 2013. Cela dit, des améliorations sont prévues pour 2014, pour certaines sections, améliorations qui comportent une documentation plus poussée des procédures et systèmes et visent à combler des carences en formation constatées en 2013.

Le cadre de contrôle interne est appuyé par un document évolutif à actualiser et à améliorer au fil du temps. Mes hauts fonctionnaires et moi-même sommes résolus à résoudre toute faiblesse constatée dans les contrôles internes et à exécuter un programme d'amélioration continue pour renforcer le système de contrôle interne dans l'ensemble de l'Organisation.

Déclaration

Comme il est noté ci-dessus, un contrôle interne efficace, aussi bien conçu soit-il, a des limites, dont une liée à la possibilité qu'il soit contourné ; en conséquence, il ne peut donner qu'une assurance raisonnable. De plus, en raison de l'évolution des conditions, l'efficacité du contrôle interne peut varier avec le temps.

Sur la base de ce qui précède, je conclus, au meilleur de ma connaissance et compte tenu des renseignements, que l'OACI a utilisé des systèmes satisfaisants de contrôle interne pour l'exercice qui a pris fin le 31 décembre 2013, et jusqu'à la date d'approbation des états financiers.



Raymond Benjamin
Secrétaire général

Montréal, Canada
Le 31 mars 2014

PARTIE II : OPINION DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

- République Française -

Cour des comptes

Le Premier président

Paris, le 31 MARS 2014

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

OPINION DE L'AUDITEUR EXTERNE

Nous avons effectué l'audit des états financiers de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) pour l'exercice clos le 31 décembre 2013. Ces états financiers comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2013, l'état de la performance financière, l'état de variation de l'actif net, le tableau des 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. Les tableaux présentés après l'annexe décrivant notamment la ventilation par fonds des états de la situation financière et de la performance, ne font pas partie des états financiers et ne sont pas audités.

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 2013, 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 2013

(en milliers de CAD)

	Note	2013	2012
ACTIFS			
ACTIFS COURANTS			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2.1	265 972	246 379
Contributions à recevoir des États membres	2.2	13 597	4 725
Créances et avances	2.3	15 012	13 408
Stocks	2.4	1 070	1 121
Autres	2.3	2 374	2 065
		298 025	267 698
ACTIFS NON COURANTS			
Contributions à recevoir des États membres	2.2	3 058	6 116
Créances et avances	2.3	442	464
Immobilisations corporelles	2.5	3 300	3 726
Immobilisations incorporelles	2.6	1 050	1 193
		7 850	11 499
TOTAL DES ACTIFS		305 875	279 197
PASSIFS			
PASSIFS COURANTS			
Encaissements par anticipation	2.8	229 075	208 828
Dettes fournisseurs et charges à payer	2.9	26 298	18 720
Avantages du personnel	2.10	4 700	4 669
Crédits aux gouvernements contractants/ fournisseurs de services	2.11	1 443	1 608
		261 516	233 825
PASSIFS NON COURANTS			
Avantages du personnel	2.10	103 045	90 217
		103 045	90 217
TOTAL DES PASSIFS		364 561	324 042
ACTIF NET			
Déficit cumulé	2.12	(53 073)	(48 487)
Réserves	2.12	(5 613)	3 642
		(58 686)	(44 845)
ACTIF NET (DÉFICIT CUMULÉ)		(58 686)	(44 845)
TOTAL DES PASSIFS ET DE L'ACTIF NET		305 875	279 197

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 2013
(en milliers de CAD)

	Note	2013	2012
PRODUITS			
Contributions aux accords de projets	3.2	132 667	105 132
Contributions fixées	3.2	83 120	84 205
Autres activités génératrices de produits	3.2	14 949	13 133
Autres contributions volontaires		8 215	6 755
Recettes d'honoraires d'administration		182	211
Autres produits	3.2	5 008	2 014
TOTAL DES PRODUITS		244 141	211 450
CHARGES			
Traitements et avantages du personnel	3.3	140 539	133 575
Fournitures, consommables et autres	3.3	74 150	53 579
Charges opérationnelles générales	3.3	16 734	17 189
Déplacements	3.3	8 626	8 657
Réunions		2 273	1 162
Formation		2 083	2 553
Autres charges	3.3	2 516	2 241
TOTAL DES CHARGES		246 921	218 956
DÉFICIT DE L'EXERCICE		(2 780)	(7 506)

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 2013
(en milliers de CAD)

	Note	Déficit cumulé	Réserves	Actif net (Déficit net accumulé)
Solde au 31 décembre 2012		(48 487)	3 642	(44 845)
Variations des soldes des fonds et des réserves en 2013				
Virement de l'actif net au passif	2.12	(2 770)	2 770	
Écarts actuariels gain/(perte)	2.10		(10 997)	(10 997)
Autres reclassements et virements	2.12	964	(964)	
Écart de conversion	2.12		(64)	(64)
Déficit de l'exercice		(2 780)		(2 780)
Total des variations au cours de l'exercice		(4 586)	(9 255)	(13 841)
Solde au 31 décembre 2013		(53 073)	(5 613)	(58 686)

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 2013

(en milliers de CAD)

	Note	2013	2012
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES :			
Déficit de l'exercice		(2 780)	(7 506)
(Augmentation) diminution des contributions à recevoir	2.2	(8 872)	1 036
(Augmentation) diminution des créances et des avances	2.3	(3 347)	(2 355)
(Augmentation) diminution des stocks	2.4	51	(169)
(Augmentation) diminution d'autres actifs	2.3	(309)	(130)
(Augmentation) diminution d'autres contributions à recevoir non courantes (après actualisation)	2.2	3 058	(535)
(Augmentation) diminution des créances et avances non courantes	2.3	22	32
(Augmentation) diminution des encaissements par anticipation	2.8	20 246	59 270
(Augmentation) diminution des dettes fournisseurs et des charges à payer	2.9	9 320	(634)
(Augmentation) diminution des avantages à court terme du personnel	2.10	30	609
(Augmentation) diminution des crédits aux gouvernements contractants/fournisseurs de services	2.11	(165)	211
(Augmentation) diminution des avantages à long terme des employés	2.10	12 828	11 400
Gain (perte) actuariel(le) comptabilisé(e) dans les réserves	2.10	(10 997)	(7 337)
Produits d'intérêt		(797)	(741)
Amortissements		1 300	1 006
Ajustement de conversion		(64)	56
		19 527	54 213
FLUX DE TRÉSORERIE NETS PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT :			
Acquisition d'immobilisations corporelles et d'immobilisations incorporelles	2.5 et 2.6	(731)	(1 921)
Produits d'intérêt		797	741
		66	(1 180)
FLUX DE TRÉSORERIE NETS PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT			
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT :			
Virements de l'actif net au passif et autres virements			(47)
			(47)
FLUX DE TRÉSORERIE NETS PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT			
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE TRÉSORERIE ET D'ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE			
		19 593	52 986
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE			
		246 379	193 393
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE			
		265 972	246 379

Les notes font partie intégrante des états financiers.

III-5

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 2013

(en milliers de CAD)

Objectif stratégique / Stratégie d'exécution de soutien	Crédits										Dépenses ¹			Solde
	Original A37-26	2012 Engagements non réglés ^a	Reportés de l'exercice précédent ^b	Diminution des crédits ^c	2013 Crédits avant virements	2013 Engagements non réglés ^a	Crédits reportés restitués ^d	Virements entre OS/SIES ^e	Reportés à l'exercice suivant ^b	2013 Crédits révisés	Total	Écart de change budgétaire ²	Taux de change budgétaire	
Sécurité	25 801	1 444	251	(9)	27 487	(1 129)	(105)	40	(623)	25 671	25 878	(207)	25 671	0
Sûreté	13 942	271	54	(5)	14 262	(448)	(63)	(2 331)	(361)	11 059	11 174	(114)	11 059	0
Protection de l'environnement et développement durable	12 362	640	456	(4)	13 454	(527)	(42)	(789)	(229)	11 867	11 952	(85)	11 867	0
Total partiel	52 105	2 355	761	(18)	55 203	(2 104)	(209)	(3 080)	(1 213)	48 598	49 004	(406)	48 598	0
Soutien au Programme	22 568	1 397	834	(147)	24 652	(2 342)		2 105	(2 136)	22 279	22 311	(32)	22 279	0
Gestion et administration	15 429	1 098	1 471	(468)	17 530	(2 182)		1 369	(571)	16 145	16 186	(41)	16 145	0
Gestion et administration - organes directeurs	7 967	362	241	(6)	8 564	(541)		(394)	(199)	7 430	7 442	(12)	7 430	0
Total partiel	45 964	2 857	2 546	(621)	50 746	(5 065)	0	3 080	(2 906)	45 854	45 939	(85)	45 854	0
Total	98 069	5 212	3 307	(639)	105 949	(7 170)	(209)	0	(4 119)	94 452	94 943	(491)	94 452	0

^a Approuvé par le Secrétaire général, § 5.7 du Règlement financier.

^b Approuvé par le Secrétaire général, § 5.6 du Règlement financier.

^c Le Conseil a approuvé le remboursement au Programme ordinaire d'un montant de 1,2 million CAD au lieu de 1,8 million CAD (C-DEC197/2).

^d 0,2 million CAD non dépensés restitués au Fonds du Plan d'incitation pour le règlement des arriérés.

^e Approuvé par le Secrétaire général, § 5.9 du Règlement financier.

¹ Les dépenses effectuées en devises autres que des dollars canadiens sont comptabilisées au taux de change de l'ONU.

² Écart de conversion par rapport au budget : 1) 1 337 000 dû aux incidences des transactions en dollars des États-Unis inscrites au budget à un taux de 1,00 USD = 1,038 CAD, et 2) gain net de change de 1 828 000 correspondant à une réévaluation des postes du bilan.

Les notes font partie intégrante des états financiers.

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE**Notes aux états financiers
31 décembre 2013****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^{er} 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^{er} janvier 2010. Ces actifs ne figurent pas dans les états financiers, mais sont indiqués dans les notes aux états financiers à titre d'information.
3. À moins d'indication contraire, la base de mesure utilisée pour la préparation des états financiers est le coût amorti.
4. L'État des flux de trésorerie (État IV) est préparé selon la méthode indirecte.
5. 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

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

Instruments financiers

8. 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).
9. 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.
10. 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

11. 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.
12. 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.
13. Les publications et autres documents à usage interne sont comptabilisés en dépenses au moment de leur production.

Créances, produits et recettes

14. 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.
15. 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.
16. 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.
17. Les autres recettes sont des opérations avec contrepartie directe et les soldes à recevoir sont présentés dans les créances et avances.
18. 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.
19. 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

20. 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

21. 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.
22. 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

23. 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^{er} janvier 2010.
24. 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

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

27. 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.
28. 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.
29. Les contributions reçues d'États membres avant l'exercice financier auquel elles se rapportent sont présentées dans les encaissements par anticipation.

Avantages du personnel

30. 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.
31. 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 multi-employeurs 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.
32. 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. 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.

33. 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

34. 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.
35. 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

36. 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.
37. 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.
38. 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.

39. 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 et l'amortissement 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 produits 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 financer les services linguistiques qui ne sont pas pris en compte dans le budget ordinaire.
- **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.

- Le **Fonds spécial de réserve (SRF)**, établi en application du paragraphe 7.1 du Règlement financier pour créer un mécanisme permettant de compenser un éventuel déficit lié à une diminution des recettes du Fonds AOSC pendant un exercice donné. Selon un mécanisme approuvé par le Conseil, qui prendra effet en 2014, les coûts indirects à recouvrer du fonds AOSC seront d'abord calculés au moyen d'une formule, mais le remboursement au budget ordinaire sera plafonné à 1 200 000 CAD par année. Le SRF sera financé par le montant excédant le virement annuel approuvé de 1 200 000 CAD, jusqu'à concurrence du montant calculé au moyen de la formule. Pour un exercice donné, en cas de déficit du remboursement du Fonds AOSC déterminé au moyen de la formule en question ci-dessus, le SRF sera utilisé en complément du virement annuel du Fonds AOSC de 1 200 000 CAD au budget ordinaire.
 - **Bureau régional auxiliaire (RSO)**. Afin de renforcer la présence de l'OACI dans la Région Asie-Pacifique (APAC), un bureau régional auxiliaire y a été établi, dont le rôle est d'améliorer l'organisation et la gestion de l'espace aérien pour optimiser la performance de la gestion du trafic aérien (ATM) dans toute la région. Le bureau régional auxiliaire Asie-Pacifique a été installé à Beijing (République populaire de Chine). En vertu d'un accord conclu entre l'OACI et l'administration de l'aviation civile de la Chine (CAAC), celle-ci prend en charge toutes les dépenses d'exploitation du bureau auxiliaire.
40. 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.
41. 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 du 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

42. 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 :

	2013	2012
	<i>En milliers de CAD</i>	
Fonds en banque	39 997	61 052
Dépôts à terme	225 975	185 327
Total de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	265 972	246 379

43. Au 31 décembre 2013, le rendement moyen des dépôts à terme était de 0,29 % (0,25 % au 31 décembre 2012) et leur durée moyenne jusqu'à l'échéance était de 150 jours (82,5 jours en 2012). Les fonds de trésorerie comprennent 204 millions USD détenus dans des comptes d'épargne placement (175 millions USD au 31 décembre 2012) avec un taux d'intérêt moyen de 0,45 %. Les fonds en banque à la fin de l'exercice comprennent un montant de 4 350 000 CAD détenu pour le compte de la CEAC.

Note 2.2 : Contributions fixées, à recevoir des États membres

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

	2013	2012
	<i>En milliers de CAD</i>	
Courantes	13 597	4 725
Non courantes actualisées	3 058	6 116
Total net des contributions à recevoir	16 655	10 841

45. 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 :

	2013	2012
	<i>En milliers de CAD</i>	
Contributions fixées — Programme ordinaire	23 138	13 001
Moins :		
Provision pour créances douteuses	(501)	(501)
Actualisation cumulative des créances à long terme	(5 982)	(1 659)
Total des contributions nettes à recevoir	16 655	10 841

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

Années des contributions	2013		2012	
	<i>En milliers de CAD</i>	%	<i>En milliers de CAD</i>	%
2013	14 005	60,5	-	-
2012	1 577	6,8	3 721	28,6
2011	1 016	4,4	2 015	15,5
2010	706	3,1	943	7,3
2009 et avant	5 834	25,2	6 322	48,6
Total	23 138	100,0	13 001	100,0

47. Il n'y a eu aucune variation de la provision pour créances douteuses durant 2013.

	2012	Utilisation	Augmentation/ (diminution)	2013
	<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.

48. Il n'y pas eu, en 2013, 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.

49. Il n'y avait pas de solde dans la provision pour réductions de produits de contributions en 2013.

50. Les variations, durant 2013, des contributions à recevoir à long terme actualisées sont les suivants :

	2012	Utilisation	Augmentation/ (diminution)	2013
	<i>En milliers de CAD</i>			
Contributions à long terme actualisées	6 116	814	(3 872)	3 058

51. 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 les taux de 2,5 à 4,3 % aux futurs versements prévus.

52. 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 trois ans. L'utilisation des 814 000 CAD comprend la reclassification en long terme de montants d'arriérés moins les paiements reçus, durant l'exercice, d'États qui ont conclu des accords avec l'OACI. La diminution de 3 872 000 CAD du solde des contributions à long terme actualisées est le résultat d'une diminution des créances actualisées de 4 322 000 CAD, compensée par un gain de change de 450 000 CAD sur les créances à long terme. Ce gain de change est comptabilisé dans les recettes accessoires. Suite à la session de l'Assemblée de l'OACI tenue en octobre 2013, la valeur marchande juste du solde de contributions à recevoir a été réévaluée. On a estimé que, même si toutes ces contributions à recevoir demeurent valides et sont dûment comptabilisées comme telles dans les comptes, la juste valeur marchande du solde des contributions à recevoir des États qui ont perdu leur droit de vote pour deux sessions consécutives de l'Assemblée devait être réduite davantage. En conséquence, les créances en question ont été actualisées en fonction d'un montant supplémentaire de 3,8 millions CAD en 2013. Comme il est impossible de prévoir quel État, le cas échéant, perdra son droit de vote pour les prochaines sessions de l'Assemblée, on ne peut pas estimer l'effet financier sur les créances actualisées des exercices futurs.

Note 2.3 : Créances, avances et autres actifs

53. Créances et avances :

	2013	2012
	<i>En milliers de CAD</i>	
Avances au personnel	925	953
Créances à recevoir d'institutions des Nations Unies	2 167	3 567
Autres	11 920	8 888
Total :	15 012	13 408

54. Les avances au personnel comprennent les indemnités pour frais d'études, les allocations de logement, les frais de déplacement et autres avantages du personnel.
55. Les créances à recevoir d'institutions des Nations Unies se rapportent à d'autres organisations internationales, principalement des organisations des Nations Unies.
56. 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.
57. 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^{er} 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 576 000 CAD au 31 décembre 2013. Le montant actualisé dû par la CAFAC figurant dans les comptes s'élève à 442 000 CAD ; ce montant représente la portion non courante des créances (464 000 CAD au 31 décembre 2012).

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

	2013	2012
	<i>En milliers de CAD</i>	
Taxe de vente provinciale recouvrable	467	401
Taxe de vente fédérale recouvrable	266	228
Dépenses prépayées	551	512
Impôt des États-Unis recouvrable	1 027	860
Taxe de vente française recouvrable	63	64
Total	2 374	2 065

Note 2.4 : Stocks

59. 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.

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

	2013	2012
	<i>En milliers de CAD</i>	
Publications disponibles – produits finis	652	834
Matières premières et travail en cours	117	116
Total des publications	769	950
Total des articles du Commissariat	301	171
Total des stocks	1 070	1 121

61. 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.

	2013	2012
	<i>En milliers de CAD</i>	
Rapprochement des publications :		
Solde d'ouverture	950	823
Matières premières	614	499
Main-d'œuvre directe	1 276	1 376
Coûts indirects	262	239
Total des stocks acquis et produits	3 102	2 937
Moins : coût des publications vendues	(2 248)	(1 843)
Moins : dépréciation	(85)	(144)
Solde de clôture	769	950

	2013	2012
Rapprochement des articles du Commissariat :		
	<i>En milliers de CAD</i>	
Solde d'ouverture	171	129
Stocks acquis	551	467
Total des stocks acquis	722	596
Moins : coût des articles vendus	(421)	(425)
Solde de clôture	301	171

62. 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.
63. Les stocks sont évalués en net de toute dépréciation constatée. Au cours de 2013, les stocks de publications dépréciées ont été évalués à 85 000 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

64. 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.
65. 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^{er} janvier 2010 et inscrites à l'actif conformément aux IPSAS.

	Solde des coûts 1 ^{er} janvier 2013 ¹	Acquisitions durant l'exercice	Amortissement cumulé	Solde de clôture 31 décembre 2013
<i>En milliers de CAD</i>				
Mobilier et agencements	60	19	13	66
Équipement informatique	1 654	241	535	1 360
Équipement de bureau	531	121	99	553
Véhicules à moteur	195	66	51	210
Améliorations locatives	890	407	348	948
Machines	111	-	20	91
Améliorations locatives – Travaux en cours	285	(213)	-	72
Total	3 726	640	1 066	3 300

¹ Avant amortissement cumulé.

66. Aucune dépréciation des immobilisations corporelles n'a été constatée en 2013.

67. Avant le 1^{er} 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^{er} janvier 2010 n'ont pas été inscrits à l'actif et seront présentés dans l'État de la situation financière avant la période de transition prenant fin en 2015, comme l'autorise la norme IPSAS 17. Les engagements liés à ces contrats sont présentés à la Note 6.
68. 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 période de 20 ans, qui prend fin en 2016. En vertu de l'actuel Accord supplémentaire entre le Gouvernement du Canada et l'OACI, qui est en vigueur jusqu'en 2016, la totalité de la propriété est occupée par l'OACI. L'Organisation prend à sa charge 25 % des coûts de location et de fonctionnement, et le Gouvernement du Canada, 75 %. Celui-ci paie 100 % des taxes foncières et a l'option d'acquérir l'immeuble pour 23,5 millions CAD à la fin du bail. En 2013, un nouvel Accord supplémentaire a été signé entre le Gouvernement du Canada et l'OACI, dans lequel il est convenu que le Gouvernement du Canada exercera l'option d'acheter l'immeuble le 30 novembre 2016. Conformément à ce nouvel accord, le Gouvernement du Canada sera seul propriétaire de l'immeuble, et l'OACI occupera la totalité de la propriété. Le Gouvernement du Canada mettra l'immeuble à la disposition de l'OACI gratuitement pour une autre période de 20 ans commençant le 1^{er} décembre 2016 et se terminant le 30 novembre 2036. En outre, la part des frais de fonctionnement et d'entretien (O&M) payés par l'OACI passera de 25 % à 20 %. Le Gouvernement du Canada prendra donc à sa charge 80 % des frais de fonctionnement et d'entretien et, comme c'est le cas actuellement, 100 % des taxes foncières.
69. 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^{er} janvier 2010 seront inscrits à l'actif durant la période de transition (2014-2015). Les autres immeubles occupés par l'OACI font l'objet d'un contrat de location simple ou d'un loyer nominal.
70. 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^{er} 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.

	Solde d'ouverture 1 ^{er} janvier 2013	Radiations pendant l'année	Amortissement pendant l'année	Solde de clôture 31 décembre 2013
<i>En milliers de CAD</i>				
Mobilier et accessoires	26	-	8	18
Équipement informatique et de bureau	31	-	16	15
Véhicules à moteur	50	(10)	20	20
Équipement détenu en vertu d'un contrat de location- financement	137	-	104	33
Total	244	(10)	148	86

71. Les paiements annuels minimaux à effectuer en 2014 dans le cadre des obligations relatives au contrat de location-financement de l'équipement s'élèvent à 33 000 CAD, moins des intérêts de 4 000 CAD pour une obligation locative de 33 000 CAD. Les obligations relatives à la location du siège de l'OACI sont présentées à la Note 6.

Note 2.6 : Immobilisations incorporelles

72. Le tableau ci-après présente les immobilisations incorporelles reconnues dans les comptes depuis le 1^{er} janvier 2010.

	Solde d'ouverture 1 ^{er} janvier 2013 ¹	Acquisition pendant l'année	Amortissement cumulé	Solde de clôture 31 décembre 2013
<i>En milliers de CAD</i>				
Logiciel acquis	782	-	180	602
Logiciel (travaux en cours)	154	36	-	190
Autres actifs incorporels (site web)	257	-	47	210
Actifs incorporels – Licences et droits	-	54	6	48
Total	1 193	90	233	1 050

¹ Avant amortissement cumulé.

73. 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

74. 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 :

	2013	2012
	<i>En milliers de CAD</i>	
Contributions fixées à recevoir (courantes)	13 597	4 725
Contributions fixées à recevoir (non courantes)	3 058	6 116
Créances et avances (courantes)	15 012	13 409
Créances et avances (non courantes)	442	464
Autres actifs	1 823	1 553
Total des actifs financiers	33 932	26 267

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

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

2.7.2 Risque de crédit

76. 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.

77. 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.

78. 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

79. 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 2013 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

80. Au 31 décembre 2013, la trésorerie, l'équivalent de trésorerie et les investissements sont libellés en CAD (6 %) et en USD (87 %), qui sont les monnaies de base utilisées par l'Organisation (7 % en CAD et 88 % en USD au 31 décembre 2012). 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 52 % en CAD et 48 % en USD (43 % en CAD et 57 % en USD au 31 décembre 2012).

81. 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.
82. 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

83. 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

84. Les avances reçues comprennent les éléments suivants :

	2013	2012
	<i>En milliers de CAD</i>	
Contributions volontaires aux projets de coopération technique	222 372	201 023
Contributions fixées reçues par anticipation	2 160	2 976
Autres avances	4 543	4 829
Total	229 075	208 828

85. Les autres avances comprennent un versement anticipé de 922 000 CAD d'un État membre (France), 965 000 CAD pour des ventes de publications, 643 CAD d'une entreprise du secteur privé, 875 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

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

	2013	2012
	<i>En milliers de CAD</i>	
Charges à payer	5 827	4 257
Employés	988	1 230
Commercial	13 599	10 741
CEAC	4 350	2 421
Autres	1 534	71
Total	26 298	18 720

87. 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.

88. 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.

Note 2.10 : Avantages du personnel

89. 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.

	2013	2012
	<i>En milliers de CAD</i>	
Répartition :		
Courants	4 700	4 669
Non courants	103 045	90 217
Total	107 745	94 886

2.10.1 Évaluation des passifs correspondant aux avantages du personnel

90. 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.

91. 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.

92. Variations des passifs correspondant aux avantages du personnel durant 2013 :

	Solde d'ouverture 1 ^{er} janvier 2013	Utilisation	Augmentation/ (diminution)	Perte/(gain) actuariel	Solde de clôture 31 décembre 2013
<i>En milliers de CAD</i>					
Régime après cessation de service (ASHI)	73 361	(1 697)	4 995	10 997	87 656
Fin de service – Congés annuels	8 422	(960)	743	(541)	7 664
Fin de service – Primes de rapatriement	11 686	(1 539)	902	(297)	10 752
Autres avantages du personnel pour les experts internationaux	1 417	(492)	748	-	1 673
Total des passifs correspondant aux avantages du personnel	94 886	(4 688)	7 388	10 159	107 745

93. 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 :

	Coût de services rendus	Coûts d'intérêts	Total 2013	Total 2012
<i>En milliers de CAD</i>				
Régime après cessation de service (ASHI)	3 178	1 817	4 995	4 472
Fin de service – Congés annuels	539	204	743	976
Fin de service – Primes de rapatriement	625	277	902	1 155
Autres avantages du personnel	748	-	748	452
Total des passifs correspondant aux avantages du personnel	5 090	2 298	7 388	7 055

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

	2013	2012
	<i>En milliers de CAD</i>	
Régime après cessation de service (ASHI)	10 997	7 337
Fin de service – Congés annuels	(541)	174
Fin de service – Primes de rapatriement	(297)	509
Total des passifs correspondant aux avantages du personnel	10 159	8 020

94. Les gains actuariels 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 5 802 CAD en 2013 (7 286 CAD en 2012) 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

95. 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 :

Coûts de services rendus	Moins un point de pourcentage : diminution de 1 032 000 CAD
	Plus un point de pourcentage : augmentation de 1 368 000 CAD
Obligation au titre d'avantages acquis	Moins un point de pourcentage : diminution de 13 974 000 CAD
	Plus un point de pourcentage : augmentation de 17 709 000 CAD

2.10.3 Hypothèses et méthodes actuarielles

96. 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 2013.
97. 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) :

Méthode actuarielle	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.
Taux d'actualisation	3,30 % pour la comptabilité et le financement (2,40 % dans l'évaluation du 31 décembre 2012).
Taux tendanciels des frais médicaux et dentaires	Médicaments et autres soins de santé, de 10 à 4 % sur une période de 20 ans ; frais dentaires, 4 % sur 20 ans.
Rendement prévu des actifs	Sans objet puisque les régimes sont traités comme des régimes sans capitalisation.
Taux de change utilisé	1,00 USD contre 1,067 CAD (0,093 CAD dans l'évaluation précédente).
Coût des demandes d'indemnisation des frais médicaux et dentaires	Les coûts annuels moyens par personne, à 60 ans, sont de 2 100 CAD pour les coûts des médicaments, d'un montant de 300 CAD à 700 CAD pour les frais dentaires et de 300 CAD d'autres frais médicaux.
Variation des frais médicaux et dentaires selon l'âge	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 2012) et 78 % (78 % en 2011) dans d'autres provinces.
Frais administratifs annuels	Compris dans les coûts annuels par personne.
Table de mortalité	CPM RPP 2014 ; échelle d'amélioration de la mortalité A2D ; année de base 2014 dans l'évaluation du 31 décembre 2013. Jusqu'à 94, générationnelle dans l'évaluation du 31 décembre 2012.
Taux de sortie du régime	De l'âge de 20 ans à l'âge de 55 ans et plus : de 15 % à 0 %.
Âge de la retraite	Les fonctionnaires recrutés avant le 1 ^{er} janvier 1990, à 59 ans ; les fonctionnaires recrutés à cette date ou après, à 62 ans.
Couverture des personnes à charge au moment de la retraite	60 % (60 % en 2012). 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 :

Méthode actuarielle	Congés annuels et primes de rapatriement : valeur actuarielle actuelle des prestations futures avec projection des salaires.
Taux d'actualisation	3,30 % par an (2,40 % dans l'évaluation précédente).
Augmentation des traitements	2,40 % par an de 2014 à 2016 ; 3,25 % par la suite
Accumulation nette de jours de congé dans le solde des congés annuels	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.
Sorties du régime en raison d'un départ volontaire	10 %.
Déménagement des effets lors du rapatriement	16 500 CAD par fonctionnaire avec une augmentation annuelle de 3,25 %.
Coûts de déplacement	7 200 CAD par fonctionnaire avec une augmentation annuelle de 3,25 %.

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

98. 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.
99. 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.
100. L'évaluation actuarielle effectuée au 31 décembre 2011 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. La prochaine évaluation actuarielle au 31 décembre 2013 sera effectuée en 2014.
101. Au 31 décembre 2011, le taux de capitalisation de l'actif actuariel par rapport aux provisions techniques, sans ajustement futur 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.
102. 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.
103. 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 et en avril 2013, l'Assemblée générale a autorisé un relèvement à 65 ans de l'âge normal de la retraite et une hausse de l'âge réglementaire de la cessation de service, respectivement, pour les nouveaux participants à la Caisse, avec effet au plus tard à compter du 1^{er} janvier 2014. La modification connexe à apporter aux Statuts de la Caisse a été approuvée par l'Assemblée générale en décembre 2013. L'augmentation de l'âge normal de la retraite sera prise en compte dans l'évaluation actuarielle de la Caisse au 31 décembre 2013.

104. En 2013, les cotisations versées à la CCPPNU par l'OACI en tant qu'organisation affiliée et par ses employés s'élevaient à 19,0 millions USD (19,6 millions CAD) [18,5 millions USD (18,6 millions CAD) en 2012]. Les cotisations de 2014 devraient être du même ordre.
105. Le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU effectue un audit annuel de la CCPPNU et présente chaque année un rapport sur l'audit au Comité mixte de la Caisse. La CCPPNU publie des rapports trimestriels sur ses investissements ; ils peuvent être consultés sur le site web de la Caisse (www.unjspf.org).

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

106. 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

107. 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)

108. 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.
109. Les réserves se composent de :

	2013	2012
	<i>En milliers de CAD</i>	
Activités régulières		
Report de crédits (État V)	11 288	8 519
Gain (perte) actuariel cumulé sur ASHI (note 2.10.2)	(17 124)	(6 127)
Montants réservés dans le Fonds du plan d'incitation	237	1 201
	(5 599)	3 593
Activités des projets de coopération technique	(14)	49
Total	(5 613)	3 642

110. Aucun montant n'a été réservé dans le Fonds du plan d'incitation pour 2013 à titre de financement additionnel en raison de la situation de déficit de trésorerie de l'OACI (voir Résolution A38-25 de l'Assemblée).
111. 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

112. 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.
113. 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 :

	2013	2012
	<i>En milliers CAD</i>	
Canada	22 804	21 528
Égypte	141	154
France	550	664
Pérou	429	427
Sénégal	132	118
Thaïlande	1 299	1 307
Total	25 385	24 198

114. La contribution du Canada indiquée ci-dessus comprend un montant équivalant à 1 694 000 CAD (1 683 000 CAD en 2012) du Gouvernement du Québec pour les locaux de la Tour Bell à Montréal fournis à la Direction de la coopération technique.
115. 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 :

	2013	2012
	<i>En milliers de CAD</i>	
Sûreté de l'aviation	1 178	1 497
Sécurité de l'aviation	2 159	2 496

116. Le Gouvernement du Mexique fournit aussi une contribution en espèces pour la location du Bureau régional de Mexico. En 2013, cette contribution s'élevait à 140 000 CAD (146 000 CAD en 2012) et est comprise dans les recettes.

Note 3.2 : Recettes

117. 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 :

	2013	2012
	<i>En milliers de CAD</i>	
Contributions des États décidées par l'Assemblée	88 727	84 256
Contribution d'un nouvel État	52	50
Écarts de change	(1 337)	(399)
Diminution (augmentation) de la provision pour actualisation des créances à long terme	(4 322)	298
Total	83 120	84 205

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

	2013	2012
	<i>En milliers de CAD</i>	
Vente de publications et services d'impression	4 866	4 143
Services aux délégations	2 293	2 132
Événements et symposiums	1 509	1 436
Redevances sur publications	940	773
Droits de licence (marchandises dangereuses)	993	1 024
Périodiques	944	655
Ventes du Commissariat	620	603
Sites web	490	368
Accords de licence et partenariats en statistiques	375	413
Formation/évaluations, cours et droits d'adhésion	1 285	944
Autres	634	642
Total	14 949	13 133

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

	2013	2012
	<i>En milliers de CAD</i>	
Frais de service	520	655
Primes d'assurance responsabilité professionnelle	400	167
Frais d'agent de voyage	97	157
Produits d'intérêts	266	273
Gain de change	3 081	24
Autres	690	738
Total	5 008	2 014

120. Les autres recettes comprennent un gain de change de 1 244 000 CAD attribuable à un fonds autre que le Fonds du budget ordinaire (une perte de change de 1 154 CAD a été comptabilisée dans les autres dépenses en 2012).

121. Le gain de change de 1 828 CAD attribuable au Fonds du budget ordinaire est présenté sous la rubrique des autres recettes. En 2012, une perte de change de 900 CAD a été affectée à des catégories de dépenses dans l'état de la performance financière.

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 CCPNU.

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 1 066 000 CAD et 233 000 CAD pour l'amortissement d'actifs intangibles (809 000 CAD et 197 000 CAD respectivement en 2012).

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.

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

126. 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.
127. 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.
128. 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 2013 est présenté ci-après.

	Opérations	Investissement	Financement	Total
	<i>En milliers de CAD</i>			
Montant réel sur une base comparable (État V)	(94 452)	-	-	(94 452)
Différences de base – Taux de change	1 337	-	-	1 337
Différences de présentation	87 849	134	-	87 983
Différences d'entité	24 793	(68)	-	24 725
Montants réels de l'État des flux de trésorerie (État IV)	19 527	66	-	19 593

129. 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, une importante différence apparaît 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.
130. 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.

131. 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.
132. 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.
133. En ce qui concerne le Fonds AOSC, les montants budgétisés ne représentent que des prévisions budgétaires indicatives. Le total des prévisions budgétaires révisées 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

134. 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.
135. Le secteur des activités ordinaires comprend des recettes d'honoraires d'administration de 8,4 millions CAD (7,9 millions en 2012) 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 2013 s'élevait à 1 029 000 CAD (1 077 000 CAD au 31 décembre 2012). Ces montants sont supprimés pour la présentation.

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

SITUATION FINANCIÈRE PAR SECTEUR

AU 31 DÉCEMBRE 2013
(en milliers de CAD)

	Note	Activités ordinaires		Activités des projets de coopération technique		Élimination		Total	
		2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
ACTIFS									
ACTIFS COURANTS									
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2.1	39 102	43 721	226 870	202 658			265 972	246 379
Contributions à recevoir des États membres	2.2	13 597	4 725			(1 029)	(1 077)	13 597	4 725
Soldes intersectoriels	2.3	364	765	665	312			15 012	13 408
Créances et avances	2.4	6 693	4 411	8 319	8 997			1 070	1 121
Stocks	2.4	1 070	1 121					2 374	2 065
Autres	2.3	2 014	1 721	360	344				
		62 840	56 464	236 214	212 311	(1 029)	(1 077)	298 025	267 698
ACTIFS NON COURANTS									
Contributions à recevoir des États membres	2.2	3 058	6 116					3 058	6 116
Créances et avances	2.3	442	464					442	464
Immobilisations corporelles	2.5	3 300	3 726					3 300	3 726
Immobilisations incorporelles	2.6	1 050	1 193					1 050	1 193
		7 850	11 499					7 850	11 499
TOTAL DES ACTIFS		70 690	67 963	236 214	212 311	(1 029)	(1 077)	305 875	279 197
PASSIFS									
PASSIFS COURANTS									
Encaissements par anticipation	2.8	6 703	7 805	222 372	201 023			229 075	208 828
Dettes fournisseurs et charges à payer	2.9	14 114	8 866	12 184	9 854			26 298	18 720
Avantages du personnel	2.10	3 028	3 284	1 672	1 385	(1 029)	(1 077)	4 700	4 669
Soldes interfonds		1 029	1 077						
Crédits aux gouvernements contractants/fournisseurs de services	2.11	1 443	1 608					1 443	1 608
		26 317	22 640	236 228	212 262	(1 029)	(1 077)	261 516	233 825
PASSIFS NON COURANTS									
Avantages du personnel	2.10	103 045	90 217					103 045	90 217
		103 045	90 217					103 045	90 217
TOTAL DES PASSIFS		129 362	112 857	236 228	212 262	(1 029)	(1 077)	364 561	324 042
ACTIF NET									
Déficit cumulé	2.12	(53 073)	(48 487)					(53 073)	(48 487)
Réserves	2.12	(5 599)	3 593	(14)	49			(5 613)	3 642
ACTIF NET (DÉFICIT CUMULÉ)		(58 672)	(44 894)	(14)	49			(58 686)	(44 845)
TOTAL DES PASSIFS ET DE L'ACTIF NET		70 690	67 963	236 214	212 311	(1 029)	(1 077)	305 875	279 197

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

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE
PERFORMANCE FINANCIERE PAR SECTEUR
POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2013
(en milliers de CAD)

NOTE 5.3

	Note	Activités ordinaires		Activités des projets de coopération technique		Élimination		Total	
		2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
PRODUITS									
Contributions aux accords de projets	3.2		5		105 127				105 132
Contributions fixées	3.2	83 120	84 205	132 667				132 667	84 205
Autres activités génératrices de produits	3.2	14 949	13 133					14 949	13 133
Autres contributions volontaires		8 215	6 755					8 215	6 755
Produits de redevances administratives		8 596	8 118				(7 907)	182	211
Autres produits	3.2	4 746	1 763	262	251			5 008	2 014
		119 626	113 979	132 929	105 378	(8 414)	(7 907)	244 141	211 450
CHARGES									
Traitements et avantages du personnel	3.3	98 420	96 561	42 119	37 014			140 539	133 575
Fournitures, consommables et autres	3.3	651	611	73 499	52 968			74 150	53 579
Charges opérationnelles générales	3.3	15 216	15 586	1 518	1 603			16 734	17 189
Déplacements	3.3	5 138	5 836	3 488	2 821			8 626	8 657
Réunions		2 273	1 162					2 273	1 162
Formation				2 083	2 553			2 083	2 553
Frais généraux d'administration				8 218	7 779		(7 779)		
Autres charges	3.3	708	1 729	2 004	640	(8 218)	(196)	2 516	2 241
		122 406	121 485	132 929	105 378	(8 414)	(7 907)	246 921	218 956
DÉFICIT NET DE L'EXERCICE		(2 780)	(7 506)					(2 780)	(7 506)

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

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

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

	2013	2012
	<i>En milliers de CAD</i>	
Obligations locatives liées à l'immeuble du siège :		
1 – 5 ans	8 037	10 948
Après 5	-	-
Total des obligations locatives	8 037	10 948

137. 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.

138. Les obligations des prochaines années liées aux locations non immobilières (y compris les contrats de location-financement) s'élèvent à 33 000 CAD (137 000 CAD au 31 décembre 2012). 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.

139. Les futures recettes minimales liées aux contrats de location simple non résiliables s'élèvent au total à 1,8 million CAD pour 2014 (1,7 million CAD en 2013). Ces recettes de location proviennent de la location de locaux aux délégations.

Note 6.2 : Obligations légales, passifs éventuels et actifs éventuels

140. Il n'y a aucun passif éventuel important dû à des poursuites ou réclamations qui pourraient avoir des conséquences financières significatives pour l'OACI.

141. 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 2,1 millions USD (2,3 millions USD au 31 décembre 2012). 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>							
Principaux dirigeants	11	2 082	124	528	2 734	24	-

142. 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.
143. 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.
144. 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.
145. 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.
146. La rémunération totale comprend aussi un montant de 71 000 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

147. La date de clôture de l'OACI est le 31 décembre 2013. 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

Tableau A

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR FONDS
ACTIFS, PASSIFS ET ACTIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2013 ET
PRODUITS, CHARGES ET EXCÉDENT(DÉFICIT) POUR 2013
(en milliers de CAD)

	Budget ordinaire	Fonds d'immo- bilisations	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
ACTIFS										
ACTIFS COURANTS										
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10 669		1 400	3 429	3 439	7 124	566	992	1 789	1 011
Contributions à recevoir des États membres	13 597									
Soldes inter-fonds				351	13					
Créances et avances	1 699			3 237	1 283	102			169	
Stocks				1 070						
Autres	1 996			7	4	7				
	<u>27 960</u>		<u>1 400</u>	<u>8 095</u>	<u>4 739</u>	<u>7 233</u>	<u>566</u>	<u>992</u>	<u>1 958</u>	<u>1 011</u>
ACTIFS NON COURANTS										
Contributions à recevoir des États membres	3 058									
Créances et avances	442									
Immobilisations corporelles		3 300								
Immobilisations incorporelles		1 050								
	<u>3 500</u>	<u>4 350</u>								
TOTAL DES ACTIFS	<u>31 460</u>	<u>4 350</u>	<u>1 400</u>	<u>8 095</u>	<u>4 739</u>	<u>7 233</u>	<u>566</u>	<u>992</u>	<u>1 958</u>	<u>1 011</u>
PASSIFS										
PASSIFS COURANTS										
Encaissements par anticipation	2 195			1 435	1 151			992	19	
Dettes fournisseurs et charges à payer	11 779			872	451	5	6		495	5
Avantages du personnel			3 027							
Soldes inter-fonds	1 029									
Crédits aux gouvernements contractants/ fournisseurs de services									1 443	
	<u>15 003</u>		<u>3 027</u>	<u>2 306</u>	<u>1 602</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>992</u>	<u>1 958</u>	<u>5</u>
PASSIFS NON COURANTS										
Avantages du personnel			103 045							
			<u>103 045</u>							
TOTAL DES PASSIFS	<u>15 003</u>		<u>106 072</u>	<u>2 306</u>	<u>1 602</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>992</u>	<u>1 958</u>	<u>5</u>
ACTIF NET										
Excédent/(déficit) cumulé	5 168	4 350	(87 548)	5 788	3 138	7 229	560			769
Réserves	11 289		(17 124)							237
ACTIF NET (DÉFICIT CUMULÉ)	<u>16 457</u>	<u>4 350</u>	<u>(104 672)</u>	<u>5 788</u>	<u>3 138</u>	<u>7 229</u>	<u>560</u>			<u>1 006</u>
TOTAL DES PASSIFS ET DEL'ACTIF NET	<u>31 460</u>	<u>4 350</u>	<u>1 400</u>	<u>8 095</u>	<u>4 739</u>	<u>7 233</u>	<u>566</u>	<u>992</u>	<u>1 958</u>	<u>1 011</u>
PRODUITS										
Contributions aux accords de projets										
Contributions fixées	83 120									
Autres activités génératrices de produits				17 148						
Autres contributions volontaires						2 109	57			
Produits de redevances administratives					8 613					
Autres produits	9 316	731	4 196	214	897	546	35			100
TOTAL DES PRODUITS	<u>92 436</u>	<u>731</u>	<u>4 196</u>	<u>17 362</u>	<u>9 510</u>	<u>2 655</u>	<u>92</u>			<u>100</u>
CHARGES										
Traitements et avantages du personnel	76 833		5 802	6 313	8 104	1 389	8		3	
Fournitures, consommables et autres	383			262						
Charges opérationnelles générales	11 917	1 300		9 826	228	25	18			755
Déplacements	3 417			437	134					
Réunions	2 112			14		10	14			
Frais généraux d'administration						109	4			
Autres charges	281			323	1	98			2	
TOTAL DES CHARGES	<u>94 943</u>	<u>1 300</u>	<u>5 802</u>	<u>17 175</u>	<u>8 467</u>	<u>2 362</u>	<u>43</u>		<u>5</u>	<u>755</u>
EXCÉDENT/(DÉFICIT) NET DE L'EXERCICE	<u>(2 507)</u>	<u>(569)</u>	<u>(1 606)</u>	<u>187</u>	<u>1 042</u>	<u>294</u>	<u>49</u>		<u>(5)</u>	<u>(654)</u>

* 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 2013 ET
PRODUITS, CHARGES ET EXCÉDENT (DÉFICIT) POUR 2013
(en milliers de CAD)

Tableau A
(suite)

	Fonds pour les technologies de l'information et des communications	Répertoire de clés publiques	Bureau régional auxiliaire	Fonds pour la sécurité (SAFE)	TSSF	Autres fonds	Total	Élimination	2013	2012
ACTIFS										
ACTIFS COURANTS										
Trésorerie et équivalents de trésorerie	701	958	512	2 643	347	3 521	39 102		39 102	43 721
Contributions à recevoir des États membres							13 597		13 597	4 725
Soldes inter-fonds							364		364	765
Créances et avances		12		28		164	6 693		6 693	4 411
Stocks							1 070		1 070	1 121
Autres							2 014		2 014	1 721
	<u>701</u>	<u>970</u>	<u>512</u>	<u>2 671</u>	<u>347</u>	<u>3 685</u>	<u>62 840</u>		<u>62 840</u>	<u>56 464</u>
ACTIFS NON COURANTS										
Contributions à recevoir des États membres							3 058		3 058	6 116
Créances et avances							442		442	464
Immobilisations corporelles							3 300		3 300	3 726
Immobilisations incorporelles							1 050		1 050	1 193
							<u>7 850</u>		<u>7 850</u>	<u>11 499</u>
TOTAL DES ACTIFS	701	970	512	2 671	347	3 685	70 690		70 690	67 963
PASSIFS										
PASSIFS COURANTS										
Encaissements par anticipation		875				37	6 703		6 703	7 805
Dettes fournisseurs et charges à payer	16	96	118	15		258	14 114		14 114	8 866
Avantages du personnel							3 028		3 028	3 284
Soldes inter-fonds							1 029		1 029	1 077
Crédits aux gouvernements contractants/ fournisseurs de services							1 443		1 443	1 608
	<u>16</u>	<u>970</u>	<u>118</u>	<u>15</u>		<u>294</u>	<u>26 317</u>		<u>26 317</u>	<u>22 640</u>
PASSIFS NON COURANTS										
Avantages du personnel							103 045		103 045	90 217
							<u>103 045</u>		<u>103 045</u>	<u>90 217</u>
TOTAL DES PASSIFS	16	970	118	15		294	129 362		129 362	112 857
ACTIF NET										
Excédent/(déficit) cumulé	685		395	2 656	347	3 391	(53 073)		(53 073)	(48 487)
Réserves							(5 599)		(5 599)	3 593
ACTIF NET (DÉFICIT CUMULÉ)	685		395	2 656	347	3 391	(58 672)		(58 672)	(44 894)
TOTAL DES PASSIFS ET DE L'ACTIF NET	701	970	512	2 671	347	3 685	70 690		70 690	67 963
PRODUITS										
Contributions aux accords de projets										5
Contributions fixées							83 120		83 120	84 205
Autres activités génératrices de produits						134	17 282	(2 333)	14 949	13 133
Autres contributions volontaires		1 820	652	913		2 665	8 215		8 215	6 755
Produits de redevances administratives							8 613	(17)	8 596	8 118
Autres produits	67	56	1	228	18	1 448	17 854	(13 108)	4 746	1 763
TOTAL DES PRODUITS	67	1 876	653	1 141	18	4 247	135 084	(15 458)	119 626	113 979
CHARGES										
Traitements et avantages du personnel	410	1 802	125	588	93	2 398	103 867	(5 447)	98 420	96 561
Fournitures, consommables et autres						6	651		651	611
Charges opérationnelles générales	26	28	86	65		475	24 747	(9 531)	15 216	15 586
Dépacements		11	17	48		344	5 138		5 138	5 836
Réunions			19			104	2 273		2 273	1 162
Frais généraux d'administration		35	10	32		291	480	(480)		
Autres charges			1			1	708		708	1 729
TOTAL DES CHARGES	435	1 876	258	733	93	3 618	137 864	(15 458)	122 406	121 485
EXCÉDENT NET/(DÉFICIT) DE L'EXERCICE	(368)		395	407	(75)	630	(2 780)		(2 780)	(7 506)

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

IV-3

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

Tableau B

ACTIVITÉS ORDINAIRES
FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE POUR LA SÛRETÉ DE L'AVIATION
ACTIFS, PASSIFS ET ACTIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2013 ET
PRODUITS, CHARGES ET EXCÉDENT(DÉFICIT) POUR 2013
(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	2013	2012
ACTIFS									
ACTIFS COURANTS									
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 182	4 684	16	58	599	251	334	7 124	6 845
Créances et avances		2		100				102	101
Autres		7						7	
	1 182	4 694	16	158	599	251	334	7 233	6 946
TOTAL DES ACTIFS	1 182	4 694	16	158	599	251	334	7 233	6 946
PASSIFS									
PASSIFS COURANTS									
Dettes fournisseurs et charges à payer		3			2			5	11
		3			2			5	11
TOTAL DES PASSIFS		3			2			5	11
ACTIF NET									
Excédent/(déficit) cumulé	1 182	4 691	16	158	597	251	334	7 229	6 935
ACTIF NET (DÉFICIT CUMULÉ)	1 182	4 691	16	158	597	251	334	7 229	6 935
TOTAL DES PASSIFS ET DE L'ACTIF NET	1 182	4 694	16	158	599	251	334	7 233	6 946
PRODUITS									
Autres contributions volontaires	130	1 521		365	94			2 109	2 186
Autres produits	63	422		18	3	18	22	546	155
TOTAL DES PRODUITS	192	1 942		383	98	18	22	2 655	2 341
CHARGES									
Traitements et avantages du personnel		1 023		366				1 389	1 457
Charges opérationnelles générales		25						25	26
Déplacements		427			273		31	731	560
Réunions		10						10	
Frais généraux d'administration	9	100						109	121
Autres charges		98						98	455
TOTAL DES CHARGES	9	1 683		366	273		31	2 362	2 620
EXCÉDENT/(DÉFICIT) NET DE L'EXERCICE	183	260		17	(176)	18	(8)	294	(279)

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

IV-4

Tableau C

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

PROGRAMME ORDINAIRE
CONTRIBUTIONS À RECEVOIR DES ÉTATS MEMBRES
ET CONTRIBUTIONS REÇUES PAR ANTICIPATION
AU 31 DÉCEMBRE 2013

(en milliers de CAD)

États membres Résolutions de l'Assemblée A37-26 et A37-27	Fonds général								
	Barème 2013	Contributions 2013	Contributions reçues pour 2013	Solde de contributions à recevoir pour 2013	Solde des contributions à recevoir pour les exercices précédents	Total des soldes à recevoir	Change	Total ajusté des soldes à recevoir	Contributions reçues par anticipation
Afghanistan	0,06	52	6	47		47	1	48	
Afrique du Sud	0,42	367	367						
Albanie	0,06	52	52						
Algérie	0,11	96	96						
Allemagne	6,56	5 733	5 733						
Andorre	0,06	52	52						
Angola	0,06	52	52						66
Antigua-et-Barbuda***	0,06	52		52	771	823	49	873	
Arabie saoudite	0,77	673	673						
Argentine	0,25	218	218						
Arménie	0,06	52	52						
Australie	1,72	1 503	1 503						
Autriche	0,65	568	568						
Azerbaïdjan	0,06	52	52						
Bahamas	0,06	52	18	35		35		35	
Bahreïn	0,13	114		114	102	215	4	219	
Bangladesh	0,06	52	52						
Barbade	0,06	52		52	4	57	1	58	
Bélarus	0,06	52	52						
Belgique	0,82	717	717						
Belize	0,06	52	52						
Bénin	0,06	52	52						
Bhoutan	0,06	52	51	1		1		1	
Bolivie (État plurinational de)	0,06	52	52						
Bosnie-Herzégovine	0,06	52		52	89	142	3	144	
Botswana	0,06	52	52						
Brésil	1,33	1 162	1 162						
Brunéi Darussalam	0,06	52	52						
Bulgarie	0,06	52	52						
Burkina Faso	0,06	52	52						
Burundi	0,06	52		52	47	100	2	102	
Cabo Verde	0,06	52	52						
Cambodge	0,06	52	52		107	107	9	116	
Cameroun	0,06	52	52						
Canada	2,55	2 228	2 228						
Chili	0,28	245	245						
Chine	4,06	3 548	3 548						
Chypre	0,06	52	52						
Colombie	0,22	192	192						
Comores	0,06	52	52						
Congo	0,06	52	52						
Costa Rica	0,06	52	52						
Côte d'Ivoire	0,06	52	52						
Croatie	0,07	61	61						
Cuba	0,07	61	61						
Danemark	0,56	489	489						1
Djibouti	0,06	52		52	786	838	52	890	
Égypte	0,17	149	149						
El Salvador	0,06	52	52						2
Émirats arabes unis	1,07	935	935						
Équateur	0,06	52	52						
Erythrée	0,06	52		52	65	118	2	120	
Espagne	2,47	2 159	2 159						
Estonie	0,06	52	52						
États-Unis	25,00	21 848	10 924	10 924		10 924	275	11 199	
Éthiopie	0,08	70		70	62	132	3	134	
Fédération de Russie	1,46	1 276	1 276						
Fidji	0,06	52	52						
Finlande	0,50	437	437						434
France	4,92	4 300	4 300						
Gabon	0,06	52	52						
Gambie*	0,06	52	10	43	102	145	10	155	
Géorgie	0,06	52	52		209	209	18	227	
Ghana	0,06	52	52						
Grèce	0,50	437	437						

IV-5

Tableau C
(suite)

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

PROGRAMME ORDINAIRE
CONTRIBUTIONS À RECEVOIR DES ÉTATS MEMBRES
ET CONTRIBUTIONS REÇUES PAR ANTICIPATION
AU 31 DÉCEMBRE 2013

(en milliers de CAD)

États membres Résolutions de l'Assemblée A37-26 et A37-27	Fonds général								
	Barème 2013	Contributions 2013	Contributions reçues pour 2013	Solde de contributions à recevoir pour 2013	Solde des contributions à recevoir pour les exercices précédents	Total des soldes à recevoir	Change	Total ajusté des soldes à recevoir	Contributions reçues par anticipation
Grenade*	0,06	52		52	426	478	20	498	
Guatemala	0,06	52	52						
Guinée	0,06	52	52		119	119	10	129	
Guinée-Bissau	0,06	52	52						
Guinée équatoriale	0,06	52	52						
Guyana	0,06	52	52						
Haiti	0,06	52	52						
Honduras	0,06	52	52						1
Hongrie	0,22	192	192						
Îles Cook	0,06	52	52		45	45	4	49	
Îles Marshall	0,06	52		52	306	358	10	368	
Îles Salomon*	0,06	52		52	47	100	5	105	
Inde	0,73	638	617	21		21		21	
Indonésie	0,26	227	227						
Iran (République islamique d')	0,20	175		175	280	455	11	465	
Iraq	0,06	52	52		637	637	50	687	
Irlande	0,65	568	568						
Islande	0,06	52	52						
Israël	0,39	341	341						360
Italie	3,52	3 076	3 076						
Jamaïque	0,06	52	52						
Japon	9,08	7 935	7 935						
Jordanie	0,06	52	52						
Kazakhstan	0,06	52	52						
Kenya	0,06	52	52						
Kirghizistan*	0,06	52		52	46	99	5	104	
Kiribati	0,06	52		52	136	188	3	192	
Koweït	0,23	201		201	174	375	8	383	
L'ex-République fédérative socialiste de Yougoslavie (1)					501	501	44	545	
L'ex-République yougoslave de Macédoine	0,06	52	52						
Lesotho	0,06	52	39	13		13		13	
Lettonie	0,06	52	52						
Liban	0,06	52	52						
Libéria	0,06	52	52		163	163	14	177	
Libye	0,09	79		79		79	2	81	
Lituanie	0,06	52	52						
Luxembourg	0,31	271	271						
Madagascar	0,06	52	52						
Malaisie	0,47	411	411						
Malawi	0,06	52		52	470	522	24	546	
Maldives	0,06	52	52						4
Mali	0,06	52	52						
Malte	0,06	52	52						
Maroc	0,10	87		87		87	2	90	
Maurice	0,06	52	52						
Mauritanie	0,06	52	52						
Mexique	1,72	1 503	1 503						
Micronésie (États fédérés de)	0,06	52		52	145	197	4	201	
Monaco	0,06	52	52						
Mongolie	0,06	52	52						
Monténégro	0,06	52	52						
Mozambique	0,06	52	52						
Myanmar	0,06	52	52	1		1		1	
Nambie	0,06	52	52						53
Nauru	0,06	52		52	628	681	38	719	
Népal	0,06	52	6	46		46	1	48	
Nicaragua	0,06	52	52						
Niger	0,06	52	52						
Nigéria	0,06	52	52						
Norvège	0,61	533	533						
Nouvelle-Zélande	0,30	262	262						271
Oman	0,07	61	61						
Ouganda	0,06	52	52						
Ouzbékistan	0,06	52	51	2		2		2	3
Pakistan	0,15	131		131	19	150	3	153	

IV-6

Tableau C
(suite)

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

PROGRAMME ORDINAIRE
CONTRIBUTIONS À RECEVOIR DES ÉTATS MEMBRES
ET CONTRIBUTIONS RECUES PAR ANTICIPATION
AU 31 DÉCEMBRE 2013

(en milliers de CAD)

États membres Résolutions de l'Assemblée A37-26 et A37-27	Fonds général								
	Barème 2013	Contributions 2013	Contributions reçues pour 2013	Solde de contributions à recevoir pour 2013	Solde des contributions à recevoir pour les exercices précédents	Total des soldes à recevoir	Change	Total ajusté des soldes à recevoir	Contributions reçues par anticipation
Palaos	0,06	52		52	365	417	15	432	2
Panama	0,06	52	52						
Papouasie-Nouvelle-Guinée	0,06	52	52						
Paraguay	0,06	52	52						
Pays-Bas	1,85	1 617	1 617						
Pérou	0,10	87	87						1
Philippines	0,16	140	140						
Pologne	0,59	516	516						
Portugal	0,48	419	419						
Qatar	0,41	358	358						
République arabe syrienne	0,06	52		52	194	246	4	250	
République centrafricaine	0,06	52	52						
République de Corée	2,41	2 106	2 106						
République démocratique du Congo	0,06	52		52		52	1	54	
République démocratique populaire lao	0,06	52		52	16	68	1	69	
République de Moldova	0,06	52	52						
République dominicaine	0,06	52	52						
République populaire démocratique de Corée	0,06	52	52						
République tchèque	0,27	236	236						
République-Unie de Tanzanie	0,06	52	52						
Roumanie	0,15	131	130	1		1		1	
Royaume-Uni	5,68	4 964	4 964						
Rwanda	0,06	52		52	145	198	4	201	
Sainte-Lucie	0,06	52	52						
Saint-Kitts-et-Nevis	0,06	52	52						
Saint-Marin	0,06	52	52						
Saint-Vincent-et-les Grenadines	0,06	52		52	132	185	3	188	
Samoa	0,06	52	52						
Sao Tomé-et-Principe*	0,06	52		52	618	671	37	708	
Sénégal	0,06	52	52						23
Serbie	0,06	52	52						
Seychelles	0,06	52	52						
Sierra Leone	0,06	52	52		178	178		194	
Singapour	1,07	935	935						929
Slovaquie	0,11	96	96						
Slovénie	0,07	61	61						
Somalie	0,06	52	52						
Soudan	0,06	52	42	11		11		11	
Soudan du Sud**	0,06	52	12	40		40		40	
Sri Lanka	0,07	61	61						
Suède	0,74	647	647						
Suisse	0,95	830	830						
Suriname	0,06	52		52	145	198	4	201	
Swaziland	0,06	52	52						
Tadjikistan	0,06	52	1	51		51	1	53	
Tchad	0,06	52	52						9
Thaïlande	0,50	437	437						
Timor-Leste	0,06	52		52	168	220	4	224	
Togo	0,06	52	52						
Tonga	0,06	52	52						
Trinité-et-Tobago	0,06	52		52		52	1	54	
Tunisie	0,06	52		52	7	60	1	61	
Turkménistan	0,06	52		52	111	163	4	167	
Turquie	0,63	551	551						
Ukraine	0,10	87	87						
Uruguay	0,06	52		52		52	1	54	
Vanuatu	0,06	52	52						
Venezuela (République bolivarienne du)	0,22	192	192						1
Viet Nam	0,10	87	87						
Yémen	0,06	52		52		52	1	54	
Zambie	0,06	52		52		52	1	54	
Zimbabwe	0,06	52		52	117	170	3	173	
TOTAL (***)	100,06	87 442	73 778	13 664	8 680	22 345	793	23 138	2 160

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 2013.

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

*** Les montants en USD des années précédentes incluent le Fonds de roulement.

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

IV-7

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

Tableau D

ACTIVITÉS DES PROJETS DE COOPÉRATION TECHNIQUE PAR GROUPES DE FONDS
 ACTIFS, PASSIFS ET ACTIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2013 ET
 PRODUITS, CHARGES ET EXCÉDENT(DÉFICIT) POUR 2013
 (en milliers de CAD)

	Programme des Nations Unies pour le développement	Fonds d'affectation spéciale et des Accords de services de gestion	Fond du Service des achats d'aviation civile	Total 2013	Total 2012
ACTIFS					
ACTIFS COURANTS					
Trésorerie et équivalents de trésorerie		209 081	17 789	226 870	202 658
Soldes inter-fonds	665			665	312
Créances et avances	783	4 509	3 027	8 319	8 997
Autres	15	345		360	344
TOTAL DES ACTIFS	1 463	213 935	20 816	236 214	212 311
PASSIFS					
PASSIFS COURANTS					
Encaissements par anticipation	61	201 829	20 482	222 372	201 023
Dettes fournisseurs et charges à payer	1 393	10 457	334	12 184	9 854
Avantages du personnel	23	1 649		1 672	1 385
TOTAL DES PASSIFS	1 477	213 935	20 816	236 228	212 262
ACTIF NET					
Réserves	(14)			(14)	49
ACTIF NET (DÉFICIT CUMULÉ)	(14)			(14)	49
TOTAL DES PASSIFS ET DE L'ACTIF NET	1 463	213 935	20 816	236 214	212 311
PRODUITS					
Contributions aux accords de projets	1 407	129 191	2 069	132 667	105 127
Autres produits		262		262	251
TOTAL DES PRODUITS	1 407	129 453	2 069	132 929	105 378
CHARGES					
Traitements et avantages du personnel	879	41 187	53	42 119	37 014
Fournitures, consommables et autres	223	71 731	1 545	73 499	52 968
Charges opérationnelles générales	33	1 419	66	1 518	1 603
Déplacements	112	3 367	9	3 488	2 821
Formation	62	2 021		2 083	2 553
Frais généraux d'administration	96	7 738	384	8 218	7 779
Autres charges	2	1 990	12	2 004	640
TOTAL DES CHARGES	1 407	129 453	2 069	132 929	105 378
EXCÉDENT/(DÉFICIT) NET DE L'EXERCICE					

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 2013
(en milliers de USD)

Fonds	Type de Fonds	Solde au 1 ^{er} janvier 2013	Recettes		Charges		Virements provenant/vers d'autres Fonds	Remboursement de contributions	Profits/pertes non réalisés sur change	Solde au 31 décembre 2013
			Contributions ⁽¹⁾	Intérêts et autres produits	Coûts des projets	Frais généraux d'administration				
Afghanistan	MSA	1 484		2	154	3				1 329
Afrique du Sud	MSA	205								205
Angola	MSA	67			4					62
Arabie saoudite	MSA	1 332	11 840	256	10 801	479			(2)	2 145
Argentine	MSA	24 821	40 019	113	24 110	2 342	10	(30)	(526)	37 954
Bahamas	MSA	6			(4)					10
Barbade	TF	46								46
Bolivie	MSA	765	4 591		3 644	313	(105)	(10)		1 284
Bolivie	TF	12								12
Botswana	TF	68								68
Bésil	MSA	2 680	1	210	(7)				(370)	2 528
Cabo Verde	MSA	204	567							772
Cambodge	MSA	1								1
Cameroun	MSA	156	96		182	18		(28)		23
Chine	TF	37								37
Colombie	MSA	6	131	2	95	5			(8)	32
Comores	MSA	9								9
Costa Rica	MSA	46 046	14 737	64	11 409	612		(2 503)		46 323
Costa Rica	TF	4						(4)		
Côte d'Ivoire	MSA	(7)					7			
Danemark	MSA	36	31		53	5				10
Département ONU des opérations de maintien de la paix	MSA	(17)			99	10	84			(41)
Djibouti	MSA	291								291
Égypte	MSA	101								101
El Salvador	MSA		302		91	9				202
Équateur	MSA	6 727	4 480	10	7 451	354				3 413
Espagne	MSA	7	42		44					6
Éthiopie	MSA	222			151	15				56
Fédération de Russie	MSA	(1)					1			
Fidji	MSA	26					(2)	(12)		13
Gabon	MSA	(12)							(4)	(17)
Grèce	MSA	27	256	(1)	253	28	4			6
Guatemala	MSA	553		1	155	9	(25)			364
Guinée équatoriale	MSA	(7)	896		458	46				386
Guyana	TF	7								7
Haïti	MSA	(1)					1			
Haïti	TF	55								55
Inde	MSA	1 532		3	12	1		(384)		1 137
Indonésie	MSA	2 969	977	8	1 684	183			(2)	2 085
Interrégional	TF	123			10	1				111
Iraq	MSA	43								43
Iraq	TF	38								38
Islande	MSA	2								2
Italie	MSA	17								17
Jamaïque	TF	6								6
Jordanie	MSA	33			10	1				22
Kazakhstan	MSA	1 491	762		1 417	147				689
Koweït	MSA		1 192							1 192
Lesotho	TF	130								130
Lettonie	TF	8								8
Liban	MSA	962		1	78	8				878
Libéria	MSA	15		1						16
Libye	MSA	9								9
Macao – Région admin. spéciale de la Chine	MSA	7								7
Malaisie	MSA		1				(1)			
Maroc	TF	70								70
Maurice	MSA	6								6
Mexique	MSA	109	365	1	178	16				281
Mexique	TF	334	2 090	2	855	75				1 497
Mozambique	MSA	413	1 843	(1)	807	81				1 368
Namibie	MSA	1 656	3 000	(23)	1 612	162			(57)	2 803

IV-9

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

Tableau E
(suite)

ACTIVITES DES PROJETS DE COOPERATION TECHNIQUE
FONDS D'AFFECTATION SPECIALE (FAS) ET ACCORDS DE SERVICES DE GESTION (ASG)
RECETTES, CHARGES ET SOLDE DES ENCAISSEMENTS PAR ANTICIPATION
POUR L'EXERCICE TERMINE LE 31 DECEMBRE 2013
(en milliers de USD)

Fonds	Type de Fonds	Solde au 1 ^{er} janvier 2013	Recettes		Charges		Virements provenant/vers d'autres Fonds	Remboursement de contributions	Profits/pertes non réalisés sur change	Solde au 31 décembre 2013
			Contributions ⁽¹⁾	Intérêts et autres produits	Coûts des projets	Frais généraux d'administration				
Nauru	TF	(3)					3			
Népal	MSA	12								12
Nicaragua	MSA	20						(1)		19
Nigéria	MSA	433		1			(98)			336
Nigéria	TF	9					(9)			
Oman	MSA	15								15
Oman	TF	230			46	4				180
Ouganda	MSA	109	251		139	4				217
Pakistan	MSA	31								31
Panama	MSA	1 312	1 358	2	1 505	108	(4)			1 055
Panama	TF	10 044	9 400	21	8 212	393	(50)			10 811
Papouasie-Nouvelle-Guinée	MSA		50		39	4				8
Paraguay	MSA	(1)	32		26	1				4
Pérou	MSA	5 084	11 981	4	7 254	772	(67)	(65)	(678)	8 232
Philippines	MSA	38			6	1				31
Philippines	TF	2 236		3	44	5				2 190
Portugal	TF	(1)					1			
Qatar	MSA	35								35
Régional pour l'Afrique	MSA	38 280	2 191	35	18 832	231	(684)		(15)	20 743
Régional pour l'Amérique latine	MSA	240	492	1	382	17				339
Régional pour l'Amérique latine	TF	5 080	4 008	12	1 899	238	166		(1)	7 129
Régional pour l'Asie	MSA	313	173	1	134	15	20			358
Régional pour l'Asie	TF	1 331	2 051	2	1 308	169	50		(35)	1 922
Régional pour l'Europe	MSA	35					1			36
Régional pour l'Europe	TF	29	100		74	7				48
Régional pour l'Europe et le Moyen-Orient	MSA	1 220	596	(1)	577	59		(6)		1 174
Régional pour l'Europe et le Moyen-Orient	TF		349		10	1				338
République arabe syrienne	MSA	154								154
République de Corée	MSA	46	37			37	1			47
République démocratique du Congo	MSA	3			14	1	4			(9)
République démocratique populaire lao	MSA	(2)					2			
République dominicaine	MSA	181		1	56	6		(118)	1	3
République du Congo	MSA		798		75	7				716
République tchèque	MSA	35								35
République-Unie de Tanzanie	MSA	(5)								(5)
Roumanie	MSA	3								3
Rwanda	MSA	(7)			11	1				(20)
Seychelles	MSA	56								56
Singapour	MSA	66	202		83	31		(66)		89
Singapour	TF	123	125		108	11				129
Somalie	TF	11 635	8 068	20	2 556	215	(51)	(1 311)	1	15 590
Soudan	MSA	979	135	2	465	46	(84)			521
Sri Lanka	MSA	198	203				(20)			381
Sri Lanka	TF	8							(1)	7
Swaziland	MSA	600	357	2	272	27				660
Tchad	MSA	44	298		86	9	(11)			237
Thaïlande	MSA	231						(177)		55
Thaïlande	TF	94		1	21	3				71
Trinité-et-Tobago	TF	8								8
Uruguay	MSA	8 173	1 724	5	5 849	115	(50)			3 888
Venezuela (République bolivarienne du)	MSA	(12)	84		1					71
Viet Nam	TF	14								14
Yémen	MSA	8			3					5
	LS	492	444	3	737	56	935			1 081
Total		185 181	133 728	769	116 628	7 519	35	(4 715)	(1 695)	189 156
Équivalent en CAD		192 829	142 676	810	120 010	7 737	38	(5 030)	(1 744)	201 829

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 2013
(en milliers de USD)

Fonds	Solde au 1 ^{er} janvier 2013	Recettes		Charges		Virement provenant/ vers d'autres fonds	Remboursement de contributions	Profits/pertes non réalisé sur change	Solde au 31 décembre 2013
		Contributions ⁽¹⁾	Intérêts et autres produits	Coûts des projets	Frais généraux d'administration				
Afghanistan	388		5	357	28			(5)	4
Angola	(16)								(16)
Bahamas	7 987	3 942	25	103	286				11 564
Bangladesh	205								205
Bolivie	4								4
Cabo Verde	31								31
Canada	38								38
Costa Rica	2 105		3	8	13				2 087
Cuba	17	9					2		25
Égypte	(2)						2		
Éthiopie	204			1					203
Fédération de Russie	53								53
Fidji	1						2		3
Guinée	43								43
Inde	17							(17)	
Lesotho	40								40
Liban	2 824		4	213	7				2 608
Libye	61								61
Lituanie	(4)						4		
Macao – Région admin. spéciale de la Chine	(12)	25		10	1				2
Mozambique	6								6
Myanmar	522		1			(50)			472
Nigéria	74					(15)			60
Oman	165			146	4				15
Pakistan	(56)								(56)
Philippines	732	62	1	786	11	2			
République arabe syrienne	728		1					(4)	725
Seychelles	(69)								(69)
Soudan	98								98
Suriname	6								6
Trinité-et-Tobago	168							(7)	161
Uruguay	830		1	1	23				807
Yémen	17								17
Total	17 202	4 037	43	1 626	373	(54)	(17)	(16)	19 195
Équivalent en CAD	18 278	4 308	45	1 673	384	(57)	(18)	(16)	20 482

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 2013, AINSI QUE LES OBSERVATIONS DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL EN RÉPONSE AU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES.



**COMMISSARIAT AUX COMPTES DE
L'ORGANISATION DE L'AVIATION
CIVILE INTERNATIONALE**



**RAPPORT ANNUEL DE
L'AUDITEUR EXTERNE
EXERCICE 2013**

SOMMAIRE

1. Introduction.....	4
1.1. Rappel des contrôles effectués par l'auditeur externe.....	4
1.2. Résumé des principales observations.....	4
2. Certification des comptes – situation budgétaire et financière de l'oaci	6
2.1. Opinion du commissaire aux comptes sur les états financiers de l'exercice 2013	6
2.2. La situation nette négative de l'OACI a augmenté de 29 MCAD pendant le triennat, principalement à cause de la hausse de 26 MCAD de la dette d'engagements à long terme envers le personnel.....	7
2.3. L'OACI a réalisé une perte de 2,8 MCAD en 2013 dont une charge de 3,8 MCAD pour actualiser les créances en retard sur les États membres au titre de la contribution au budget ordinaire.....	9
3. Ressources humaines	10
3.1. Les postes de l'OACI au 31 décembre 2013.....	10
3.2. Les effectifs de l'OACI au 31 décembre 2013.....	10
3.3. Les consultants de l'OACI	12
3.4. Tableau de bord des ressources humaines	14
3.5. L'évolution de la masse salariale	15
3.6. Les professionnels nationaux recrutés sur des projets de coopération techniques.	17
4. Informatique.....	23
4.1. Le budget informatique	23
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.....	26
5. Audit de la sous-direction des finances (FIN)	28
5.1. Présentation.....	28
5.1.1. Les missions.....	28
5.1.2. Les moyens mobilisés.....	29

5.2.	L'organisation du travail.....	31
5.2.1.	L'organigramme hiérarchique	31
5.2.2.	Le système d'information.....	32
5.3.	Les résultats par donneurs d'ordre	33
5.3.1.	Les résultats attendus.....	33
5.3.2.	Attentes des donneurs d'ordre.....	33
5.4.	Le contrôle budgétaire	34
5.4.1.	Le contrôle de l'exécution budgétaire.....	34
5.4.2.	La qualité de la prévision des recettes	35
5.5.	Le suivi de l'exécution budgétaire	36
5.5.1.	Les rapports de suivi de l'exécution budgétaire.....	36
5.5.2.	La valorisation des frais de personnel au coût standard	37
5.6.	La prévention des risques et le pilotage stratégique.....	40
5.6.1.	La prévention des risques et le respect des normes.....	40
5.6.2.	Le pilotage de la performance et l'analyse stratégique	41
6.	Bureau régional de Dakar	43
6.1.	Activités du bureau régional.....	43
6.1.1.	Structures de concertation régionale pilotées par l'OACI.....	43
6.1.2.	Structures régionales partenaires du bureau WACAF	44
6.1.3.	Structures régionales internes de l'OACI	48
6.1.4.	Les officiers techniques du bureau WACAF	49
6.1.5.	Perspectives des RSOO de la région WACAF.....	49
6.2.	Nouveaux locaux du bureau régional.....	52
6.3.	Sécurité des fonctionnaires internationaux du bureau WACAF	55
7.	Projets de coopération technique d'achat de radars et matériels de télécommunications	58
7.1.	Objet et méthode de l'audit	58
7.2.	Résultats de l'audit	59
8.	Suites des recommandations précédentes de l'auditeur externe.....	60

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’OACI pendant l’exercice 2013.

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 2012, l’auditeur a procédé à huit contrôles sur place, qui ont donné lieu à l’envoi au Secrétaire général de trois lettres de gestion, et à la confection du présent rapport annuel, destiné au Conseil.

3. Le présent rapport rend compte au Conseil de ces huit 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 2013

Thème	Date des contrôles	Lettres de gestion au Secrétaire général	
		provisoires	définitives
Bureau de Dakar (WACAF)	13-24/05/13	02/08/13	11/12/13
Branche Finances (FIN)	17-28/06/13	22/10/13	16/04/14
Coopération technique : achats radars/matériels télécom	15-25/10/13	15/11/13	23/04/14
Certification des états financiers 2013	15-25/10/13 et 17-28/03/14	Pas de lettres de gestion	
Gestion budgétaire en 2013	17-28/03/14		
Gestion des Ressources Humaines en 2013			
Gestion de l’informatique en 2013			
Examen des suites des précédents rapports			

Source : auditeur externe

1.2. Résumé des principales observations

4. Le présent rapport contient 17 observations, dont 6 sont de rang 1, 7 de rang 2 et 4 de rang 3. Les recommandations ont été classées par ordre de priorité (Priorité 1 : urgent et/ou risque élevé ; Priorité 2 : délai moyen et/ou risque moyen ; Priorité 3 : non urgent et/ou risque modéré).

5. Les six plus importantes observations ont trait :

- aux insuffisances de suivi et d’analyse de l’évolution des charges salariales de l’OACI (observation n°4) ;
- au manque de cohérence entre les règles générales édictées par la direction de la coopération technique (TCB) en matière de contrats et la pratique du recrutement, sous contrats de service de gestion (MSA), de personnels payés par l’OACI mis à disposition d’administrations nationales d’aviation civile et de contrôle aérien dans le cadre de divers projets de coopération (observation n°5) ;
- à la couverture incomplète des coûts des services assurés par la sous-direction des finances (FIN) au profit des activités de coopération technique par la contribution du Fonds AOSC au budget ordinaire (observation n°7) ;

- au manque de fiabilité des revenus prévisionnels du Fonds ARGF (observation n°9) ;
- à l'absence d'analyses détaillées sur l'évolution des coûts de personnel (observation n°10) ;
- à la dispersion des efforts et des ressources dans la réglementation et la supervision de la sécurité aérienne dans la région d'Afrique occidentale et centrale (WACAF) (observation n°13).

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 2013

OPINION DE L'AUDITEUR EXTERNE¹

Nous avons effectué l'audit des états financiers de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) pour l'exercice clos le 31 décembre 2013. Ces états financiers comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2013, l'état de la performance financière, l'état de variation de l'actif net, le tableau des 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. Les tableaux présentés après l'annexe décrivant notamment la ventilation par fonds des états de la situation financière et de la performance, ne font pas partie des états financiers et ne sont pas audités.

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.

¹ Cf. annexe 1 : Original signé par l'auditeur externe

À notre avis, les états financiers donnent une image fidèle de la situation de l'OACI au 31 décembre 2013, 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

2.2. La situation nette négative de l'OACI a augmenté de 29 MCAD pendant le triennat, principalement à cause de la hausse de 26 MCAD de la dette d'engagements à long terme envers le personnel.

6. La situation nette négative de l'OACI s'élève à -58,7 MCAD² au 31 décembre 2013 (contre - 44,9 MCAD au 31 décembre 2012, -30 MCAD au 31 décembre 2011 et -29,7 MCAD au 31 décembre 2010). Cela signifie que la situation nette négative s'est dégradée de 29 MCAD pendant le triennat (de - 29,7 à - 58,7).
7. La principale raison de cette évolution est l'augmentation importante des engagements de long terme envers le personnel (Assurance santé des retraités « ASHI³ », indemnités de rapatriement et indemnités de fin de carrière) qui s'élèvent à 103,04 MCAD au 31 décembre 2013 (contre 90,22 MCAD au 31 décembre 2012, 78,82 MCAD au 31 décembre 2011 et 76,9 MCAD au 31 décembre 2010). Les engagements de long terme envers le personnel ont augmenté de 26,1 MCAD pendant le triennat, dont une hausse de 12,8 MCAD pour le seul exercice 2013.
8. L'augmentation de 12,8 MCAD de la dette liée aux engagements à long terme envers le personnel entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013 s'analyse comme suit :

Augmentation de l'engagement en 2013	7,5 MCAD
Perte actuarielle sur la mise à jour des données	1 MCAD
Perte actuarielle sur la mise à jour de la table de mortalité	12 MCAD
Perte actuarielle sur les frais médicaux et dentaires	15,3 MCAD
Gain actuariel taux d'actualisation	-18,1 MACD
Sous-total	17,7 MCAD
Consommation en 2013 financée par le budget ordinaire sur la base d'un paiement au fil de l'eau	-4,9 MCAD
Augmentation de la dette vis-à-vis du personnel	12,8 MCAD

9. 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 impactent 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.

10. En 2013, l'évolution favorable des taux des obligations du gouvernement canadien a engendré l'augmentation du taux d'actualisation et la constatation d'un gain actuariel de 18,1 MCAD qui a partiellement compensé les pertes actuarielles de 15,3 MCAD résultant de l'augmentation des frais médicaux et dentaires et de 12 MCAD résultant de la mise à jour de la table de mortalité. Sans cette évolution favorable du taux d'actualisation, l'augmentation de la dette aurait été beaucoup plus importante.

² Dollars canadiens-Canadian Dollars

³ After-service health insurance

11. Une augmentation de 12,1 MCAD de la dette liée aux engagements à long terme envers le personnel avait déjà été constatée l'an dernier entre le 31 décembre 2011 et le 31 décembre 2012. Cette augmentation s'analysait comme suit :

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

12. Durant le triennat, une tendance haussière pour les frais médicaux et dentaires a engendré une augmentation importante de la dette relative aux engagements de long terme envers le personnel. L'augmentation de 29 MCAD de cette dette s'explique à hauteur de 21,3 MCAD par ce facteur. Il n'y a pas de raison de penser que cette tendance haussière ne va pas se poursuivre au cours des années futures.

13. Comme la dette relative aux engagements envers le personnel est une dette de long terme, l'OACI est parvenu pour l'instant à faire face à ses obligations selon une logique de paiement au fil de l'eau. Néanmoins, le financement de cette obligation pourrait constituer une difficulté importante à l'avenir. Il serait ainsi utile que l'OACI réfléchisse à la création d'un outil de financement dédié (dont la gestion pourrait être externalisée ou assurée au niveau des Nations unies) au paiement de cette dette.

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 haussière des frais médicaux et dentaires et de la moyenne d'âge du personnel de l'OACI. Cette dette a augmenté de 26 MCAD sur la durée du triennat, ce qui constitue la principale explication de l'augmentation de 29 MCAD de la situation nette négative de l'OACI sur cette période.

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). Son rendement financier propre permettrait d'optimiser le financement de l'obligation constituée par les engagements à long terme avec le personnel, assuré en dernier ressort par les contributions des États membres.

Le projet de plan d'action du Secrétaire général accepte cette recommandation. Des voies et moyens de financer les engagements et prévoir des financements sont à l'étude au niveau des Nations unies, et l'OACI s'intéressera à toute approche globale proposée dans ce cadre. Le Conseil sera tenu informé de l'augmentation significative des engagements de l'organisation à l'égard de ses personnels.

Priorité 2

2.3. L'OACI a réalisé une perte de 2,8 MCAD en 2013 dont une charge de 3,8 MCAD pour actualiser les créances en retard sur les États membres au titre de la contribution au budget ordinaire.

14. L'OACI connaît des difficultés pour recouvrer les contributions au budget ordinaire de certains États membres. Au 31 décembre 2013, les retards de paiement relatifs aux exercices antérieurs à 2009 s'élèvent à 5,8 MCAD.
15. En 2013, l'OACI a décidé de changer son estimation comptable concernant l'actualisation des retard de paiement des États et a comptabilisé une charge de 3,8 MCAD pour ramener à zéro la valeur nette des créances sur les États ayant perdu leurs droits de vote dans son bilan.
16. Ce changement d'estimation est justifié du point de vue comptable. Cependant, il ne dispense pas l'OACI de poursuivre son effort de recouvrement de ces créances et son action pour inciter les États concernés à signer des accords pour liquider leur dette.

Constat n°2 : l'OACI connaît des difficultés pour recouvrer les contributions au budget ordinaire de certains États membres. Les retards de paiement antérieurs à 2009 s'élèvent à 5,8 MCAD au 31 décembre 2013. L'OACI a décidé de changer son estimation comptable et a comptabilisé une charge d'actualisation de 3,8 MCAD pour ramener à 0 la valeur nette des créances sur les États ayant perdu leurs droits de vote.

Recommandation n°2 : l'OACI doit poursuivre ses efforts pour recouvrer les créances en retard de paiement sur les États membres et doit inciter les États concernés à signer des accords prévoyant la liquidation de leur dette.

Le Secrétaire général accepte cette recommandation. L'OACI poursuivra ses efforts de recouvrement des contributions non réglées au titre des exercices précédents, et encouragera les États-membres à passer des accords pour régler ces arriérés.

Priorité 2

3. RESSOURCES HUMAINES

17. L'examen de la gestion du personnel en 2013 a donné lieu à une mission de contrôle à Montréal du 17 au 28 mars 2014.

3.1. Les postes de l'OACI au 31 décembre 2013

18. Un plafond d'emploi constant (*headcount freeze*) a été mis en place au titre du triennat 2011-2013 qui prévoit un nombre maximum de postes « *established* »⁴ ouverts chaque année au titre du budget ordinaire : 549 postes en 2011, 555 postes en 2012 et 552 postes en 2013 (sur l'ensemble de la période, deux postes sont financés à 50 % sur le budget ordinaire).

19. Il existe un autre type de postes ouverts dits « *established* », dans le cadre du fonds des dépenses des services d'administration et de fonctionnement (AOSC⁵) (49 postes ouverts chaque année sur l'ensemble de la période) : dans ce cas, la qualification d'« *established* » signifie uniquement que le poste a été autorisé par le Secrétaire général, mais le plafond d'emploi décidé dans le cadre du budget ordinaire ne s'applique pas.

20. Enfin, l'OACI recourt à des agents « surnuméraires » (*supernumerary*)⁶, lesquels 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 (*ICAO staff*). À ce titre, on comptait au 31 décembre 2013, 170 postes, contre 154 postes l'année précédente et 186 en 2011, dont seulement une partie relève du budget ordinaire.

21. Au total, l'OACI disposait fin 2013 de 771 postes sous statut (*ICAO staff*) contre 758 l'année précédente et 784 en 2011.

3.2. Les effectifs de l'OACI au 31 décembre 2013

22. Dans la pratique, les postes dits « *established* » ne sont jamais intégralement occupés. Les vacances de poste évoluent. Au titre du budget régulier, elles étaient de 59 en 2013, et de 9 au titre du fonds AOSC.

23. Les postes surnuméraires présentent 28 vacances de postes. Les recrutements décidés à ce titre 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. Au 31 décembre 2013, il y avait 170 postes surnuméraires dont 142 occupés. Dans cette catégorie on compte les administrateurs auxiliaires (*JPO-Junior Professional Officers*), qui sont des agents mis à disposition de l'OACI par des États, mais dont les rémunérations sont prises en charge par ces États.

⁴ Lorsqu'un poste est qualifié d'« *established* », cela signifie qu'il correspond à une fiche descriptive précise.

⁵ AOSC : *Administration and Operational Service Costs Fund*

⁶ Les postes surnuméraires sont des postes non inscrits au budget du programme ordinaire.

24. Au total, les agents OACI (*ICAO staff*) effectivement en place au titre des postes « *established* » et surnuméraires étaient au nombre de 675 au 31 décembre 2013 (771 postes dont 96 vacants).
25. A ces agents OACI, on doit ajouter deux catégories d'agents :
 - les personnels mis gratuitement à disposition par des États ou d'autres organisations ;
 - les consultants sous « contrat de service spécial » (*SSA- Special Service Agreement*).
26. Le tableau suivant indique la totalité des effectifs, toutes catégories confondues, travaillant à l'OACI au 31 décembre 2013 :

Tableau n° 2 : Effectifs au 31 décembre 2013 (tous fonds)

Type d'agents	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013
Personnels OACI (<i>ICAO staff</i>)	700	698	675
Gratis	28	28	25
Consultants (<i>SSA</i>)	120	105	107
Total	848	831	807

Source : OACI

27. Si l'on s'en tient aux seuls effectifs sous statut OACI (*ICAO staff*), la répartition entre les différents services est la suivante au 31 décembre 2013 :

Tableau n° 3 : Répartition des effectifs sous statut OACI dans l'organigramme de l'OACI (les acronymes représentent les différents services⁷)

	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
2013	2	16	195	114	76	160	15	37	60	675

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

Source : OACI

28. Au total, en décembre 2013, l'OACI disposait ainsi d'une ressource humaine (hors personnel de terrain - *field staff* de la coopération technique et hors personnel vacataire) de 675 agents OACI (*ICAO staff*), de 25 agents mis à disposition gratuitement par les États (hors JPO), et de 107 consultants, soit un total de 807 agents.
29. Ne sont pas décomptés dans les statistiques ci-dessus les personnels vacataires payés à la journée (notamment les interprètes) : 55 ont été dénombrés en 2011, avec une moyenne de jours de contrats cumulés de 22,5 jours, 66 en 2012 avec une moyenne de jours de contrats cumulés de 21,5 jours. En 2013, on assiste à une forte augmentation avec 85 interprètes utilisés en moyenne 37 jours. Cette hausse s'explique par la tenue de l'Assemblée générale à l'automne 2013.

⁷ OSG – Bureau du Secrétaire général ; ADB- direction de l'administration et des services ; ANB : bureau de la navigation aérienne ; 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

30. Globalement, le nombre des agents en place sous statut OACI (*ICAO staff*) a constamment baissé au cours du triennat 2011-2013. Cette baisse s'est accentuée en 2013, avec la décision du Secrétaire général de faciliter le départ à la retraite de personnels permanents en leur accordant une prime de départ (conformément aux articles 9.12 et 9.13 du code du personnel). Au total, 20 agents relevant du budget régulier ont bénéficié de cette prime.
31. De façon corollaire, au 31 décembre, le nombre de postes vacants n'a jamais été aussi élevé : 84 en 2011, 60 en 2012 et 96 en 2013.

3.3. Les consultants de l'OACI

32. En 2011, le régime des consultants, sous « contrat de service spécial » (SSA), au titre du budget ordinaire et des autres fonds propriétaires, a été modifié à compter du 1^{er} novembre :
- des règles homogènes, conformes aux pratiques des organes des Nations unies, ont été établies. Dorénavant, les contrats SSA doivent avoir une durée maximale de onze mois, n'être renouvelables que deux fois (voire trois fois, dans « une situation exceptionnelle », avec l'accord du Secrétaire général), et présenter une période de carence d'au moins un mois entre deux contrats successifs : cette disposition vise à établir une distinction claire entre des contrats de salariés (tels que ceux qui sont prévus pour les agents sous statuts – *ICAO staff*) et des contrats de consultants, qui ne bénéficient pas des avantages et garanties d'un salarié (retraite, couverture médicale après service, etc.) ;
 - la section des ressources humaines a fixé le cadre définissant les critères de recrutement (connaissances, compétences, coûts) et les conditions de rémunération ; en principe plusieurs candidats sont présélectionnés ; l'avis du Secrétaire général est requis lorsque le candidat choisi est retraité de l'OACI, ou lorsque ses prétentions financières dépassent le seuil prévu au paragraphe 5.3 de la politique des contrats avec des consultants/contractants individuels - *policy on contracts of individual consultants/contractors*), soit de 450 à 630 CAD par jour selon le niveau de qualification (échelle salariale D) ;
 - les bureaux employant des consultants et non plus la section des ressources humaines, sont responsables des recrutements.
33. L'auditeur externe avait recommandé qu'un audit soit effectué en 2013 par le bureau de l'évaluation et de la vérification interne (EAO⁸). L'audit interne a effectué ce travail et a déposé son rapport en août 2013. Le rapport souligne l'inadéquation du recours à des consultants pour occuper des tâches pérennes impliquant de surcroît des responsabilités de supervision et de représentation (contrairement aux dispositions du paragraphe 1.2 b de l'instruction administrative sur les contrats de consultants individuels). Il a constaté que des contrats SSA avaient été renouvelés en ignorant la règle d'interruption entre deux contrats (trois cas), ou que ces derniers avaient enregistré des augmentations d'un contrat à l'autre alors que leur objet était identique. D'une manière générale, EAO regrette un recours excessif et non maîtrisé à de tels contrats qui nuit à la cohérence et à la transparence des fonctions et des organigrammes. Enfin, EAO met en avant des risques de requalification des emplois SSA pour certains emplois sous statut OACI, en cas de

⁸ *Evaluation and Internal Audit Office*

renouvellement successif, même quand ceux-ci entrent dans le cadre exceptionnel des trois ou quatre ans.

34. En matière de gestion, EAO recommande un renforcement du rôle de la section des ressources humaines pour mieux suivre et surveiller l'activité des bureaux dans ce domaine (type d'emploi, renouvellement, niveau de rémunération).
35. Le tableau suivant permet de mesurer l'évolution du nombre des SSA et de leurs coûts (rémunérations). On note un fort accroissement des SSA entre 2011 et 2012 et une certaine stabilisation entre 2012 et 2013. L'auditeur externe avait alerté le Conseil dans son rapport 2012 sur les risques de recourir de manière excessive à des consultants sur des postes clé, même si cette main d'œuvre est moins coûteuse qu'un agent OACI.

Tableau n° 4 : Évolution des contrats SSA

Type d'agents	2011	2012	2013
Nombre de contrats	254	314	329
Nombre de consultants	161	202	200
Nombre de mois homme	1064	1423	1414
Coûts (tous fonds confondus) CAD	3 246 536	8 255 325	7 423 502

Source : OACI

36. Les consultants se répartissent comme suit (en ce qui concerne la direction de la coopération technique (TCB), ne sont recensés que les consultants rémunérés sur le fonds AOOSC – de très nombreux contrats qualifiés de SSA sont financés par des projets de coopération technique : ils font l'objet d'une autre observation) :

Tableau n° 5 : Répartition des consultants (en nombre)

	OSG	ADB	ANB	ATB	RO	LEB	FIN	TCB	Total
2011	0	63	49	25	16	1	13	4	161
2012	0,5	88	63	29	16	0,5	4	1	202
2013	0,5	87	57,5	25	21	4	5	0	200

(Source : OACI)

37. Toutefois, la décélération constatée concerne le siège mais pas les bureaux régionaux, qui ont augmenté le recours aux SSA dans des proportions significatives : 16 consultants en 2012 pour 21 agents en 2013.
38. Dans le seul périmètre du budget ordinaire, la baisse entre 2012 et 2013 est encore plus marquée : 5 113 557 CAD en 2012 pour 3 808 803 CAD en 2013.
39. L'auditeur externe constate que l'OACI a su, dans une certaine mesure, freiner l'augmentation du recours aux consultants. Toutefois, il faudrait prendre en compte les défaillances et les risques notamment relevés par EAO en matière de gestion sans pour autant remettre en question la décision de décentraliser (dévolution) cette responsabilité auprès des bureaux. L'auditeur externe note que la section des ressources humaines est associée au suivi de l'évolution des contrats de type SSA depuis 2014.

3.4. Tableau de bord des ressources humaines

40. L'auditeur externe a cherché à s'assurer que l'information en matière de ressources humaines transmise au Conseil était exhaustive et explicite. Un questionnaire a été adressé à la section des ressources humaines (RH) pour recenser toutes les transmissions de documents adressées au Conseil au cours de l'année 2013 (sessions 198, 199, 200) fournissant des informations sur la gestion du personnel. Dans sa réponse la section ressources humaines indique que sept domaines en relation directe avec la gestion RH⁹ ont fait l'objet, en 2013, d'une information du Conseil :

- présentation juridique de la réforme de l'âge de départ à la retraite (statut ONU) ;
- révision du « *service code* » (deux présentations) ;
- présentation de données relatives à l'emploi (*Workforce*) des agents ;
- politique d'emploi des consultants (deux présentations) ;
- point sur les recrutements ;
- point sur la politique de mise à disposition d'agents (deux présentations) ;
- point sur la faculté pour les agents de mener des carrières au sein de plusieurs organisations relevant de l'ONU.

41. En pratique, l'auditeur externe estime souhaitable d'élargir la présentation au Conseil des données relatives à l'emploi (*Workforce*), d'une part en explicitant davantage la politique menée, et surtout, en renforçant le nombre et la qualité des données chiffrées en les accompagnant de commentaires explicatifs. Il n'appartient pas à l'auditeur externe d'établir une liste exhaustive des données qui devraient à son sens figurer dans cette présentation¹⁰. En revanche, le critère vis-à-vis du Conseil devrait être de fournir toute information permettant à ce dernier de disposer d'une analyse fine des éléments concourant à l'augmentation de la charge salariale, principale dépense du budget de l'OACI (les personnels représentant plus de 80 % du budget ordinaire total).

⁹ Plusieurs communications n'ont pas été prises en compte car elles ne concernaient pas strictement les questions de gestion du personnel : rapport du conseiller en éthique (*Ethic Officer*), la section d'interprétariat.

¹⁰ A titre d'exemple, les annexes pourraient comporter des données concernant la répartition des effectifs, le nombre et l'origine des agents mis à disposition, des données concernant la santé (absences et coûts de la couverture), la formation des agents ...et des informations de nature plus financières concernant les structures de rémunérations, les promotions, les déformations de la grille des postes, les primes accordées.

Constat n°3 : il existe un document synthétique présenté au Conseil à la 198^{ème} session de mai 2013, qui permet de présenter des données statistiques reflétant la politique menée en matière de ressources humaines. Néanmoins, ces données ne sont pas accompagnées des analyses permettant d'en apprécier pleinement la portée.

Recommandation n°3 : l'auditeur externe recommande d'améliorer la présentation de ce document en l'enrichissant de données et en l'assortissant d'analyses qui permettent au Conseil de disposer chaque année d'une synthèse lui permettant de suivre l'évolution réelle du principal poste de dépense de l'Organisation que représente la masse salariale (plus de 80 % du budget ordinaire).

Le Secrétaire général accepte cette recommandation : le document des données relatives à l'emploi (*Workforce*) actuel comporte un descriptif détaillé d'un grand nombre de paramètres sur les ressources humaines se basant sur les pratiques des Nations unies. Diverses observations et analyses ont d'ores et déjà été ajoutées, qui vont au-delà de l'information proposée par les autres agences des Nations unies. Le document de travail continuera à être amélioré, et des informations additionnelles seront ajoutées.

Priorité 3

3.5. L'évolution de la masse salariale

42. Les précédents rapports de l'auditeur externe avaient relevé, lors du précédent triennat (2008-2010), une tendance à la décroissance relative de la masse salariale au sein des dépenses de l'OACI. En revanche, malgré une légère baisse du nombre des agents, la tendance s'est clairement inversée lors du triennat 2011-2013, pendant lequel la masse salariale a crû tant en valeur absolue qu'en valeur relative, comme le montre le tableau suivant :

Tableau n° 6 : : Charges salariales dans les produits et les dépenses du budget ordinaire (en milliers de dollars canadiens)

Programme ordinaire Données comptables	2011	2012	2013
Ressources budgétaire comptabilisées	87 029	91 601	92 436
Dépenses totales du programme ordinaire	89 416	93 773	94 943
Masse salariale au programme ordinaire ⁽¹⁾	68 608	73 682	76 833
% masse salariale/dépenses totales	76,73 %	78,57%	80,92%

(1) La masse salariale inclut les rémunérations des agents IP et GS et des consultants ainsi que les divers coûts associés (formation, œuvres sociales, coûts discrétionnaires, etc.)

Source : OACI

43. La masse salariale, après avoir augmenté de 5 074 kCAD en 2012, soit + 7,4 %, a continué à progresser en 2013, avec une augmentation de 3 151 kCAD, soit +4,27 %. Bien évidemment le ratio entre masse salariale et ressources budgétaires réalisées est encore plus élevé avec 79 % en 2011, 80 % en 2012 et 83 % en 2013.

44. En 2012, les raisons avancées par la branche FIN pour expliquer cet accroissement tenaient :

- à l'augmentation des charges liées aux consultants : cette explication ne vaut plus en 2013 ;
- à la prise en charge d'agents OACI qui étaient financés, en 2011, partiellement ou totalement par d'autres fonds : notamment fonds AOSC et

ACIP¹¹. En 2013, il n'y a pas de nouvelles prises en charge par rapport à 2012 à ce titre ;

- à la substitution d'agents de catégorie des services généraux (GS¹²) par des agents de catégorie professionnelle (P¹³) : ce mouvement ne s'est que partiellement reproduit en 2013¹⁴ ;
- à l'augmentation du point d'indice de 3,17 % (à partir du 1^{er} avril 2012) ; des augmentations ont eu aussi lieu en 2013 : +1,22 % pour les GS et + 1,93 % pour les charges relatives aux pensions de retraite pour les professionnels.

45. Dans ses recommandations formulées au titre de 2012, l'auditeur externe avait recommandé que soit présenté au Conseil un rapport détaillant, sur des bases auditable, les principales évolutions de la masse salariale par rapport à l'année précédente, l'évolution de l'écart entre les coûts standard qui avaient servi à élaborer le budget triennal et les coûts constatés ainsi que les principaux changements dans la paye. Bien qu'acceptée, cette recommandation n'avait pas encore donné lieu à une finalisation complète lors du présent contrôle (mars 2014). De plus, il était envisagé que ce rapport soit présenté uniquement au Secrétaire général, et non au Conseil.

46. La sous-direction des finances (FIN¹⁵) a transmis à l'auditeur externe un projet non finalisé qui porte sur le strict périmètre des rémunérations des agents P et GS. Sont identifiés plusieurs facteurs concourant à la hausse de la masse salariale entre 2012 et 2013. En particulier :

- les effectifs n'étaient pas inclus comme paramètre des analyses : le coût moyen par agent a certes augmenté d'une année sur l'autre, mais si l'on applique cette augmentation à l'effectif réel (qui a baissé) pour les agents P et G, FIN estime que la variation est négligeable ;
- l'indemnité de rapatriement explique la moitié de l'augmentation de 1 MCAD (à ce titre le nombre de bénéficiaires a crû de 10 en 2013), et le montant payé par bénéficiaire a été plus élevé en 2013 ;
- bien qu'il y a eu moins de bénéficiaires de compensation pour congés non pris en 2013 par rapport à 2012, le coût par agent bénéficiaire a crû en 2013 ;
- le nombre de consultants financés sur des vacances de postes est plus élevé en 2013 qu'en 2012.

¹¹ Programme de mise en œuvre complet AFI-AFI *Comprehensive Implementation Programme*

¹² *General Service*

¹³ *Professional*

¹⁴ Le Conseil dans le cadre des deux derniers budgets triennaux, avait souhaité augmenter la part relative des personnels professionnels (« P »). Le coût d'un agent P est plus de deux fois supérieur à celui d'un agent GS : il est donc logique que la demande du Conseil ait pour effet d'augmenter, à effectif total constant, la masse salariale augmente. Ce mouvement s'est effectivement produit en 2011 et en 2012. En 2013 également, on dénombrait, sur une baisse totale du nombre des agents de 23, une baisse de 8 P et de 15 G, contribuant à accroître le ratio P/G.

¹⁵ *Finance Branch*

Constat n°4 : la masse salariale continue de croître tant en volume qu'en part relative par rapport aux dépenses budgétaires comptabilisées du budget ordinaire. Certaines explications avancées en 2012 ne sont plus valables ; celles avancées par la branche Finance pour 2013 ne sont pas encore suffisamment étayées (mais les données communiquées à l'auditeur externe en mars 2014 demeuraient provisoires).

Recommandation n°4 : l'auditeur externe réitère sa recommandation, déjà acceptée mais incomplètement mise en œuvre, que soit présenté un rapport de gestion annuel sur les ressources humaines. Ce rapport expliquera de façon chiffrée, claire et détaillée, sur des bases auditables, les principales causes de l'évolution 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 constatés chaque année.

S'agissant d'un enjeu budgétaire majeur, ce rapport ne devrait pas être présenté au seul Secrétaire général, mais également au Conseil.

L'auditeur externe complète sa recommandation en soulignant que la section des ressources humaines devrait être associée à l'établissement du rapport pour compléter les explications de la sous-direction des finances.

Le Secrétaire général accepte cette recommandation, qui avait déjà été acceptée en mars 2013 à l'occasion de l'audit pour 2012 – mais en vue de présenter un rapport réservé au Secrétaire général. Cette recommandation a été suivie d'effet le 31 mars 2014, date à laquelle le Secrétaire général a reçu de FIN une analyse courte mais complète de l'évolution des dépenses budgétaires au titre de 2013, incluant les variations de coût et d'effectifs. Une analyse de haut niveau sur les évolutions financières à la clôture de l'exercice 2013 est actuellement soumise au Secrétaire général et sera postée sur le site internet du Conseil.

Priorité 1

3.6. Les professionnels nationaux recrutés sur des projets de coopération techniques

47. En ce qui concerne les agents recrutés par la direction de la coopération technique (TCB) dans le cadre des divers projets de coopération (hors agents du siège), la base normative la plus générale, en matière de contrats de consultants est constituée par le document « politique des contrats avec des consultants individuels¹⁶ », qui a été publié en 2011 et révisé en 2012, et qui récapitule les règles et les procédures d'emploi des consultants. S'y ajoute le cadre plus général des règles des agents du Service mobile (*FSSR-Field service staff rules*), datant de 1992, en cours d'actualisation depuis 2011. Enfin, un manuel des personnels nationaux affectés aux projets intitulé « *National personnel project manual* », édité en 2005, ne traite que des personnels nationaux rémunérés sur des projets de coopération technique passés avec des États. Cette base normative est complétée par un manuel des opérations de terrain (*field operations manual*), régulièrement actualisé.

48. Il existe deux types d'agents recrutés par TCB sur projet : les experts internationaux et les personnels nationaux. Parmi ces derniers, on distingue, au plan local : des agents administratifs en charge du support des projets, et des professionnels nationaux (*national professionals*), dont la mise à disposition de l'administration du pays d'accueil constitue l'objet même du projet, et qui sont titulaires de contrats qualifiés de « SSA ». C'est cette dernière catégorie qui fait

¹⁶ Policy on contracts individual consultants

l'objet du présent audit. Les projets de coopération visés par le présent audit ont pour objet la mise en place d'une administration locale de l'aviation civile. Par exemple, pour divers pays d'Amérique du Sud et plus rarement d'Afrique, l'objet des projets, qui prennent la forme d'accords de services de gestion (*Management Service Agreements-MSA*), est de rémunérer tout ou partie des agents nationaux appartenant à une direction ou à un service national de l'aviation civile ou du contrôle aérien. Les agents en charge de cette administration sont donc alors rémunérés par le projet. Le montant de leurs rémunérations constitue l'essentiel du budget du projet.

49. Les contrats passés par TCB répondent à un double enjeu :
 - pour le pays concerné, il s'agit d'abord de développer et renforcer les compétences en matière d'aviation civile (*capacity building*). Il importe aussi de renforcer son attractivité et de retenir ces compétences locales en les rémunérant à leur juste valeur, ce qui est facilité par l'intermédiation de l'OACI ;
 - pour l'OACI, ce même objectif de développement des compétences est le prolongement naturel de la mission générale qui lui est confiée, au titre de la convention de Chicago. Par ailleurs, ces projets produisent à l'Organisation des recettes qui contribuent à l'équilibre de l'AOSC.

50. Les données qui suivent ont été extraites de la base du progiciel de gestion intégré Agresso. Les effectifs récapitulés ci-dessous sont ceux comptabilisés en décembre 2013. Les montants qui figurent dans la dernière colonne concernent l'ensemble des rémunérations versées par l'OACI en 2013. Sur ce montant, l'OACI ajoute une marge de l'ordre de 8,5 % en sus pour rétribuer ses prestations.

51. Le tableau suivant montre l'importance de ce type de projets en termes d'effectifs rémunérés par l'intermédiaire de l'OACI. Fin 2013 près de 800 professionnels nationaux étaient titulaires de contrats SSA et rémunérés par l'OACI, soit près de deux fois les effectifs employés au titre du budget ordinaire :

Tableau n° 7 : Effectifs et montants par projet en 2013 (en dollars des Etats-Unis)

Projets	Fonds	Effectifs	Montants
ARG07803	5318	410	7 253 101
ARG10801	5517	49	1 499 499
ARG12801	5569	8	27 054
BOL09801	5442	N/A	1 533
BOL13801 ¹⁷	5581	3	2 289 923
COS06801	5113	N/A	7 000
COS11801	5521	1	36 000
COS11804	5524	N/A	6 300
ECU11802	5527	1	46 453
GRE00801	5132	N/A	251 615
GUA05801	5137	N/A	22 596
INS07802	5389	3	109 000
LEB02801	5154	2	29 603
PAN03902	5275	2	110 853
PAN12801	5575	38	979 677
PER08802	5373	1	35 426
PER12801	5535	146	5 992 880
RAF01809	5177	1	3 129
RER01901	5245	1	66 696
RLA06801	5192	1	129 618
RLA99901	5246	2	147 085
SOM03016	5016	N/A	350 166
SOM95901	5298	94	851 972
URU08801	5433	11	262 778
TOTAL		774	20 509 957

Source : AGRESSO

52. Les rémunérations sont versées localement et comptabilisées globalement par projet et par mois dans le progiciel Agresso.

53. Même si, dans le langage courant, TCB utilise le terme de « contrats SSA » pour qualifier ce type de personnel, il serait sans doute préférable dans ce cas, pour éviter la confusion avec les consultants, de parler, par exemple, de « contrats spéciaux de professionnels nationaux » (*national professionals special contracts*).

54. Les modalités de recrutement sont, pour l'essentiel, dans les mains des coordonnateurs nationaux, l'administration centrale (TCB) vérifiant administrativement l'existence formelle de pièces (fiches de poste ou termes de référence, CV des candidats, fiches médicales).

55. Il existe cependant une certaine analogie entre les contrats de consultants SSA et ceux des professionnels nationaux, qui explique sans doute le recours à la dénomination commune de SSA : les contrats portent en effet sur un maximum de 11 mois et 25 jours, avec un délai de cinq jours entre deux contrats en cas de

¹⁷ 220 agents sont payés sur ce projet, mais il n'existe aucun lien contractuel entre ces agents et l'OACI.

renouvellement ; en revanche, ces contrats peuvent être renouvelés sans limitation dans la durée. Dans la pratique, ils permettent de façon courante de couvrir des périodes de l'ordre de six ans, voire davantage, pour un seul et même professionnel national.

56. Le contrôle et le service rendu par TCB sont surtout de nature financière : l'État signataire doit mettre préalablement en place une provision pour couvrir les contrats, tout paiement étant conditionné par l'existence d'une provision suffisante. Les paiements mensuels font l'objet d'un ordre de paiement global (*purchase order*) au titre de chaque projet concerné ; Agresso dispose d'informations concernant les bénéficiaires.

57. Les professionnels nationaux sont dans une situation juridique qui peut se révéler ambiguë. D'une part, ils travaillent au sein d'une administration nationale, dont ils constituent tout ou partie des effectifs. Mais dans le même temps, les normes générales de TCB qui régissent le statut des consultants et employés contractuels vont parfois dans un sens différent :

- notamment, les règles du FSSR dans leur art 1.1 comme celles du manuel de l'OACI des personnels nationaux affectés aux projets « *ICAO National Personnel Project Manual* », également dans son article 1.1, comportent une disposition stricte d'obéissance exclusive à l'OACI, formulée dans les termes suivants :

- « *Les membres du personnel de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale sont des fonctionnaires internationaux et leurs responsabilités sont exclusivement internationales. En acceptant cette nomination, ils s'engagent à remplir leurs fonctions et déterminer leur conduite dans le seul but de servir l'Organisation et d'accomplir leur mission. Dans l'exercice de leurs fonctions, ils ne peuvent ni solliciter ni recevoir d'instructions d'aucune autorité extérieure à l'Organisation. Cette obligation n'exclut en aucune façon une collaboration étroite entre les membres du personnel et les gouvernements qu'ils assistent, selon les termes convenus entre ces gouvernements et l'Organisation* »¹⁸ ;

- l'interdiction de solliciter ou de recevoir d'instructions de toute autorité extérieure à l'OACI, ne peut de toute évidence pas être opposée à un employé d'une direction de l'aviation civile ou d'un contrôle aérien national Cette contradiction a d'ailleurs déjà été soulignée par la direction des affaires juridiques (LEB) dans l'examen de cas particuliers. Le fait que cette obligation n'exclut pas une « collaboration étroite » desdits employés avec leur employeur réel (à savoir les ministères nationaux dont ils dépendent) ne fait qu'ajouter à la confusion : il est évident qu'un employé d'une administration locale de l'aviation civile ne « collabore » pas avec le ministère dont il dépend, mais qu'il lui obéit ;

- symétriquement, le document « politique des contrats » (*Policy on contracts*) évoqué plus haut prévoit explicitement que tout titulaire de contrat ne saurait « accepter d'instructions concernant les services que l'OACI doit réaliser, de la part d'aucun gouvernement ou autorité externe à l'Organisation » : cette règle est également inadéquate, s'agissant du type de fonctions purement nationales exercées par les agents concernés (y compris, parmi ces agents, ceux qui sont chargés de la coordination nationale du projet en contact avec l'OACI, qui ne font que mettre en œuvre

¹⁸ « *The staff members of the International Civil Aviation Organization are international civil servants and their responsibilities are exclusively international. By accepting appointment they become bound to discharge their functions and to regulate their conduct with the service of the Organization and the fulfilment of their mission only in view. In the performance of their duties they may neither seek nor receive instructions from any authority external to the Organization. This obligation in no way precludes close collaboration between staff members and Governments which they are assisting, according to terms agreed between these Governments and the Organization* ».

les demandes de leur ministère national en matière de recrutement de professionnels nationaux) ;

- de même, le contrat-type d'engagement des personnels nationaux comporte dans son art. 15, décrivant les « normes de conduite » des obligations de comportement au regard de l'ONU et de l'OACI qui, si elles énoncent d'évidentes règles éthiques de devoir de réserve, pourraient donner le sentiment de subordination des personnels nationaux envers l'OACI, alors même qu'ils exercent au sein de l'administration de leur pays, et que les clauses mêmes des contrats visent à bien montrer qu'il ne s'agit en aucune façon de personnels relevant de l'OACI autrement que pour le versement de leur rémunération.

58. Enfin, la description de la procédure de recrutement des personnels nationaux sur contrats SSA relève de textes qui, eux aussi, pourraient laisser planer des ambiguïtés : le manuel du personnel national (*ICAO National Personnel Manual*) indique que le recrutement repose sur une liste présentée par le coordinateur national de chaque projet, « soumise à l'approbation du directeur [de TCB] ». Une telle présentation semblerait impliquer que la décision finale relève du Directeur de TCB, alors qu'il n'en est rien : la seule responsabilité de TCB consiste à procéder à une vérification administrative des documents fournis à l'appui de la liste proposée (CV, description des postes, certificats médicaux) – tout au mieux, TCB vérifie que les dossiers sont complets et que les CV sont cohérents avec la description des postes, mais ce contrôle administratif ne s'accompagne évidemment d'aucune vérification substantielle quant à la véracité de ces documents, et ne saurait donc entraîner aucune responsabilité de l'OACI quant à la qualité professionnelle effective des agents recrutés.

59. Malgré les incohérences ou contradictions diverses entre les textes généraux et les dispositions particulières, le risque juridique semble cependant être limité :

- d'une part, TCB s'est doté de règles internes complémentaires (*Guidelines and Internal procedures for the recruitment and administration of national personnel*). Ces règles décrivent les différentes étapes à suivre pour assurer des recrutements obéissant aux principales nécessités pratiques, et montrent clairement que les responsabilités propres de l'OACI quant aux personnels recrutés sont très limitées en ce qui concerne les professionnels nationaux ;

- d'autre part surtout, dans les accords MSA qui définissent le contenu et les modalités de coopération entre l'OACI et un pays membre dans chaque projet, des clauses spécifiques prévoient que la responsabilité du recrutement et du traitement administratif des contrats SSA des personnels relève explicitement et intégralement de l'administration nationale et non de l'OACI.

60. Il serait souhaitable, dès lors que ces questions concernent près de la moitié des agents sous contrat de l'OACI (actuellement environ 800 personnes sur un total d'environ 1600 personnes directement rémunérées par l'OACI, tous fonds confondus) que les dispositions générales concernant ces agents soient mises en cohérence avec l'ensemble des dispositions particulières.

61. Le cas échéant, parmi les professionnels nationaux placés sous contrats SSA de ce type, des dispositions spécifiques pourraient être réservées aux quelques agents nationaux qui, pour chaque projet, sont chargés d'assurer la liaison avec l'OACI (coordinateur national, assistant administratif, responsable de la paie, etc., soit de un à trois ou quatre SSA par projet), tandis que, pour tous les autres professionnels nationaux, il conviendrait d'établir, tant dans les textes généraux que dans

les dispositions particulières à chaque MSA et à chaque contrat, le fait que la prise en charge de leurs salaires par l'OACI ne s'accompagne d'aucune obligation ni d'aucun droit envers l'OACI, mais uniquement des droits et obligations contractés auprès de leur administration nationale, au sein et sous la responsabilité exclusive de laquelle ils exercent leur activité.

Constat n°5 : la pratique des recrutements de personnels nationaux rémunérés à travers l'OACI pour assurer l'administration nationale de l'aviation civile ou du contrôle aérien au titre d'une vingtaine de projets de coopération de type MSA n'est pas cohérente avec les normes générales édictées par TCB en matière de contrats et de recrutement d'agents locaux. Cette situation concerne près d'un millier d'agents rémunérés par l'OACI.

Recommandation n°5 : dès lors que cette pratique n'est pas contestée sur son principe même par le Conseil, il conviendrait que l'OACI définisse des normes générales adaptées, dont le principal objet serait d'établir qu'elles n'entraînent aucune obligation ni aucun droit des agents concernés vis-à-vis de l'OACI. Dans cette optique, les textes de référence (FSSR et manuel des personnels nationaux affectés aux projets - *National Personnel Project Manual*), ainsi que certaines clauses des contrats type devraient être mis en cohérence avec la pratique et l'objectif réels (non subordination à l'OACI des contractuels au sein des administrations nationales, absence de responsabilité autre que d'un contrôle administratif des dossiers de recrutement de la part du directeur TCB, etc.). Au total, il s'agirait de définir un statut ad hoc sans rapport avec les autres types de recrutements auxquels procède l'OACI sous sa responsabilité propre.

Le Secrétaire général accepte cette recommandation : d'ici décembre 2014, TCB révisera les textes de références (FSSR et le manuel des personnels nationaux affectés aux projets - *National Personnel Project Manual*) pour voir dans quelle mesure des clauses spécifiques peuvent être incluses pour mieux répondre à ce type de contrat.

Priorité 1

4. INFORMATIQUE

62. L'auditeur externe a procédé, du 17 au 28 mars 2014, à une revue financière 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

63. Le budget relatif aux technologies de l'information et de la communication (TIC-ICT¹⁹) est intégré aux dépenses de support de gestion et d'administration. Il s'élevait à 16,8 M CAD²⁰ pour le triennat 2008-2010 (dont 2,9 MCAD n'ont pas été consommés pendant le triennat), et le montant actuellement prévu est de 18 MCAD pour le triennat 2011-2013 (dont 2,9 MCAD provenant d'un report du triennat précédent ; le budget initialement voté était de 14,2 MCAD), soit une augmentation de 7%, avec les répartitions annuelles suivantes pour l'ensemble de la période 2008-2013.

**Tableau n° 8 : Budget des technologies de l'information
(en milliers de dollars canadiens)**

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	523 223	278 660	1 652 747	858 697	3 313 327	1 984 721	5 298 048	

Source : Agresso

4.1.1. Budget voté et budget réel

64. La différence de 3,8 MCAD entre le budget voté et le budget prévisionnel actuel pour le triennat 2011-2013 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

¹⁹ *Information and Communication Technologies*

²⁰ Le montant indiqué dans le rapport 2010, de 18,6 M CAD, ne prenait pas en compte la neutralisation des reports des années n-1 au sein du triennat.

montant de 414 kCAD, des transferts vers le projet EDRMS²¹ d'un montant de 35,7 kCAD, ainsi que des ressources complémentaires provenant du fonds AOSC pour un montant de 103 kCAD ;

- une diminution du budget prévisionnel 2013, hors reports, de 2 262 kCAD, compensée en partie en cours et fin d'année par des dotations complémentaires d'un montant de 1 931 kCAD, ainsi que des transferts vers la section ICT pour un montant de 18,5 k CAD.

65. Hors report du triennat précédent, le budget prévisionnel actuel pour le triennat 2011-2013 s'élève donc à 15,1 MCAD (=14,2 MCAD de budget initial +3,3 MCAD de transferts et dotations complémentaires +0,1 MCAD de ressources en provenance du fonds AOSC et -2,6 MCAD de diminution du budget).

66. L'augmentation globale, constatée dans le tableau ci-dessus, de 7% du budget affecté à l'informatique entre les deux triennats résulte de divers mouvements :

- le report du triennat précédent (2,9 MCAD), l'affectation initiale de ressources nouvelles n'étant (hors report) plus que de 15 MCAD pour le triennat 2011-2013, soit une baisse de 10% 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 surtout 2013.

67. Pour le triennat 2011-2013, et en se limitant au budget de la section TIC, ces dotations représentent 5,53% du budget ordinaire de l'OACI et 12,05% 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

68. À compter de 2011, les dotations pour l'informatique ont été réparties entre trois grandes catégories de fonctions support : support des programmes (PS), à hauteur de 60 % des crédits informatiques ; gestion et administration (MAA²²) à hauteur de 35 % ; gestion et administration des organes directeurs (MAA GB²³) à hauteur de 5 %.

69. 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 2011-2013²⁴.

70. 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

²¹ Système de gestion des documents et dossiers électroniques- *Electronic Document and Record Management System*.

²² *Management and administration*

²³ *Management and administration of governing bodies*

²⁴ *Working paper A37-WP/43* paragraphe 28 : les coûts de structure sont désormais enregistrés dans les ressources relevant des stratégies d'exécution de soutien.

contrôlées par la section TIC, alors qu'à compter de 2011, le budget reflète les dépenses de la seule section TIC.

71. 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 2013, d'autres services de gestion pouvant effectuer des dépenses au titre de la fonction informatique.
72. Les dépenses identifiées comme relevant de la section TIC en exécution comptable ont représenté 4,8 MCAD en 2013, dont 4,4 MCAD imputés sur le budget ordinaire.

Tableau n° 9 : Dépenses comptables consacrées aux technologies de l'information budget ordinaire et fonds TIC (en milliers de dollars canadiens)

	2011	2012	2013
Budget ordinaire	7 604	5 799	4 410
Fonds TIC	238	396	417
Total	7 842	6 195	4 827

Source : Agresso

73. 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° 10 : Dépenses totales informatiques comptabilisées dans les états financiers (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 : Agresso

74. 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'aurait 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

75. À compter de 2011, les dépenses informatiques sont censées être regroupées dans une « stratégie d'exécution de soutien²⁵ », 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 traçabilité budgétaire de cette activité, et permettre de concentrer la responsabilité de la répartition des crédits alloués à l'informatique.

²⁵ Supporting implementation strategy

76. 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.
77. 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 570 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 2013, l'auditeur externe a pu recenser à ce titre quatre spécialistes informatiques, trois agents sous statut et un consultant à ANB - sans que cela puisse être considéré comme exhaustif, ATB n'ayant pas fourni de réponse au questionnaire - ce qui représente un montant d'environ 530 kCAD (dont 147 kCAD sur le budget régulier). 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. Comme en 2012, la mise en œuvre du centre de coût unique a été bien appliquée, et aucune dépense importante n'a été constatée en dehors de ce centre de coût.

4.2. Les personnels informatiques

78. Au 31 décembre 2013, comme au 31 décembre 2012, la section TIC comprenait 20 agents sous statut OACI (*ICAO Staff*), soit 3 % du personnel sous statut de l'organisation, représentant une masse salariale de 2,04 MCAD annuels.
79. 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 neuf personnes rapportant à TIC ;
 - enfin, 23 consultants (dont sept placés sous le contrôle de TIC mais payés totalement ou en partie sur des fonds d'autres bureaux ou sections), qui travaillaient au 31 décembre 2013 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, 37 consultants différents ont travaillé pour la section TIC courant 2013 (dont certains payés par ATB ou ADB-EDRMS), soit 18 % des consultants de l'organisation. L'emploi des consultants est en légère baisse en 2013 par rapport à 2012.
80. Le budget consacré à l'externalisation de prestations informatiques (y compris des consultants) a progressé en valeur absolue de 71 % entre le triennat 2008-2010 et le triennat 2011-2013. Les dépenses correspondantes ont, pour leur part, augmenté de 114% sur la même période, représentant une part toujours croissante des dépenses informatiques de l'OACI, comme il ressort du tableau suivant.

Tableau n° 11 : 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 %
2010	1 722 591	745 093	17 %
2011	2 646 081	1 424 153	18,2 %
2012	2 145 909	1 635 936	26 %
2013	2 113 621	1 509 664	31 %

*données au 13 mars 2014, comptes non arrêtés

Source : OACI

Constat n°6 : le coût des services informatiques à l'OACI 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 représentées un volume annuel de 4,8 MCAD, soit une diminution de 1,4 MCAD par rapport à l'année précédente.

La nouvelle présentation budgétaire ne permet pas de reconstituer aisément le coût global de la fonction informatique à l'OACI, en y incluant les dépenses externes et les coûts de personnel (en particulier les postes informatiques dans les bureaux régionaux et dans les bureaux du siège). Cependant, l'usage en augmentation du centre de coût de la section 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 1,1 MCAD.

Les dépenses d'externalisation de fonctions informatiques, après avoir doublé entre 2010 et 2011, se sont globalement stabilisées sur l'ensemble du triennat 2011-2013 à une moyenne de 1,5 MCAD par an, soit 4,6 MCAD au total, ce qui représente plus du double de la dépense d'externalisation du triennat précédent. Le personnel sous contrôle de la section TIC comprend désormais une majorité de consultants (53% de la section au 31 décembre 2013), bien que quatre postes de consultants aient été transformés fin 2013 en poste d'agents sous statut, suite à la recommandation de l'auditeur externe l'année dernière, pour assurer des fonctions pérennes dont la maîtrise est essentielle pour l'OACI.

Recommandation n°6 : compte tenu du poids budgétaire de la fonction informatique à l'OACI – de l'ordre de 12,05% des crédits de gestion et d'administration de l'organisation (contre 12,37% en 2012), l'auditeur externe recommande que l'organisation présente, en fin de chaque année, le montant et la répartition (par nature, fond et direction destinataire) des dépenses au titre des technologies de l'information et de la communication.

Le Secrétaire général accepte cette recommandation, la considérant comme déjà mise en œuvre : le progiciel de gestion (Agresso) saisit les données concernant l'informatique par nature de dépenses (matériels/logiciels) et par centre de coût. Cette information sur les dépenses liées à l'informatique peut être partagée avec le Conseil si ce dernier le désire.

Priorité 2

5. AUDIT DE LA SOUS-DIRECTION DES FINANCES (FIN)

81. L'audit de la sous-direction des finances (FIN) de l'Organisation de l'aviation civile (OACI) a été conduit du 17 au 28 juin 2013.
82. Cet audit, de nature organique, porte prioritairement sur l'organisation, le fonctionnement et la performance de la sous-direction. L'évaluation de la performance a amené l'auditeur externe à s'intéresser à l'articulation de FIN avec les bureaux du siège, en qualité d'utilisateurs des données budgétaires et financières produites par la sous-direction.
83. La qualité du contrôle interne n'est pas abordée dans le cadre du présent audit, car elle fait l'objet d'une revue annuelle au titre de la certification des comptes. Néanmoins, l'auditeur externe s'est appuyé sur les revues des procédures préalablement effectuées pour identifier des leviers d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la sous-direction.
84. L'audit s'est déroulé conformément aux normes internationales établies par les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) et au règlement financier de l'Organisation.

5.1. Présentation

5.1.1. Les missions

85. Les missions de la sous-direction des finances s'articulent autour de trois grands axes :
- l'établissement des états financiers et l'enregistrement comptable des opérations ;
 - la préparation du budget et le contrôle de son exécution ;
 - l'analyse stratégique, la prévention des risques et l'aide à la gestion de projets.
86. En matière comptable et financière, FIN est responsable de la production des états financiers et de l'enregistrement de toutes les transactions financières de l'Organisation, qu'elles concernent les fonds propriétaires ou non propriétaires. A cet effet, elle assure le recouvrement des créances (*receivables*), le suivi des comptes fournisseurs (*payables*), des régies d'avance (*cash book*) et de la trésorerie (*treasury*), ainsi que la liquidation et le paiement des frais de déplacement (*travel claims*), des salaires et des indemnités de toute nature (*payroll*).
87. En matière budgétaire, le périmètre d'intervention de FIN est plus limité, la sous-direction n'exerçant de contrôle que sur le programme ordinaire et les autres fonds propriétaires, à l'exclusion de la coopération technique, fonds AOSC inclus (2201), dont le contrôle incombe au bureau de planification et d'exécution budgétaire (*Planification and Budget Unit*)²⁶.

²⁶ Le fonds AOSC regroupe les charges administratives indirectes imputées à TCB (*overheads charges*) en contrepartie des prestations prises en charge sur le budget ordinaire.

88. Les achats ne font pas partie du périmètre de FIN, ceux-ci étant assurés, suivant leur montant, soit par le service achat de la direction de la coopération technique (TCB), soit par les gestionnaires de budget (*allotments holders*).

5.1.2. Les moyens mobilisés

89. Pour réaliser ses missions, la sous-direction des finances dispose de 36 postes budgétaires établies auxquels il convient d'ajouter cinq postes financés par le Fonds de génération des revenus auxiliaires (ARGF²⁷).

Tableau n° 12 : Postes de la sous-direction des finances

	2011	2012	2013
Postes budgétaires financés par le budget ordinaire	36,5	36,0	36,0
Postes extra-budgétaires financés par l'ARGF	5,0	5,0	5,0
Total des postes FIN	41,5	41,0	41,0

Source : FIN, AOSC

90. Les économies réalisées sur les postes vacants, au nombre de quatre à la date du 16 mai 2013, financent les contrats de trois consultants, le plus souvent à temps partiel. Par ailleurs, FIN compte dans ses effectifs un emploi surnuméraire (*supernumerary*, c'est-à-dire non inscrit au titre des postes budgétaires dits *established*).

Tableau n° 13 : Postes vacants de la sous-direction des finances

	31 déc 2011	31 déc 2012	16 mai 2013
Postes vacants	2,0	4,0	4,0
Autres emplois occupés			
Consultants*	2,0	3,0	3,0
Surnuméraires	2,5	1,0	1,0

* Postes (y compris temps partiels) financés sur les économies réalisées sur les postes vacants

Source : FIN, AOSC

91. En matière de ressources humaines, l'essentiel des postes (29)²⁸ est affecté à l'enregistrement des opérations comptables au sens large, dont quatre à la tenue du grand livre et des états financiers, cinq à la trésorerie et aux régies d'avance, six à la paie, six aux frais de déplacements, quatre aux créances et autant aux dettes non financières. La gestion des opérations budgétaires occupe cinq postes. Cinq postes sont également dédiés à l'analyse stratégique, à la gestion de projet et au suivi des risques et des normes. Le solde forme l'encadrement, secrétariat inclus.

92. Au titre du triennat 2011-2013, le budget propre de FIN s'établit, en prévision et en exécution, comme suit :

²⁷ *Ancillary Revenue Generation Fund*

²⁸ FIN propose un décompte différent, et ne rattache que 21 postes aux opérations comptables : le différence provient du fait que l'auditeur externe constate que six postes affectés à la paie, ainsi que d'un responsable et de sa secrétaire sont des activités principalement liées au grand livre et aux opérations comptables.

**Tableau n° 14 : Budget de la sous-direction des finances
(en milliers de dollars canadiens)**

	2011	2012	2013
Budget FIN voté A37-26 (<i>original appropriation</i>)	3 231	3 260	3 410
Quote-part du remboursement du fonds AOSC versée à FIN	968	992	1 025
Reports (<i>carry over</i>)	61	63	64
Perte de change et ajustements	-28	-73	-88
Budget total FIN (<i>appropriation revised</i>)	4 232	4 242	4 412
Dotations (<i>allotments</i>)	4 018	3 884	4 363
Exécution budgétaire (<i>expenses</i>)	3 974	3 641	nc
<i>Taux d'exécution</i>	99%	94%	nc

Source : Budget triennal 2011-2013 et FIN, AOSC

93. Le budget annuel de FIN, tel que voté par l'Assemblée, était en hausse sur le triennat. En réalité, toutefois, les dépenses effectivement réalisées ont diminué en 2012 sous l'effet de la contraction de la dotation annuelle et d'un taux d'exécution budgétaire en léger recul.

94. Le budget triennal prévoit qu'une partie des charges de FIN sont couvertes par le Fonds AOSC en contrepartie des services reçus par le programme de la direction de la coopération technique (TCB).

Tableau n° 15 : Budget triennal de FIN (en milliers de dollars canadiens)

	2011	2012	2013
Budget total initialement prévu	3 231	3 260	3 410
Quote-part du remboursement du fonds AOSC revenant à FIN	968	992	1 025
<i>Quote-part / budget voté en %</i>	30,0%	30,4%	30,1%

Source : Budget triennal 2011-2013 et FIN, AOSC)

95. La quote-part versée par le fonds AOSC destinée à couvrir les services de la sous-direction des finances équivaut à environ 30% de son budget. La quote-part revenant à FIN, qui correspondait en 2010 à treize postes, a été confirmée à deux reprises, sur la base de sondages réalisés en octobre 2010 et au second semestre 2012 auprès des agents de FIN.

96. En pratique, toutefois, cette quote-part a été revue à la baisse par décision C-DEC 196/3 du Conseil aux termes de laquelle le montant pris en charge par la coopération technique a été réduit de 30%, ramenant ainsi la contribution du Fonds AOSC à l'ensemble du budget ordinaire de 1,7 à 1,2 MCAD en 2012. Ce montant a ensuite été gelé pour 2013 par décision C-DEC 197/2 du Conseil. Appliquée à la quote-part de FIN, cette contraction ramène le montant de 1 025 kCAD à 718 kCAD, un niveau en-deçà de la réalité des coûts engagés. TCB souligne que l'approbation par le Conseil d'une contribution de 1,2 MCAD reposait sur les deux sondages précités. L'auditeur externe n'est pas convaincu par cette explication. En effet, sur la base déclarative du temps passé par l'intégralité des agents de la sous-direction à l'exception de son directeur, l'auditeur externe a évalué le montant, rien que pour couvrir le coût salarial des prestations réalisées par FIN pour la coopération, à près de 1 MCAD.

Constat n°7 : les prestations réalisées par FIN pour le compte de la coopération technique font l'objet d'une prise en charge par le fonds AOSC qui est incomplète depuis la décision C-DEC 197/2 du Conseil de réduire la contribution de ce fonds au budget ordinaire. Sur la base des temps déclarés par les agents, l'auditeur externe estime le manque à gagner pour FIN à près de 300 kCAD, soit 40% de plus que le coût actuellement pris en charge par le fonds AOSC. Si cette estimation doit être prise avec prudence compte tenu de l'approche strictement déclarative sur laquelle elle a été construite, l'écart relevé est suffisamment significatif pour indiquer une prise en charge insuffisante, par le fonds AOSC, des coûts engagés par FIN.

Recommandation n°7 : l'auditeur externe recommande de procéder à une prise en charge plus sincère par le fonds AOSC du temps passés par les agents de FIN pour le compte de la coopération technique.

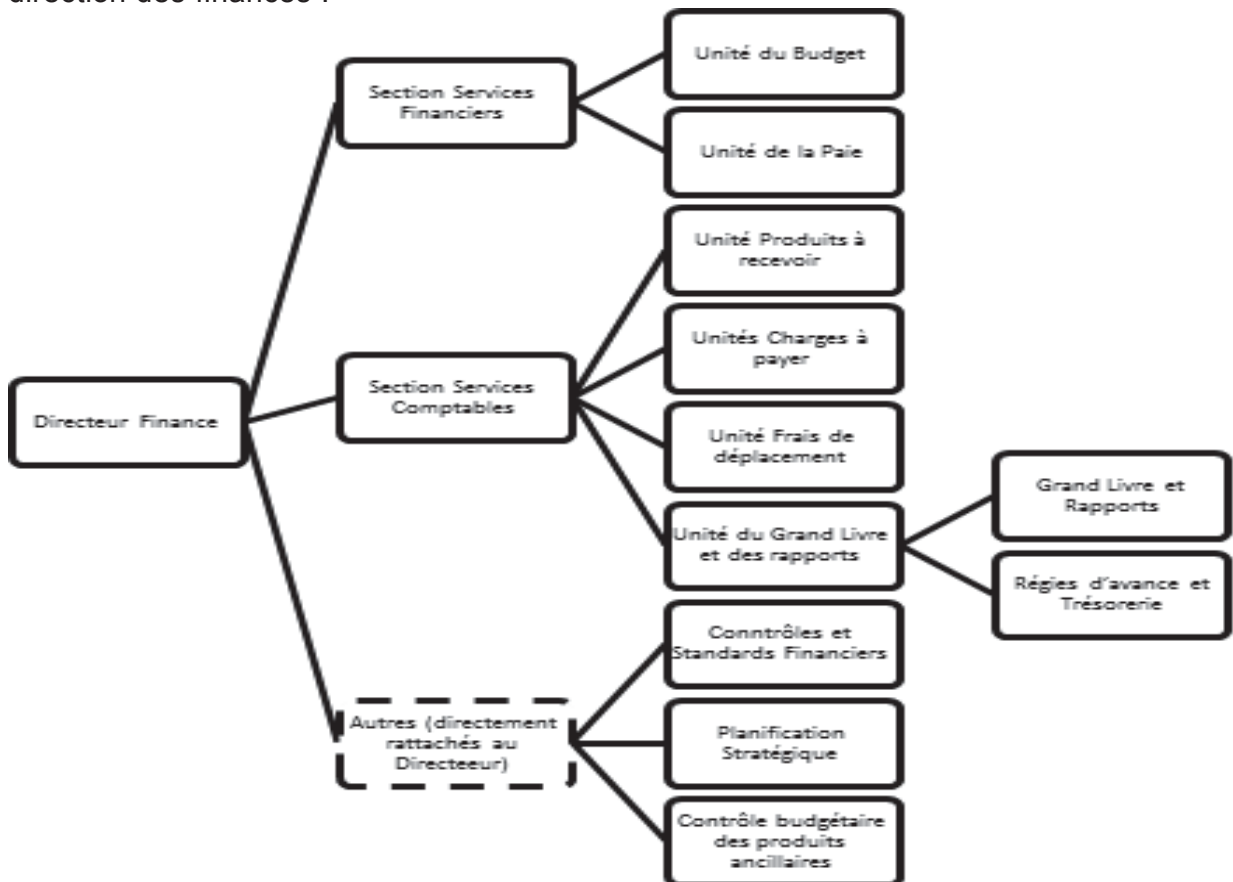
Le Secrétaire général n'accepte pas cette recommandation, estimant que l'information qui a conduit le Conseil à prendre cette décision budgétaire était adéquate. L'auditeur externe maintient son estimation selon laquelle 1,2 MCAD ne permettent pas de couvrir l'intégralité des charges du budget ordinaire liées à l'activité de TCB.

Priorité 1

5.2. L'organisation du travail

5.2.1. L'organigramme hiérarchique

97. Le schéma ci-dessous permet de visualiser l'organisation hiérarchique de la sous-direction des finances :



98. Cet organigramme hiérarchique ne coïncide pas avec les trois missions de FIN :

- le contrôle budgétaire n'est pas regroupé en un pôle unique, mais scindé entre le budget ordinaire d'une part (« unité du budget »), et le Fonds des revenus auxiliaires (ARGF) d'autre part (contrôle budgétaire des produits ancillaires) ;
- le remboursement des voyages n'est pas regroupé avec la paie, bien qu'il s'agisse dans les deux cas de processus voisins de vérification et de liquidation ;
- bien qu'elles présentent des synergies, les fonctions relatives à l'application des normes financières et comptables, à l'analyse stratégique et à la prévention des risques ne sont pas non plus regroupées.

99. Le choix de cette organisation s'explique en partie par souci d'équilibrer la taille des services et la charge de travail d'encadrement intermédiaire. Elle résulte également, pour partie, d'arbitrages historiques. En particulier, le poste de contrôle budgétaire du fonds ARGF, bien qu'isolé depuis le rattachement de ce Fonds à la direction de l'administration et des services (ADB) en 2011, est resté en lien hiérarchique direct avec le directeur de FIN.

100. Cette organisation n'incite pas spontanément au partage d'expérience et à la capitalisation des connaissances autour des grandes fonctions. Les choix organisationnels sont toutefois tributaires des compétences disponibles. De ce point de vue, la prévention des risques de cloisonnement n'appelle pas nécessairement à un ajustement de l'organisation, mais requiert la mise en place d'une animation d'équipe et d'un encadrement adéquats pour répandre les meilleures pratiques.

101. Au moment du contrôle, l'encadrement (*management*) des équipes au sein des sections (*services sections*) était limité, voire inexistant dans le cas de la section des services financiers (*financial services section*) compte tenu de la vacance du poste de direction. A l'échelle inférieure, au niveau des unités (*units*), un effort d'animation et de polyvalence a été mis en place. Ce travail, qui demande à être approfondi, semble peu valorisé par rapport aux évaluations individuelles de la performance, formalisées par les fiches PACE (*Performance and Competency Enhancement report*).

5.2.2. Le système d'information

102. Le progiciel de gestion Agresso, dont l'installation a débuté courant 2008 avec le module comptable, s'est progressivement enrichi de modules complémentaires, comme celui relatif aux immobilisations mis en place début 2013 (*Fixed assets module*). Dans un premier temps, la mise en place de ce système d'information a permis de fiabiliser les données, en assurant notamment une cohérence entre les informations comptables et budgétaires, dont le rapprochement est attesté notamment par le tableau 5 des états financiers (*Statement 5*). Dans un second temps, après une phase d'adaptation parfois délicate, le progiciel a été utilisé pour éliminer un certain nombre d'opérations manuelles et pour formater la production automatisée de rapports de gestion et de requêtes de suivi.

103. Dans la très grande majorité des cas, l'outil est désormais bien maîtrisé. En particulier, la production des comptes est réalisée de façon automatique à partir du progiciel Agresso. Néanmoins, des difficultés et des axes de progrès subsistent, en particulier pour le suivi de la balance âgée, la paie et le traitement des frais de déplacements.

5.3. Les résultats par donneurs d'ordre

5.3.1. Les résultats attendus

104. Pour le triennat 2011-2013, le Conseil a donné à FIN trois types d'objectifs :
- la production d'un cadre de contrôle interne, d'un règlement financier révisé et d'états financiers conformes aux normes IPSAS et certifiés sans réserve ;
 - la préparation du budget et le respect des crédits budgétaires attribués ;
 - le paiement exact du personnel et des consultants dans les délais.
105. L'auditeur externe constate que les objectifs fixés par le Conseil ont été atteints. En particulier, aucune réserve n'a été émise au titre des exercices 2011 et 2012 et la sous-direction des finances a produit, avec quelques mois de retard par rapport à l'échéancier préalablement défini, le manuel des procédures et des règlements financiers.
106. Au cours du même triennat, la sous-direction des finances (FIN) a géré, à effectif budgétaire constant, la réalisation de plusieurs projets à caractère non récurrent, dont notamment le déploiement progressif de différentes fonctionnalités du progiciel de gestion intégré Agresso, l'application des normes IPSAS à compter de l'exercice comptable 2010, et la prise en charge de nouvelles tâches, parmi lesquelles la paie des sept bureaux régionaux.
107. Le projet de budget pour le prochain triennat 2014-2016 remis au Conseil lors de sa 199^{ème} session (C-WP/14032) attribue à FIN 34 postes en 2014, puis 33 les années suivantes. La sous-direction devra donc supprimer trois postes l'an prochain à périmètre d'activité inchangé. L'auditeur externe estime que ces suppressions peuvent être réalisées sans dégradation du service rendu, compte tenu notamment de la stabilisation de l'environnement normatif (IPSAS) et de la maîtrise désormais globalement satisfaisante du progiciel de gestion intégré Agresso.

5.3.2. Attentes des donneurs d'ordre

108. Schématiquement, on peut considérer que la sous-direction des finances a deux principaux « clients » :
- le Conseil, devant lequel le directeur de FIN rapporte de l'exécution budgétaire, rend compte la situation financière, produit des indicateurs de performance et répond à toute demande particulière ;
 - les bureaux opérationnels du siège (ADB, ANB, ATB), auxquels FIN livre des informations et dont elle prend en charge les opérations comptables et financières, répond davantage à une logique de prestation de services.
109. Le directeur de FIN (*chief FIN*) priorise sans équivoque le Conseil dans la conduite générale de sa mission. Cette priorisation est logique et, du reste, cohérente avec les résultats attendus de FIN (*expected result*) arrêtés dans le budget 2011-2013. En effet, sur les sept résultats attendus, un seul, celui relatif à la paie, n'est pas directement corrélé à des prestations d'information ou d'aide à la décision destinées au Conseil.
110. Si cette priorisation est légitime, elle ne doit néanmoins pas conduire à reporter, ni a fortiori, à négliger la satisfaction des besoins des bureaux. Pour prévenir ce risque et prendre davantage en compte le niveau de service apporté par FIN aux

bureaux, un meilleur équilibre des critères d'évaluation pourrait être recherché pour le prochain budget triennal 2014-2016. Par exemple, un indicateur pourrait être arrêté pour mesurer l'efficacité du recouvrement des créances non souveraines.

111. Parallèlement, une démarche d'amélioration continue, sous la forme, par exemple, d'une rencontre semestrielle avec les responsables de bureaux, pourrait être mise en place pour améliorer la pertinence des informations budgétaires et comptables fournies aux bureaux. Cette approche pragmatique pourrait compléter utilement le recours à des indicateurs de performance. En effet, les questions relatives à l'enrichissement des prestations et des outils de pilotage ne se prêtent pas toujours bien à une évaluation quantitative par le biais d'indicateurs clé de performance (*key performance indicators*), et que l'expression des besoins des bureaux n'est pas formalisée.

Constat n°8 : bien que la sous-direction des finances (FIN) affirme communiquer avec les bureaux sur les questions budgétaires de façon continue et en temps réel, et que le délai de réponse aux demandes soit inférieur à 24 heures, il n'existe pas de dispositifs d'évaluation de la pertinence des informations budgétaires et financières mises à disposition des bureaux opérationnels. Les résultats attendus prennent peu en compte les prestations apportées par FIN aux bureaux du siège.

Recommandation n°8 : l'auditeur externe recommande d'arrêter le principe d'une démarche d'amélioration continue de l'information budgétaire et financière produite par FIN, qui pourrait prendre la forme, par exemple, d'une rencontre périodique avec les bureaux opérationnels. Il recommande également de retenir, comme indicateur clé de performance du prochain budget triennal, le taux de recouvrement des créances au titre des missions, des délégations et des services ARGF (dont l'essentiel figure aux comptes 14150 et 14160).

Le Secrétaire général accepte cette recommandation et la mettra en œuvre au premier semestre 2014.

1. FIN diffusera des rapports budgétaires en incluant les contributions ou suggestions des bureaux au moins une fois par an. FIN fournira les données sur les charges salariales aux bureaux qui en feront la demande.

2. Les indicateurs importants pour le Conseil seront mis en place à la demande de ce dernier.

Priorité 3

5.4. Le contrôle budgétaire

5.4.1. Le contrôle de l'exécution budgétaire

112. L'architecture budgétaire applicable au triennat 2011-2013 est décomposée en 37 programmes dont il a été montré, dans le rapport final d'audit des états financiers de l'exercice 2011 (constat n°11), qu'ils sont inutilement détaillés et de facto fongibles dans le cas des bureaux régionaux.

113. En dehors de cette réserve, le contrôle budgétaire de la dépense est opérationnel. Il présente un bon niveau de fiabilité, notamment en raison des mécanismes de blocage automatique de la dépense et de l'automatisation partielle de certains contrôles.

114. L'auditeur externe a néanmoins relevé deux risques résiduels de portée limitée :
- d'une part, des erreurs d'imputation sont possibles en l'absence de contrôle systématique de la nature de la dépense²⁹. En particulier, l'affectation erronée de frais de déplacements (*travel costs*) sous la rubrique budgétaire « réunions » (*meetings*) peut passer inaperçue du contrôleur budgétaire, auquel cas une économie engendrée par la suppression d'une réunion (*meeting*) peut être mobilisée pour financer des voyages sans arbitrage préalable du budget ;
 - d'autre part, le recrutement d'un consultant sur un poste vacant ne donne pas lieu à une modification de la base de données *e-recruiter*, de sorte qu'il existe un risque résiduel qu'un agent soit recruté sur un poste déjà « gagé ». La création d'une étape supplémentaire de contrôle, à l'occasion de chaque changement de titulaire d'un poste, permettrait d'éliminer ce risque. Cette option n'a toutefois pas été retenue dans la mesure où elle imposerait une nouvelle étape administrative aux gestionnaires de fonds pour prévenir un risque de portée limitée. Cependant, selon FIN, ce point pourrait être facilement résolu en adaptant le flux de travail (*workflow*) dans la base de données *e-recruiter*, et que cela n'entraînerait aucun alourdissement des tâches pour les gestionnaires de fonds.
115. L'état actualisé en temps réel des consommations des crédits du budget ordinaire est mis à disposition des bureaux. Outre le niveau de consommation, les tableaux de synthèse (*templates*) présentent, sous une forme ergonomique et suivant un déroulé pédagogique, des informations par programmes et par fonds, parmi lesquelles l'historique des virements de crédits réalisés, les crédits engagés ou fléchés mais non dépensés, et les frais de déplacements par personnes. Les rapports produits au titre des fonds faisant l'objet de contributions volontaires des Etats (*voluntary fundings*) comportent des informations complémentaires relatives aux revenus et à la situation bilancielle. Ces états sont utilisés et appréciés par les gestionnaires de fonds.

5.4.2. La qualité de la prévision des recettes

116. La qualité de la prévision des recettes du budget ordinaire ne soulève pas de problème particulier. En revanche, elle recouvre une dimension stratégique pour le Fonds de génération des revenus auxiliaire (ARGF) en raison notamment de sa contribution au budget ordinaire telle qu'arrêtée par le Conseil dans le budget triennal. En effet, aux termes du document de travail C-WP/14032, le Fonds ARGF doit contribuer à hauteur de 5,1 MCAD l'an au budget ordinaire 2014-2016.
117. Or la sous-direction des finances n'a pas participé à l'évaluation de la qualité de la prévision de recettes. Le budget a été construit suivant une approche descendante (*top down*) à partir des contraintes du budget ordinaire, qui intègre notamment un gel de la contribution des Etats. Une fois définie la contribution du Fonds ARGF au budget ordinaire, et compte tenu du caractère relativement fixe de sa structure de coûts, l'équilibre du budget du Fonds a été réalisé principalement par les recettes, sans que le détail de celui-ci n'ait été produit et discuté avec FIN.

²⁹ En ce qui concerne le risque d'imputation erronée, FIN pose la question suivante : « comment peut-on mettre en place un système de vérification de la nature des dépenses ? Comment un système pourrait-il, par exemple, détecter qu'une dépense imputée aux frais de voyage est réellement liée à un voyage ? » Mais l'analyse de l'auditeur externe repose sur le fait que l'une des fonctions essentielles de FIN est précisément de vérifier que les allocation budgétaires décidées par le Conseil sont respectées.

118. Le risque sur la qualité des prévisions des recettes est néanmoins atténué par la capacité de FIN à identifier de façon précoce une éventuelle dérive par rapport aux recettes attendues. En effet, la contribution au budget ordinaire étant débitée mensuellement, des mesures correctrices peuvent être déployées dans la limite des contraintes statutaires applicables aux agents de l'OACI.

Constat n°9 : l'auditeur externe observe que la contribution du Fonds ARGF au budget ordinaire résulte non pas d'une construction budgétaire ascendante, à partir des différentes sources de revenus, mais d'une logique descendante, prioritairement soucieuse de boucler le budget ordinaire. Or, l'auditeur externe a d'ores et déjà mentionné, dans son rapport annuel sur les comptes 2012, que la tendance à la diminution de la situation nette et les perspectives futures de l'activité du Fonds ARGF devraient davantage être analysées pour déterminer le montant des ressources qui seront prélevées sur ce fonds pour financer le budget ordinaire au cours du prochain budget triennal.

Recommandation n°9 : l'auditeur externe recommande d'impliquer davantage la sous-direction des finances à l'évaluation de la qualité de la prévision des recettes budgétaires tirées de l'ARGF en lui donnant notamment autorité pour questionner et discuter la prévision établie par le directeur de l'ARGF dans le cadre d'une approche ascendante.

Le Secrétaire général « accepte partiellement » cette recommandation, mais considère qu'en tant que membre du Comité de direction de RGA³⁰, FIN est d'ores et déjà impliqué dans la qualité de la prévision budgétaire du Fonds ARGF. Il ne prévoit aucune mesure spécifique visant à accroître cette implication.

Priorité 1

5.5. Le suivi de l'exécution budgétaire

5.5.1. Les rapports de suivi de l'exécution budgétaire

119. Les documents et rapports de suivi automatiquement générés à partir du progiciel Agresso ne présentent pas une ergonomie et un niveau de détails homogènes, selon qu'ils concernent l'ARGF ou le budget ordinaire, sans que cette hétérogénéité ne soit justifiée, ni par le fait que les activités génératrices de revenus requièrent un suivi particulier des recettes, ni par le choix de ne pas communiquer aux responsables des bureaux du siège le coût salarial réel du personnel imputé sur le budget ordinaire (cf. infra)³¹.

120. Par exemple, les tableaux d'exécution budgétaire de l'ARGF, tels qu'issus des requêtes pré-enregistrées dans Agresso, ne permettent pas de suivre les engagements, alors que cet indicateur existe pour le budget ordinaire. A l'inverse, les tableaux de suivi du budget ordinaire ne permettent pas de comparer le niveau d'exécution de date à date par rapport à l'exercice n-1, alors que cette information existe au niveau de l'ARGF sur une base mensuelle.

³⁰ RGA : gestion des activités productrices de revenu – *Revenue Generating Activity*

³¹ FIN estime que la nature des activités du budget ordinaire et de l'ARGF est différente : « les deux doivent être gérées différemment. Le budget ordinaire est géré sur la base des dotations – en fonction d'un plafond de dépenses. Le budget de l'ARGF ne peut être géré sur la base d'un plafond de dépenses : il dépend des revenus. De ce fait que budget de l'ARGF ne peut être géré qu'en fonction de sa marge de contribution ». Mais les exemples concrets de différences donnés dans le paragraphe suivant sont sans rapport avec la nature de l'activité.

121. L'homogénéité des documents de suivi de l'exécution budgétaire doit être encouragée dans la mesure où elle facilite la conduite des opérations, l'identification précoce des écarts, et le dialogue de gestion.
122. L'hétérogénéité actuelle s'explique en partie par le caractère relativement récent des développements réalisés (une année tout au plus). Néanmoins, elle est aussi révélatrice du cloisonnement existant entre les sections budgétaires en charge du fonds du programme ordinaire d'une part, et de l'ARGF d'autre part.
123. Un partage des bonnes pratiques serait de nature à répondre de façon plus homogène et opérationnelle aux attentes des différents gestionnaires de budget. Mais, l'organisation de l'échange et de la capitalisation des expériences relève avant tout d'une question de management. Elle n'implique donc pas nécessairement de modification de l'organisation actuelle, ni ne requiert de moyens supplémentaires.

5.5.2. La valorisation des frais de personnel au coût standard

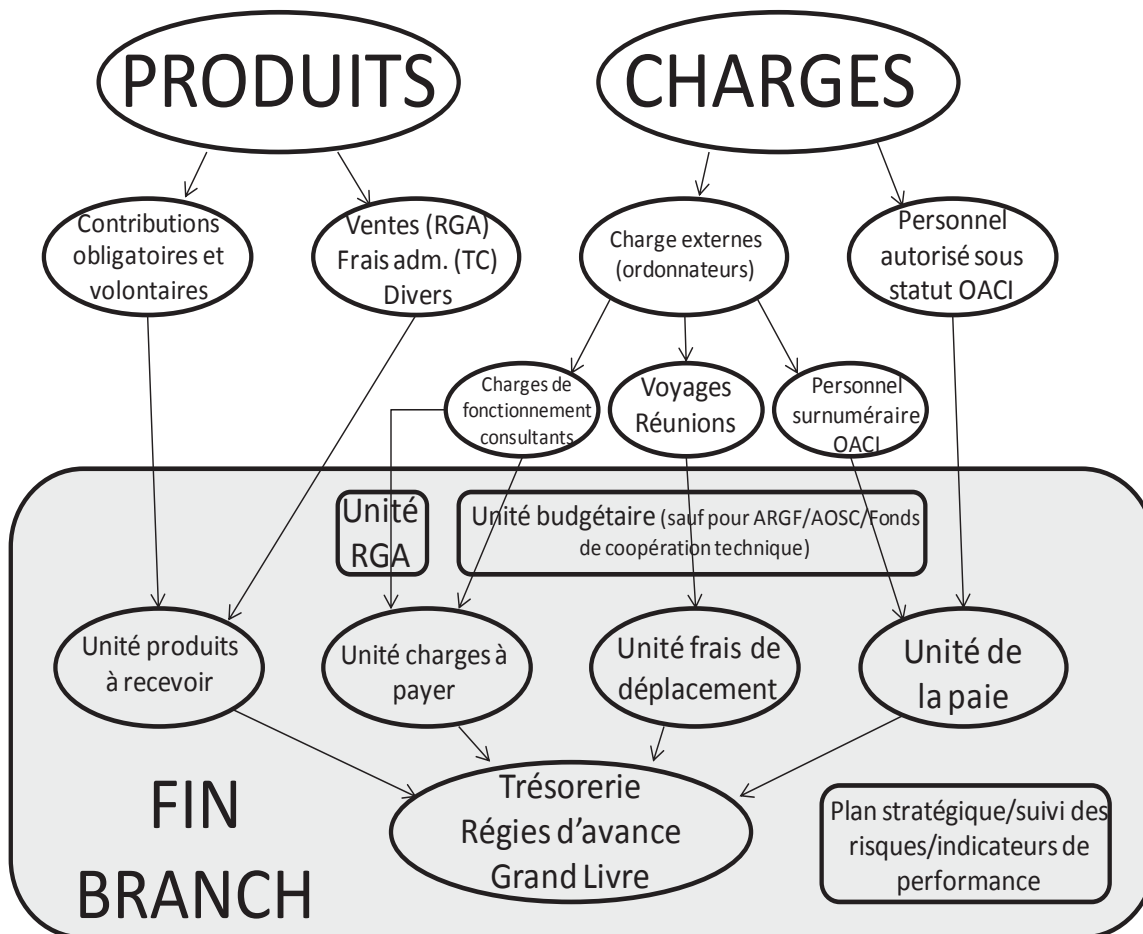
124. Les charges de personnel du budget ordinaire sont évaluées, lors de l'élaboration du budget triennal, sur la base de coûts standards. Le choix, dans le cadre du suivi de l'exécution budgétaire, de ne pas communiquer aux responsables des bureaux les charges réelles répond tout d'abord au souci d'éviter une sélection adverse des personnels dont la situation personnelle et familiale ouvre droit à des indemnités complémentaires.
125. A cet argument de principe, viennent s'ajouter d'autres raisons plus pragmatiques :
- d'une part, FIN arrête le coût standard de façon conservatrice, pour éviter le risque d'avoir à se présenter devant le Conseil, en cours d'année, pour solliciter une rallonge budgétaire en cas de dépassement des dotations. Ce faisant, le système des coûts standards a pour effet de produire un montant de reports (*carry over*) structurellement plus élevé qu'un système plus transparent, qui serait assorti d'une responsabilisation des directeurs opérationnels sur des charges réelles ;
 - d'autre part, le système actuel présente l'avantage de simplifier le dialogue de gestion, en ce qu'il conduit à retirer aux responsables des bureaux la possibilité de motiver un report de crédits (ou un accroissement de leurs dépenses) à raison des économies qu'ils auraient pu réaliser sur les coûts salariaux de leur bureau par rapport au coût standard.
126. En revanche, cette pratique présente l'inconvénient de restreindre la responsabilité des directeurs de bureaux aux seules dépenses autres que le personnel, c'est-à-dire moins du quart du budget qui est alloué à leur gestion. Certains d'entre eux estiment que cette approche n'est pas cohérente avec un budget construit en fonction des résultats (*results based budget*) et souhaiteraient être responsabilisés sur des coûts salariaux (*wage costs*), et non uniquement sur des postes³².

³² Sur ce point, FIN estime que la masse salariale doit être gérée de façon centralisée pour trois raisons :

i) Aucune organisation du système des Nations unies ne laisse les directeurs gérer leur propre masse salariale ;
ii) Si un bureau extériorisait un coût standard plus bas que la moyenne, tandis qu'un autre présentait un coût supérieur à la moyenne, l'Organisation pourrait se retrouver, globalement, en situation de dépassement budgétaire ; iii) Si chaque directeur était autorisé à gérer ses coûts salariaux, le taux global de vacances de postes (6,2% dans le prochain budget triennal) serait ingérable.

127. Incidemment, le système des coûts standards peut également dissuader les bureaux de recourir aux consultants dont la rétribution serait supérieure au coût standard.

128. Le dispositif actuel peut être schématisé de la façon suivante, qui montre la responsabilité limitée des directeurs de bureaux (« charges externes, ordonnateurs » dans le schéma) en matière de suivi budgétaire du personnel :



129. En particulier, ce schéma montre que les directeurs de bureaux, en tant qu'ordonnateurs détenteurs des autorisations de dépenses (*allotment holders*), doivent gérer les consultants et les personnels surnuméraires alors qu'ils ne connaissent pas la consommation budgétaire de leurs collaborateurs occupant des postes ouverts dits « *established* ».

130. Tout en tenant compte des arguments de FIN (la masse salariale budgétaire globale doit être maîtrisée), une solution pourrait consister à donner droit aux bureaux du siège d'avoir accès aux coûts réels des personnels, quel qu'en soit le statut (*established*, *supernumerary* ou consultant). Suivant cette organisation, les directions opérationnelles (ADD, ANB, ATB) seraient détentrices des autorisations de dépenses (*allotment holders*) de l'intégralité de leur budget, y compris les frais de personnel dans toutes ses composantes : effectifs, coût, vacances. Le dispositif resterait néanmoins soumis au visa de la sous-direction FIN, mais placé sous le contrôle du Secrétaire général qui disposerait, comme c'est le cas actuellement, d'un pouvoir d'arbitrage sur les reports de fin d'année.

131. La transparence sur les coûts de personnel pourrait être de nature à créer une plus grande émulation entre les bureaux et à optimiser la consommation des crédits, tout en exerçant un contrôle identique sur le coût salarial moyen³³. Elle s'inscrirait dans une logique plus entrepreneuriale. Le rôle des correspondants budgétaires des bureaux s'en trouverait nettement renforcé, notamment au moment de la procédure d'arbitrage pour l'affectation des reports de fin d'année.
132. Les deux systèmes présentant des avantages et des inconvénients, le choix dépend avant tout du type de dialogue de gestion que souhaiteraient mettre en place le Conseil et le Secrétaire général, soit concerté et décentralisé (coûts réels), soit administratif et centralisé (coûts standards).
133. Quelle que soit l'organisation retenue, celle-ci ne doit pas faire obstacle à la capacité d'analyse rétrospective et prospective de l'évolution des coûts salariaux de l'Organisation. Or, dans le cas présent, les bureaux ne disposant que des coûts standards du personnel pris en charge sur le budget ordinaire, le suivi et l'analyse de la masse salariale réelle ne peut relever que de la sous-direction des finances, à laquelle il incombe, au demeurant, d'actualiser lesdits coûts standards.
134. Pourtant, dans son rapport annuel sur les comptes de l'exercice 2012, l'auditeur externe avait fait le constat³⁴ que, bien que la masse salariale représente près de 80% des dépenses du budget ordinaire, son évolution (en nette hausse au cours du dernier exercice) n'avait pas donné lieu à une analyse synthétique. Les explications apportées par FIN étaient parfois contradictoires, souvent imprécises, et en général non auditable. Par conséquent, la sous-direction des finances a été invitée à produire chaque année une analyse de l'évolution des coûts standards et des principales évolutions de la masse salariale au titre du fonds du budget ordinaire et des principaux autres fonds qui lui sont reliés (AOSC, ARGF, etc.).
135. Jusqu'à présent, le travail d'analyse n'a pas constitué une priorité de FIN, qui a prioritairement mobilisé ses ressources pour fiabiliser les procédures budgétaires et comptables suite au déploiement du progiciel Agresso. Il apparaît désormais urgent d'améliorer la capacité d'analyse financière. L'audit organique de FIN confirme que, en l'absence de transparence envers les directeurs sur les coûts réels des frais de personnel, il revient à la sous-direction de produire l'analyse des facteurs concourant à expliquer l'évolution de la masse salariale.

³³ Ce contrôle est en fait relativement limité, puis que, quel que soit le système retenu, les niveaux salariaux des personnels des Nations unies dépendent de la Commission de la fonction publique internationale (*International Civil Service Commission-ICSC*).

³⁴ Constat n°5 du rapport 2012

Constat n°10 : compte tenu du système de coûts salariaux standards actuellement utilisé dans l'Organisation, FIN dispose, à titre exclusif, de l'information sur le coût réel ainsi que sur l'état de la consommation budgétaire réelle du personnel. Cette exclusivité n'est pas nécessairement néfaste au regard de la simplification qu'elle apporte au dialogue de gestion, sous réserve toutefois qu'elle ne prive pas l'Organisation de l'information, en temps réel, de l'état consolidé de la consommation des coûts salariaux budgétés, et ne porte pas préjudice à l'analyse des facteurs concourant à expliquer l'évolution de la masse salariale. Or, l'auditeur externe relève que cette capacité d'analyse fait aujourd'hui défaut à l'Organisation, faute d'être réalisée par FIN.

Recommandation n°10 : observant que le responsable de FIN rappelle que « FIN réalise toute analyse jugée nécessaire ou utile », l'auditeur externe recommande que FIN se mette en mesure de produire une analyse financière détaillée, sur des bases auditable de l'évolution de la masse salariale, en identifiant notamment les variations imputables au volume d'emploi et au coût salarial, à des substitutions par des consultants ou à une modification des modalités de refacturations à le fonds ARGF ou au fonds AOSC. L'auditeur externe estime qu'une telle capacité d'analyse pourrait être développée avec les ressources disponibles, par redéploiement interne.

Le Secrétaire général accepte cette recommandation : FIN établira chaque année un rapport analysant les causes de l'évolution de la masse salariale.

Priorité 1

5.6. La prévention des risques et le pilotage stratégique

136. La sous-direction des finances dispose de deux postes consacrés à l'application des normes, et de deux autres consacrés à l'analyse stratégique, la prévention des risques et la mise en place d'outils ou d'indicateurs de gestion. Les agents en poste ne sont pas rattachés au contrôle budgétaire ou aux services comptables, et rapportent donc au directeur de FIN.

5.6.1. La prévention des risques et le respect des normes

137. La prévention des risques a donné lieu à une cartographie communiquée au Secrétaire général. Elle décline par objectif stratégique (sécurité, sureté, environnement) et fonctions supports – informatique (TIC), finances (FIN), ressources humaines (HR), achats (PRO³⁵) – les indicateurs produits par les bureaux et services concernés. La sous-direction des finances n'a toutefois pas autorité pour discuter de la pertinence, de l'exhaustivité ou de la façon dont sont renseignés ces indicateurs.

138. Sans procéder à une revue exhaustive des risques relevés, l'auditeur externe relève certaines limites dans la grille actuelle. Par exemple, alors que la grille identifie les « opportunités manquées » comme constituant l'un des risques majeurs de l'Organisation, il n'est pas fait mention, dans les indicateurs de suivi, de la reconstruction du système de contrôle aérien d'Haïti auquel l'OACI n'a pas participé. De même, si, sur la base du document de travail C-WP/13867, le départ à la retraite, entre 2011 et 2016, de 85 agents de classe professionnelle (P)³⁶ et de 75 agents de classe des services généraux (GS)³⁷ a bien été identifié par les

³⁵ *Procurement*

³⁶ *Professional* = catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur

³⁷ *General Services* = personnels administratifs et services généraux

ressources humaines, ce risque n'a pas donné lieu à une estimation financière du coût de l'assurance maladie après la cessation de service (ASHI), qui est payée « au fil de l'eau » (*pay as you go*).

Constat n°11 : l'auditeur externe observe que, bien que le risque lié au système d'assurance santé des retraités ait été identifié, la sous-direction des finances n'a pas procédé à une évaluation de son impact sur les comptes. Plus généralement, l'auditeur externe observe que la capacité d'analyse de la situation et des risques financiers est limitée. L'utilité même de cette évaluation est relativisée par le directeur de FIN au motif que le budget, et non les comptes financiers, constitue l'outil de gestion privilégié tant des services opérationnels que du Conseil.

Recommandation n°11 : dans la continuité du rapport annuel sur les comptes 2012, dans lequel il a été recommandé d'anticiper le financement des obligations liées aux assurances maladie après la cessation de service (ASHI), l'auditeur externe recommande à FIN de joindre, au tableau des risques, les évaluations financières de nature à en préciser la portée.

Le Secrétaire général rejette cette recommandation, estimant que l'OACI ne dispose pas des compétences propres pour procéder à des estimations cohérentes et précises, et qu'aucun financement n'est prévu au titre des obligations ASHI. Néanmoins, l'auditeur externe estime souhaitable une meilleure connaissance et une meilleure information concernant ce type de risque.

Priorité 2

5.6.2. Le pilotage de la performance et l'analyse stratégique

139. La sous-direction des finances a la responsabilité de promouvoir l'utilisation du logiciel de gestion de projet IKSAN (*ICAO Knowledge Sharing Network*). Ce logiciel est aujourd'hui utilisé par 130 agents. Le bureau de la navigation aérienne (ANB), qui en est à l'origine, et le service informatique (TIC) de la direction et des services de l'administration (ADB) en font l'utilisation la plus complète. Des services comme FIN et ADB (hors ICT) ne l'utilisent pratiquement pas, tandis que la direction de la coopération technique (TCB) en fait un usage limité à la production de rapports pour le Conseil, à raison de trois ou quatre fois par an. L'utilisation d'un logiciel de gestion de projet, au maniement relativement complexe, à une seule fin de reporting n'est toutefois pas optimale, notamment en termes d'efficience.
140. La définition en cours d'indicateurs clés de performance (*Key Performance Indicators*) devrait permettre d'objectiver la performance des services pour le prochain budget triennal. Les indicateurs actuellement proposés ont été arrêtés par les services après suggestion d'une batterie d'indicateurs types par le contrôleur budgétaire. Cette démarche a donc été réalisée en dehors de la personne en charge de la planification stratégique, au risque de limiter son rôle à une simple collation des données.
141. La principale contribution de FIN en la matière consiste aujourd'hui à collationner les documents produits par les bureaux en vue d'en effectuer une synthèse pédagogique au Conseil. Pourtant, sur les trois principaux enjeux identifiés – qui sont (i) l'évolution des moyens à long terme, tant en termes financiers qu'humains, (ii) les leviers pour capter des contributions volontaires complémentaires, (iii) et l'évolution du transport aérien – la sous-direction des finances dispose d'un rôle naturel de coordination pour le premier d'entre eux. Si, à l'évidence, la réflexion

stratégique ne peut être construite que de façon coopérative, cette circonstance n'exonère pas FIN de ne pas avoir initié ce premier chantier, en concertation notamment avec les ressources humaines (HRB³⁸).

Constat n°12 : l'auditeur externe observe qu'à l'instar du rôle qu'elle assume en matière de gestion des risques, FIN assure principalement un rôle de collecte de données dans les domaines de la planification stratégique, de la définition des indicateurs de performances et de l'utilisation du logiciel de gestion de projets IKS. Sur ces sujets transversaux, FIN n'a pas réussi à se positionner comme force de proposition et d'animation, et se contente de jouer un rôle de collation de données à destination du Conseil, sans véritable valeur ajoutée vis-à-vis des bureaux, et donc de l'activité réelle de l'organisation.

Recommandation n°12 : l'auditeur externe recommande de placer la cellule de planification stratégique en situation d'animateur, et non plus de simple point focal, des projets transversaux liés à l'analyse stratégique et l'évaluation de la performance. En ce qui concerne FIN, la principale contribution devrait être, en concertation avec le service des ressources humaines, d'effectuer un travail prospectif sur la planification des ressources financières.

Le Secrétaire général accepte cette recommandation. De nouveaux indicateurs seront mis en place d'ici fin 2015.

Priorité 3

³⁸ *Human Resources Management*

6. BUREAU RÉGIONAL DE DAKAR

142. Le contrôle du bureau régional d'Afrique occidentale et centrale (WACAF³⁹) a été mené à Dakar le 13 au 24 mai 2013. Un précédent audit de ce même bureau avait été effectué par l'auditeur externe du 13 au 23 mai 2008.

6.1. Activités du bureau régional

143. Le bureau a été établi à Dakar (Sénégal) en 1963. Il est accrédité auprès de vingt-quatre États contractants de la Région Afrique et océan Indien (AFI)⁴⁰.

144. On retrouve, dans la région WACAF, à la fois les structures de concertation et de travail habituelles des autres bureaux régionaux, et certaines structures spécifiques à la région. Le développement qui suit les classe en fonction du type de relation que le bureau régional entretient avec elles, à savoir :

- les structures régionales dont le secrétariat est assuré par le bureau régional ;
- les structures régionales indépendantes partenaires du bureau régional ;
- les structures internes de l'OACI opérant dans la région WACAF.

145. Après avoir présenté ces structures, puis l'organisation interne du bureau régional, sera abordée la question des organismes régionaux de supervision de la sécurité aérienne (RSOOs⁴¹) en cours de mise en place.

6.1.1. Structures de concertation régionale pilotées par l'OACI

Le Groupe régional de planification et de mise en œuvre du plan AFI (APIRG⁴²) (Navigation aérienne)

146. L'APIRG auquel participent les bureaux WACAF et ESAF⁴³, a pour mission, tout en tenant compte des spécificités locales, d'assurer la cohérence du plan régional de navigation (AFI Plan – doc. 7030) avec le plan mondial de navigation (*Global Aviation Navigation Plan ou GANP*). Le groupe APIRG comporte quatre sous-groupes techniques : le sous-groupe ATM/SAR/AIM (*Air Traffic Management, Search and Rescue, Aeronautical Information Management*), le sous-groupe CNS (*Communication Navigation & Surveillance*), le sous-groupe AOP (*Aerodrome & Operational Planning*) et le sous-groupe MET (Météorologie aérienne). À l'intérieur de chaque sous-groupe sont mis en place, selon les urgences et l'importance des sujets à traiter, des groupes de travail (*task forces ou working groups*) temporaires ou permanents, dont l'objet est de proposer des solutions concrètes aux diverses questions relatives au plan régional de navigation aérienne (*AIS-MAP task force, e-TOD⁴⁴ task force, ATM/MET task force, etc.*).

³⁹ *Western and Central African (WACAF) Office*

⁴⁰ Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Cap Vert, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Guinée Équatoriale, Libéria, Mali, Mauritanie, Niger, Nigeria, République Centrafricaine, République démocratique du Congo, Sao Tome and Principe, Sénégal, Sierra Leone, Tchad, Togo.

⁴¹ *Regional Safety Oversight Organizations*

⁴² *AFI Planning and Implementation Regional Group*

⁴³ Bureau Afrique Orientale et australe à Nairobi (*Eastern and Southern African Office*)

⁴⁴ e-TOD : electronic terrain & obstacles data.

Le groupe régional AFI de sécurité aérienne (RASG AFI⁴⁵) (Sécurité aérienne)

147. Le RASG AFI auquel participent les bureaux WACAF et ESAF, bien que visant à soutenir le plan OACI pour la sécurité de l'aviation civile dans le monde (*Global Aviation Safety Plan -GASP*) et le programme AFI Plan/ACIP lancés depuis 2008, n'a été mis en place que très récemment – sa première réunion s'est tenue en mars 2012, en même temps que la 18ème réunion de l'APIRG. L'action de ce groupe est centrée sur les autorités de supervision de la sécurité des États, les exploitants et industriels, dans l'objectif d'améliorer la sécurité aérienne. Les outils du groupe RASG-AFI sont, entre autres, les équipes de soutien de la sécurité, composée de représentants des États, et divers fournisseurs de service et industriels. Les actions de ce groupe consistent à :

- aider les États pour lesquels ont été relevés, lors des audits menés par l'OACI, des problèmes graves de sécurité (PGS⁴⁶), à sortir de la liste des pays SSC conformément aux objectifs adoptés par la Déclaration d'Abuja sur la sécurité aérienne en Afrique (juillet 2012), à savoir 12 mois après la confirmation du PGS ;
- améliorer les capacités de supervision de sécurité des États (*safety oversight*), par la mise en œuvre effective des huit « éléments critiques » du système de supervision étatique de la sécurité élaboré par l'OACI. Pour ce faire, les principaux outils utilisés sont sur les programmes de renforcement des capacités de supervision de la sécurité aérienne (COSCAP⁴⁷ – voir infra), le programme d'inspection coopératif Afrique-Océan indien (AFI-CIS⁴⁸) et les missions de l'équipe de sécurité du bureau régional (ROST⁴⁹) ;
- suivre les enquêtes d'accidents (*accident investigation*) ;
- résoudre les problèmes émergents de sécurité, tels que la sécurité des pistes (*runway safety*), la perte de contrôle (*loss of control*) et les impacts sans perte de contrôle (CFIT⁵⁰).

148. Un comité de pilotage et quatre équipes de soutien de la sécurité sont en cours de mise en place auprès de ce groupe.

6.1.2. Structures régionales partenaires du bureau WACAF

149. Les principales structures régionales partenaires du bureau régional de l'OACI sont la Commission Africaine de l'Aviation Civile (CAFAC), diverses communautés économiques régionales Africaines de la zone (UEMOA, CEMAC, CEEAC, et ECOWAS – ces sigles seront explicités plus loin), les autorités régionales de la zone spécialisées dans l'aviation civile (BAG/BAGASOO/BAGAIA et AAMAC – idem), et l'Agence pour la sécurité de la navigation aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA).

⁴⁵ AFI Regional Aviation Safety Group

⁴⁶ SSC – significant safety concerns

⁴⁷ Cooperative Development of Operational Safety and Continuing Airworthiness Programme.

⁴⁸ AFI Cooperative Inspectorate Scheme

⁴⁹ Regional Oversight Security Team

⁵⁰ Controlled Flight into Terrain.

La CAFAC

150. La CAFAC (Commission Africaine de l'Aviation Civile), qui regroupe tous les pays de la zone AFI (et par conséquent, les 54 États auprès desquels sont accrédités quatre bureaux régionaux de l'OACI : WACAF, ESAF, MID⁵¹ et EUR/NAT⁵²), partage son siège avec le bureau régional WACAF à Dakar. Cette commission relève à la fois de l'article 55 de la Convention de Chicago (selon ce texte, il s'agit d'une « commission de transport aérien subordonnée » de l'OACI⁵³), mais elle a été, dès l'origine, également placée sous le statut d'« institution spécialisée de l'Union Africaine ». A l'origine, les États africains avaient signé un protocole d'entente (MOU⁵⁴) avec l'OACI : cet accord n'est plus en vigueur, et il n'y a plus de personnels sous statut OACI (*ICAO staff*) à la CAFAC.
151. Dotée actuellement de 15 agents et disposant d'un budget annuel de l'ordre de 3 MUS\$D, la CAFAC, selon les indications fournies par sa Secrétaire, joue principalement deux rôles, complémentaires à celui des bureaux régionaux de l'OACI : d'une part, un rôle de coordination (puisque les 54 États de la zone sont « éclatés » entre quatre bureaux régionaux de l'OACI), et d'autre part, un rôle de promotion de la mise en œuvre des standards et pratiques recommandées (SARPs⁵⁵) ainsi qu'un soutien politique aux actions menées dans le domaine de l'aviation dans l'ensemble de la région⁵⁶. A ce titre par exemple, la CAFAC a mis en place un groupe d'inspecteurs issus des États dans le cadre de l'AFI-CIS, visant notamment à aider les États que la Secrétaire générale de la CAFAC considère comme insuffisamment couverts par un COSCAP à sortir de la liste des pays rencontrant des problèmes graves de sécurité. Pour ce faire, la CAFAC a établi un fichier (*roster*) d'une centaine d'experts africains de sécurité, et a passé des protocoles d'entente avec les administrations des États-membres dont ces experts sont ressortissants, pour disposer actuellement de 16 inspecteurs, essentiellement dans les domaines des opérations de vol (*Flight OPS*⁵⁷) et de navigabilité (*Airworthiness*). Compte tenu de cette complémentarité, les relations avec le bureau WACAF ne semblent pas poser de problèmes particuliers.

Les commissions économiques régionales économiques et spécialisées

152. Ces commissions présentent, vis-à-vis du bureau régional et plus largement de l'OACI, une caractéristique commune : elles sont, actuellement ou potentiellement, des partenaires privilégiés dans les trois projets COSCAP/RSOO de la région WACAF (la situation actuelle et l'avenir de ces projets seront précisés plus loin).

Les communautés économiques régionales africaines

153. Les États de la zone AFI relèvent, suivant leur localisation, de huit communautés économiques régionales. L'avantage, pour l'OACI, de traiter avec ces communautés, repose en particulier sur le fait que, réunissant dans leurs structures ministres et chefs d'État et bénéficiant de l'appui des bailleurs de fonds, elles ont le pouvoir de mettre directement en œuvre auprès des États-membres, sans attendre une transposition en droit national, les réglementations auxquelles

⁵¹ Bureau de l'OACI au Moyen Orient (Caire)

⁵² Bureau Europe et Atlantique Nord

⁵³ A ce titre, le personnel de la CAFAC était initialement placé sous statut OACI (*ICAO staff*).

⁵⁴ Memorandum of understanding

⁵⁵ *Standards and recommended practices*

⁵⁶ Face à cette présentation faite à l'auditeur externe par la directrice de la CAFAC, le bureau de Dakar préfère parler de « coordination » et de « coopération », observant que le programme AFI-CIS est mis en œuvre par la CAFAC avec un soutien technique de l'OACI (coordination), tandis que de leur côté, les bureaux régionaux de l'OACI en Afrique ont mis en place des équipes de sécurité (ROST) qui effectuent des missions d'assistance dans le cadre du Plan AFI qui s'ajoutent aux programmes AFI-CIS, COSCAP et RSOO (coopération).

⁵⁷ *Flight operations section*

elles ont donné leur accord. En ce qui concerne la région WACAF, deux communautés sont plus particulièrement concernées : l'UEMOA (Union Économique et Monétaire de l'Ouest Africain⁵⁸) et la CEMAC (Commission de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale⁵⁹), avec lesquelles l'OACI a initié des projets COSCAP. Mais il existe également d'autres commissions économiques régionales qui ont, ou qui pourraient avoir, vocation à assumer le rôle d'organisation régionale de supervision de la sécurité : notamment, la Communauté économique des états de l'Afrique centrale (CEEAC⁶⁰) et la Communauté de développement d'Afrique australe (SADC⁶¹), dont l'un des membres (la République Démocratique du Congo) relève de la région WACAF.

Les commissions régionales spécialisées dans l'aviation civile

154. Par ailleurs, on note l'existence, dans la zone WACAF, de plusieurs organisations ou agences régionales spécialisées dans le domaine de l'aviation civile. L'OACI a monté des projets COSCAP avec l'une d'entre elles, le Groupe de l'Accord de Banjul (*Banjul Accord Group - BAG*⁶²). Mais il existe également d'autres organisations qui ont, ou pourraient avoir vocation à assumer le rôle régional de supervision de la sécurité : l'Autorité Africaine et Malgache d'Aviation Civile (AAMAC⁶³ – voir infra).
155. Au total, de nombreux pays de la région WACAF appartiennent à plusieurs organisations ou agences qui pourraient, à des titres divers, prétendre au statut d'organisme régional de supervision de la sécurité aérienne (RSOO). Le schéma simplifié ci-dessous, fourni par le bureau WACAF, illustre les recouvrements :



156. Cette situation, qui ne reflète pas les positions prises par le comité de pilotage du plan AFI, entraîne une multiplication des cas dans lesquels un même État de la

⁵⁸ Les huit États de l'UEMOA sont : le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo.

⁵⁹ Les six États de la CEMAC sont : le Cameroun, le Centrafrique, le République du Congo, le Gabon, la Guinée Équatoriale et le Tchad. Pour la mise en place du COSCAP et du RSOO, Sao Tome et Principe ont été regroupés avec la CEMAC.

⁶⁰ Les sept États de la CEEAC de la région WACAF sont : le Cameroun, la République Centrafricaine, la République du Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale, Sao Tomé et Principe le Tchad. Le huitième membre, le Burundi, relève de la région ESAF.

⁶¹ *Southern Africa Development Community*

⁶² Les sept États de l'accord de Banjul sont le Cap Vert, la Gambie, le Ghana, la Guinée Conakry, le Libéria, le Nigéria et la Sierra Leone.

⁶³ 17 membres, soit les mêmes que pour l'ASECNA moins la France.

région WACAF relève potentiellement de plusieurs RSOO, comme le montre le tableau suivant :

Tableau n° 16 : Appartenance des pays de la région WACAF aux organismes régionaux de supervision de la sécurité (RSOOs)

	ETATS	RSOO						
		BAGASOO	UEMOA	CEMAC	CEEAC(**)	AAMAC(*)	ACAC	SADC
1	BENIN		✓			✓		
2	BURKINA FASO		✓			✓		
3	CAMEROUN			✓	✓	✓		
4	CAP VERT	✓						
5	REP. CENTRE AFRIQUE			✓	✓	✓		
6	CONGO			✓	✓	✓		
7	COTE D'IVOIRE		✓			✓		
8	TCHAD			✓	✓	✓		
9	REP. DEM. CONGO				✓			✓
10	GUINEE EQUATORIALE			✓	✓	✓		
11	GABON			✓	✓	✓		
12	GAMBIE	✓						
13	GHANA	✓						
14	GUINEE	✓						
15	GUINEE BISSAU		✓			✓		
16	LIBERIA	✓						
17	MALI		✓			✓		
18	REPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE		✓			✓	?	
19	NIGER		✓			✓		
20	NIGERIA	✓						
21	SAO TOME ET PRINCIPE			✓	✓			
22	SENEGAL		✓			✓		
23	SIERRALEONE	✓						
24	TOGO		✓			✓		

Source : OACI

L'ASECNA

157. L'ASECNA, établissement public doté de la personnalité morale, dont le siège est à Dakar, réunit 17 États africains francophones et la France et jouit d'une autonomie financière. Cette agence, conformément à l'article 2 de la Convention de Dakar, conçoit, réalise et gère les installations et services de transmission, de trafic, de guidage des aéronefs, de contrôle de la circulation aérienne, d'information en vol, de météorologie, en route, en approche ou à l'atterrissage sur des États membres. Plusieurs officiers techniques du bureau WACAF y ont effectué une partie importante de leur carrière avant de rejoindre l'OACI (cas des officiers CNS, MET, TC, ATM et AVSEC⁶⁴), tandis que le précédent directeur régional WACAF est lui-même aujourd'hui devenu le directeur général de l'ASECNA. Les rapports entre cette agence et le bureau régional sont très étroits :

- d'une part, le fait que l'ASECNA est le prestataire de services de navigation aérienne (ANSP⁶⁵) de 17 États (dont 15 relèvent de la région WACAF) nécessite et favorise la coordination et l'harmonisation de l'introduction des standards de l'OACI en matière de services de navigation aérienne ;
- d'autre part, TCB a passé un important projet CAPS⁶⁶ d'acquisition de radars et de mise en place d'un centre de contrôle aérien et de matériels de

⁶⁴ CNS : communication, navigation et surveillance ; MET : Météorologie aéronautique ; TC : coopération technique ; ATM : domaine du contrôle aérien ; AVSEC : Sous-direction de la sûreté de l'aviation-*Aviation Security Branch*.

⁶⁵ *Air Navigation Service Provider*

⁶⁶ *Cooperative Alternative for public service*

gestion du trafic aérien au profit de l'ASECNA, en cours de réalisation (d'un montant total de 34 MUSD) ;

- en troisième lieu, l'OACI, en décidant de localiser le siège du programme des procédures de vol pour la région AFI (FPP-AFI⁶⁷), destiné à mettre en place les procédures PBN⁶⁸ dans la zone AFI selon le calendrier décidé par l'OACI) à Dakar, a confié l'hébergement local de ce dernier à l'ASECNA ;
- enfin, l'ASECNA constitue, en fait sinon en droit, l'épine dorsale de l'AAMAC (voir plus haut), même si cette dernière commission devrait en principe agir en tant que régulateur pour le compte des États membres de l'ASECNA.

6.1.3. Structures régionales internes de l'OACI

158. La principale initiative de sécurité structurée autour des bureaux régionaux de Dakar et de Nairobi, héritée de L'ACIP et intégrée dans les bureaux régionaux de l'OACI de la région AFI, est le programme AFI Plan (*AFI Comprehensive Regional Implementation Programme for Aviation Safety in Africa*, que l'on continuera à appeler ACIP). Dans le cadre du programme AFI Plan, des équipes ROSTs (*Regional Office Safety Teams*) ont été mises en place dans les deux bureaux de la région.

ACIP

159. Le plan AFI, qui réunit les bureaux ESAF et WACAF, a pris, en 2011, la suite de l'ACIP, et dispose, au sein du budget ordinaire, d'un fonds spécifique (1108), piloté par le directeur régional ESAF. En principe, deux officiers techniques installés dans les locaux du bureau WACAF relèvent de ce programme : un officier AIR (navigabilité – *airworthiness*) et un officier FS (*Flight Safety*) plus particulièrement chargé des opérations de vol (*Flight OPS*). Leurs activités (pour l'essentiel, des missions d'assistance ou de formation pour aider les États à corriger les déficiences de supervision relevées à l'occasion des audits USOAP⁶⁹) continuent à être planifiées conjointement à partir de Nairobi et de Dakar, sur la base des compétences respectives des officiers techniques placés auprès de l'ESAF et de WACAF.

Les équipes de sécurité du bureau régional (ROST)

160. Les équipes ROST⁷⁰ réunissaient à Nairobi et à Dakar, depuis 2009, l'ensemble des officiers techniques travaillant dans le cadre du programme ACIP, sans relever, initialement, des directeurs des bureaux régionaux ESAF et WACAF. Début 2011, les officiers ACIP ont été intégrés dans les deux bureaux régionaux. Mais à cette occasion, les équipes ont elles-mêmes intégré les autres officiers techniques des deux bureaux (à l'exception des experts AVSEC), qu'ils travaillent dans le cadre du programme ACIP (fonds 1108), ou dans celui de l'activité ordinaire de chacun des deux bureaux (fonds 1100). Dans le prolongement de l'ACIP, les équipes ROST assistent les États dans l'élaboration de leurs plans d'action de correction des déficiences ; pour la partie de l'activité ROST ne relevant pas du prolongement du programme ACIP qui demeure piloté depuis Nairobi, les missions ROST du bureau WACAF coïncident approximativement avec le domaine CMA⁷¹. Pour éviter qu'un même officier technique ne se trouve en position d'auditeur (CMA) puis de conseiller (ACIP) d'un même État, les tâches sont attribuées séparément à des

⁶⁷ *Flight Procedure Programme*

⁶⁸ Navigation basée sur les performances - *Performance Based Navigation*.

⁶⁹ USOAP : Programme universel d'audits de supervision de la Sécurité.

⁷⁰ *Regional Office Safety Teams*

⁷¹ Méthode de surveillance continue-*Continuous Monitoring Approach*

membres différents des équipes ROST, et de plus, les bureaux de Nairobi et de Dakar font parfois alternativement appel à leurs spécialistes respectifs selon les missions envisagées.

161. Hors missions ROST, les officiers techniques remplissent, d'une façon générale et chacun dans sa spécialité, l'ensemble des activités prévues dans le manuel du bureau régional (*Regional Office Manual*). Il s'agit pour l'essentiel de formation, de diffusion et d'explication des normes OACI (annexes, SARPs, etc.). Ces missions mettent l'accent sur le développement et la mise en œuvre de plans d'actions spécifiques de l'OACI portant sur les carences de sécurité, en donnant priorité à la résolution des PGS. Ces plans reprennent les objectifs cibles adoptés par la conférence d'Abuja de juillet 2012. Au moment de l'audit, ils étaient au nombre de douze.

6.1.4. Les officiers techniques du bureau WACAF

162. Au total, le bureau WACAF dispose, autour du directeur régional et de son adjoint, de neuf officiers techniques professionnels :

- **dans le domaine de la navigation aérienne**, le bureau WACAF dispose de cinq officiers techniques : AGA⁷² (P4), CNS (P4), AIM (P3), MET (P4), ATM⁷³ (P4) ;
- **dans le domaine de la sécurité aérienne**, le bureau WACAF dispose théoriquement⁷⁴ de deux officiers : FS (*Flight Safety* – P4) et AIR (*Airworthiness* – P4), dont une part importante de l'activité relève du programme du plan AFI, et qui travaillent donc sous la coordination d'ensemble du directeur régional ESAF pour les activités financées par le fonds 1108. Dans la pratique, au moment du contrôle, l'officier FS était depuis plusieurs mois en disponibilité spéciale non rémunérée – un consultant sous contrat SSA (*Special Service Agreement*) devait temporairement assumer une partie des fonctions FS du bureau WACAF (celles relevant du programme CMA, mais pas celle de type ACIP) ;
- **hors navigation et sécurité aérienne**, le bureau dispose également d'un officier AVSEC (P4) et d'un officier TC (P4).

6.1.5. Perspectives des RSOO de la région WACAF

163. L'OACI a piloté trois projets régionaux de coopération technique COSCAP⁷⁵ dans la région WACAF : en 2005 pour les États du groupe de l'accord de Banjul (BAG), en 2006 pour les États de l'UEMOA et en 2009 pour les États CEMAC. Ces projets avaient vocation à être transformés en structures régionales permanentes. Le COSCAP des États du groupe BAG a donné naissance à deux organisations, l'une étant le BAGASOO⁷⁶, organisation de supervision régionale de la sécurité, l'autre étant BAGAI⁷⁷, pour les enquêtes accident. Les deux autres COSCAPs ne sont pas encore pleinement transformés en organismes régionaux de supervision de la sécurité (RSOOs).

⁷² AGA : *Air Routes and Ground Aids-aérodromes et aides au sol*

⁷³ ATM : *Air Traffic Management*

⁷⁴ Au moment du contrôle de l'auditeur externe, l'officier FS était en congé sans solde pour une durée de douze mois.

⁷⁵ *Cooperative development of Operational Safety and Continuing Airworthiness Programme*

⁷⁶ BAGASOO : *Banjul Accord Group Aviation Safety Oversight Organization*

⁷⁷ BAGAI : *Banjul Accord Group Accident Investigation Agency*

Les questions en suspens

BAGASOO

164. Le projet COSCAP RAF-02-906 du groupe BAG est aujourd'hui celui achevé : il a abouti, dès 2008, à la création d'un RSOO, le BAGASOO. Un projet TCB a été passé en 2009 avec le BAGASOO (projet BGS-09-801) pour une enveloppe financière de 4,2 MUSD à la charge des États du groupe BAG, l'OACI continuant à soutenir cette autorité devenue autonome en assurant la gestion des contrats avec le personnel⁷⁸, les missions, les achats (*procurement*) et les sous-traitances (*subcontracts*). Le dernier contrat (*rephasal*) du projet, passé en mars 2013, portait sur 1,52 MUSD.
165. Néanmoins, derrière ce succès formel, d'importantes questions restent en suspens en ce qui concerne BAGASOO – notamment, maintenant qu'est réglé le problème du siège (à Abuja, tandis que la présidence revient au Directeur général de l'autorité d'aviation civile libérienne), celui de la contribution de certains de ses membres, qui ont le plus besoin des services de BAGASOO (Guinée, Libéria, Sierra Leone) n'était toujours pas résolu au moment de l'audit.

COSCAP-UEMOA

166. Au moment du contrôle, les conditions de l'évolution du projet COSCAP-UEMOA en organisme régional de supervision de la sécurité (RSOO) n'étaient toujours pas réunies :
- les États-membres estimaient que c'était à l'UEMOA qu'il revenait de continuer à assurer le financement du projet de RSOO, comme cela avait été le cas au stade du COSCAP-UEMOA. Un accord de principe a été trouvé pour assurer ce financement à travers une redevance aérienne qui serait perçue à travers la Commission (d'un montant de l'ordre de 300 à 600 XOF⁷⁹ par passager), mais en mai 2013, aucun financement n'était encore mis en place ;
 - lors de l'audit, il a été indiqué sur place à l'auditeur externe que le consultant technique de ce projet avait donné sa démission, la conduite du projet étant assurée pendant l'intérim par un chef d'équipe (team leader). Mais de son côté, TCB indiquait qu'au cours des douze derniers mois (c'est-à-dire depuis mai 2012), l'équipe n'avait connu aucun changement ;
 - par ailleurs, lors de ce même audit (en mai 2013), des discussions continuaient à avoir lieu concernant l'emplacement du siège de la future RSOO (maintien à Ouagadougou, comme pour le projet COSCAP-UEMOA, ou transfert à Abidjan), tandis que certains États considéraient qu'il y avait un certain déséquilibre dans la répartition des postes professionnels au profit de la Côte d'Ivoire.

COSCA-CEMAC

167. En ce qui concerne enfin le projet COSCAP CEMAC, la transformation en RSOO est en principe acquise, suite à une décision des chefs d'États de la CEMAC d'avril 2012, date de l'expiration du projet RAF-03-801, et un RSOO a été formellement mis en place en novembre 2012. Toutefois, au moment du contrôle (mai 2013) :

⁷⁸ Les personnels de BAGASOO (six professionnels nationaux et neuf agents de soutien administratif) sont recrutés sur des contrats de consultants (SSA) et ne cotisent pas au régime des pensions des Nations unies (UNJSPF), mais à un fonds de pension nigérian.

⁷⁹ Francs CFA

- les États-membres refusaient toujours de financer la nouvelle organisation et de régler à TCB certains arriérés liés au COSCAP – le projet RAF-03-801 laissait à l'égard de l'OACI un déficit d'environ 50 000 USD ;
- le directeur général désigné n'avait toujours pas pris son poste, et les quatre consultants issus du COSCAP, tout en n'ayant pas démissionné, n'étaient toujours pas rémunérés par la RSOO ;
- de son côté, la nouvelle RSOO avait pris contact avec TCB en vue du recrutement de son personnel technique. TCB étudiait une proposition.

Les évolutions possibles

168. Concernant l'ensemble de l'activité du bureau régional, il a été indiqué à l'auditeur externe que l'un des problèmes les plus préoccupants aujourd'hui était d'assurer l'avenir des organisations de supervision de la sécurité aérienne dans les pays de la région (le RSOO). L'OACI s'était, depuis 2001, fortement engagée à travers les trois COSCAPs (COSCAP-UEMOA en 2001, COSCAP-BAG en 2002 et COSCAP-CEMAC en 2003), mais les divers interlocuteurs localement rencontrés par l'auditeur externe qu'ils soient internes et externes au bureau régional, partageaient le sentiment qu'il existait un fort risque de dispersion des moyens, si les divers États concernés ne réunissent pas leurs efforts et leurs moyens d'une façon cohérente, certains affirmant que les trois RSOO étaient « morts-nés » (mais tous ne partageant pas cet avis). Tous s'accordaient localement pour considérer que :

- à terme, des RSOO dispersés entre les trois zones couvertes par les COSCAPs créés depuis 2001 ne constituaient pas une solution optimale, car trop dispersée ;
- en sens inverse, une solution, prônée notamment par le directeur général de l'ASECNA (ancien directeur régional du bureau WACAF) qui consisterait à mettre en place, par extension des compétences de l'AAMAC et par ouverture à d'autres pays africains, notamment anglophones, une grande organisation régionale de supervision de la sécurité aérienne, ne semblait pas mûre à d'autres interlocuteurs, pour de multiples raisons (trop grande proximité entre le régulateur – l'AAMAC- et l'un des principaux fournisseurs de services – l'ASECNA-, caractère très majoritairement « francophone » de cette autorité, absence de financement clairement assuré, etc.).

169. Dans cet environnement, la position de l'OACI n'apparaît ni limpide, ni toujours cohérente aux yeux des responsables et intervenants locaux (y compris de ceux du bureau régional). Certes, le comité de pilotage du plan AFI OACI a récemment décidé qu'il n'apporterait plus son soutien aux initiatives d'États qui continueraient à être simultanément membres de plusieurs RSOO (voir tableau plus haut) et qu'elle réorienterait son soutien vers la mise en œuvre de plans d'action en faveur des autres États – on note toutefois que cette décision n'a pas été communiquée aux États concernés. Mais en sens inverse, l'engagement passé de l'OACI dans le cadre des trois COSCAPs régionaux « historiques » (BAG, UEMOA et CEMAC) la conduit à maintenir une certaine ambiguïté sur sa volonté de promouvoir des regroupements plus larges ou différents, même si dans le cadre du plan ACIP, des propositions avaient été faites aux États concernés pour organiser la transition des trois COSCAPs en RSOOs.

170. Néanmoins, les divers responsables régionaux de l'aviation civile rencontrés par l'auditeur externe considèrent qu'en toute hypothèse, l'OACI sera un partenaire déterminant dans la mise en place durable d'une ou plusieurs autorités régionales de supervision de la sécurité de l'aviation civile.

Constat n°13 : l'organisation et l'activité du bureau régional WACAF n'appellent pas de remarques particulières sinon la difficulté, non imputable à l'OACI, que peut représenter la multiplicité des structures régionales ayant, à des titres divers, vocation à s'intéresser à la réglementation et à la supervision de la sécurité aérienne. De ce point de vue, plusieurs responsables de l'aviation civile, appartenant au bureau régional de l'OACI ou extérieurs, estiment que la situation actuelle conduit les divers États de la région, et plus largement, de la zone AFI, à trop disperser leurs efforts. Au stade actuel, l'OACI s'en tient à deux principes généraux :

- encourager les États de la région à mettre en place des organismes régionaux de supervision de la sécurité (RSOOs) ;
- inciter chacun de ces États à n'adhérer qu'à un seul RSOO.

La question de la mise en place durable d'une ou plusieurs RSOO a été présentée comme constituant, lors du contrôle (mai 2013) le principal défi, tandis que plusieurs responsables externes ont indiqué à l'auditeur externe qu'ils estimaient que l'OACI pourrait jouer un rôle plus proactif dans ce domaine.

Recommandation n°13 : l'auditeur externe a eu connaissance de la 12^{ème} réunion du comité de pilotage du Plan AFI. Il note qu'aucune indication n'a été donnée sur les orientations jugées adéquates pour la région. Localement, on attend de l'OACI, sans interférer avec la souveraineté des États concernés, un appui, à travers le comité de pilotage du Plan AFI pour définir une position claire, à un niveau purement technique et financier, sur les regroupements potentiels les plus adéquats pour constituer en Afrique (et notamment dans la région WACAF) un ou plusieurs RSOOs, afin d'aider les États de la région à se prononcer et à arbitrer entre une ou plusieurs alternatives.

Le Secrétaire général accepte cette recommandation. Elle sera mise en œuvre au second trimestre 2014.

Priorité 1

6.2. Nouveaux locaux du bureau régional

171. Les locaux du siège du bureau WACAF sont une préoccupation ancienne, que l'auditeur externe avait relevée dès son audit de 2008. Depuis cette époque, et après de multiples reports, les nouveaux locaux dont les travaux avaient été lancés en 2005, ont été achevés et l'OACI a emménagé le 19 septembre 2011. L'accord de siège signé en 1978 entre le gouvernement du Sénégal – qui met les locaux à disposition – et l'OACI, demeure en l'état. En revanche, un nouveau protocole d'entente (MOU) a été signé le 16 décembre 2010 concernant les nouveaux locaux (terrain et bâtiment, représentant une surface totale d'environ 650 m² sur une emprise de 6 000 m²) situés à l'aéroport international L. S. Senghor. Les locaux des 1er, 2e et 3e étages (400 m²) sont affectés à l'OACI⁸⁰, le rez-de-chaussée (250 m²) étant affecté à la Commission africaine de l'aviation civile (CAFAC)⁸¹. Le partage des responsabilités concernant les « modifications, réparations, entretien » est prévu par l'article 4.1.1 : « *le gouvernement assume les grosses réparations relatives au bâtiment, aires de stationnement et autres installations et équipements fournis* ». L'article 5.3 prévoit que les « *défauts de construction, dûment constatés, sont pris en charge par le gouvernement* ».
172. En annexe au protocole d'entente, figure un état des lieux (prévu par l'article 3 du protocole), qui décrit les locaux et les équipements mis à disposition

⁸⁰ Une partie du 3^{ème} étage est réservée à l'usage des deux organisations (OACI et CAFAC)

⁸¹ Dans la réalité, le bâtiment ne comprend des bureaux qu'au rez-de-chaussée et aux deux étages supérieurs. Ensuite, l'escalier mène à la terrasse de l'immeuble, avec une kitchenette et un débarras utilisé par la CAFAC.

(notamment un onduleur mis à la disposition de la CAFAC). Cet état des lieux se limite à une liste des équipements en place. L'auditeur externe n'a pu trouver trace d'un état qualitatif, basé sur une étude d'expert, attestant le bon fonctionnement et la conformité aux normes de ces équipements et installations. S'il est confirmé qu'un tel document n'a pas été demandé, on doit en conclure que toutes les diligences de réception de locaux mis à disposition, n'ont pas été remplies. Un manquement est à mettre au regard des déconvenues auxquelles l'OACI se trouve confrontée depuis lors dans l'utilisation de ces locaux. Le bureau régional a tenté à plusieurs occasions d'attirer l'attention des autorités gouvernementales sur les défauts des locaux, sans résultat tangible. L'OACI ne disposait pas de bases adéquates pour émettre d'éventuelles réclamations envers les insuffisances techniques ou malfaçons. Par la suite, des initiatives ont été prises avec des interventions de l'agence Aéroports du Sénégal (ADS) et de l'ANACIM, ce qui a permis de résoudre, selon l'OACI, 75% des problèmes dès octobre 2013.

173. En effet, depuis son installation dans les nouveaux locaux, le bureau régional connaît de multiples problèmes dans l'utilisation des installations mises à sa disposition (étant précisé que les équipements ont été intégralement fournis, en ce qui concerne WACAF, par l'OACI). Ces difficultés reposent sur un certain nombre de dysfonctionnements importants dans quatre domaines principaux : l'alimentation électrique, la circulation de l'eau (approvisionnement, évacuation), le nombre des toilettes disponibles, la sécurité extérieure.
174. Lors de l'audit, le courant électrique alimentant le bâtiment souffrait d'une instabilité permanente, ce qui entraîne des frais importants : en une occasion, une inversion de phase a entraîné un début d'incendie. Par ailleurs, du fait de surtensions, divers matériels (climatiseurs, disques durs etc...) ont été détruits. L'usage fréquent d'un groupe électrogène de secours conduit à des dépenses de carburant significatives. Les incidents sont importants et coûteux. Il est à relever que la CAFAC, qui occupe le rez-de-chaussée ne connaît aucun problème d'alimentation électrique. Le câble qui alimente la CAFAC est resté intact et ne provoque aucune difficulté. En revanche, on a pu constater que, depuis l'installation initiale, le câble d'alimentation a été sectionné (rapport d'expertise Richard Equipement du 19 mars 2012), sans doute pour un vol de cuivre, et que la partie du câble qui rejoint les locaux de l'OACI a fait l'objet d'une réparation qui pourrait être à l'origine de ces faiblesses. Une autre explication concernant la différence de qualité du courant électrique fourni à la CAFAC et au bureau régional pourrait être le fait que, dès l'origine, la CAFAC a utilisé un onduleur inadapté.
175. De même, lors de l'audit, le nombre de toilettes était insuffisant (notamment lors des conférences) et l'évacuation des eaux usées de ces toilettes était défectueuse. Il a donc été décidé d'en construire de nouvelles pour compléter l'offre et partager le coût entre la CAFAC et l'OACI. On notera ici que la salle de conférences – qui implique un flux important de visiteurs lors des réunions – ne figurait pas dans le projet initial mais a été incorporée à la demande de l'OACI au cours de la construction du bâtiment. Le nombre de toilettes adéquat au regard de la capacité de la salle de conférences n'a pas été pris en compte lors de la décision de construire cette dernière.
176. L'approvisionnement en eau devait être complété par une cuve réservoir, fournie par l'agence des aéroports du Sénégal (ADS) qui, au moment du contrôle, restait déposée sur la terrasse sans être mise en service.
177. Selon l'OACI, suite à des mesures correctives prises par le gouvernement du Sénégal, l'OACI et la CAFAC, les problèmes d'électricité et d'eau ont été résolus après le passage de l'auditeur externe (en juin 2013)

178. De façon générale, le bâtiment lui-même montre de sérieuses insuffisances : la toiture n'est pas étanchéifiée et une terrasse, restaurée par l'État, est toujours en chantier. Les finitions d'ensemble sont laissées pour compte, l'immeuble tend à se dégrader rapidement, alors que les locaux sont entrés en service depuis moins de deux ans.
179. Les réparations majeures engagées ont inévitablement ouvert une discussion sur le partage de la responsabilité financière des différentes parties concernées (OACI, CAFAC et gouvernement hôte).
180. Le bureau, quant à lui, a dû supporter divers coûts. En matière d'équipements, diverses dépenses sont prévues. En 2013, au titre des problèmes électriques (sautes de courant), il a fallu acheter un onduleur et un régulateur de tension pour 26 755 CAD et remplacer 25 climatiseurs (sur 28) en raison des surtensions qui les ont rendu inutilisables pour un montant de 17 216 CAD.
181. En matière de réparations et de travaux divers concernant l'électricité, le bureau a dépensé 3 600 CAD pour une étude effectuée par la société « Bureau VERITAS », une réparation de la climatisation centrale (3 560 CAD) et une mise à la terre de l'installation (1 000 CAD). Diverses menues dépenses ont été entreprises de 2011 à 2013 à ce titre pour un total de 4 128 CAD.
182. Le bâtiment présente des malfaçons dont les incidences ne sont pas chiffrées : étanchéité de la toiture liée à une terrasse non achevée et stabilité du bâtiment rendue encore plus problématique du fait des infiltrations. Ces éléments ont été portés à l'attention de l'État avant le déménagement, et plusieurs tentatives ont visé à les corriger.
183. Le bureau des affaires légales de l'OACI, saisi par FIN, a transmis par un e-mail du 5 octobre 2012 une analyse selon laquelle la construction de toilettes relève des « additions ou modifications » prévues par l'article 4.2 du protocole d'entente, qui stipule que le coût doit être assumé par les occupants (OACI et CAFAC). Il faut cependant relever que le fonctionnement interne à l'OACI a, à son tour, entraîné de nouveaux retards. Alors que l'accord de principe du financement avait été décidé, il a fallu attendre novembre 2012 pour que les fonds soient débloqués. A cette date, une autre instruction, émanant cette fois de TCB/PRO, suspendait les appels d'offres pour fournitures extérieures jusqu'à la fin de l'année, empêchant ainsi la mise en route de cette opération. On peut regretter que ce manque de coordination entre services du siège vienne s'ajouter à une situation déjà difficile.
184. Les raisons des défaillances électriques et le remplacement des matériels qui en résultent devraient faire l'objet d'une expertise dont les frais devraient être partagés avec le gouvernement hôte. En fait, après de premières mesures d'urgence (achat d'un régulateur de tension et d'un onduleur, à la charge d'ADS) l'OACI a demandé à la société « Bureau Veritas » d'évaluer les failles et les remèdes. Sur la base de termes de référence précis, de premières mesures techniques (établissement de schémas électriques internes) ont commencé à voir le jour. Une évaluation a été faite, et les autorités hôtes (agence des aéroports du Sénégal-ADS/Agence nationale de l'aviation civile et de la météorologie-ANACIM) ont accepté de prendre en charge les travaux de recâblage.
185. La multiplication de ces incidents a conduit à recourir aux compétences internes pour coordonner les travaux, et c'est ainsi que l'officier CNS coordonne les travaux des prestataires sur l'électricité, tandis que l'officier AGA supervise la réhabilitation des flux d'eau et des toilettes. Quelles que soient les lumières dont dispose l'un dans les basses tensions ou de l'autre dans le génie civil, et même s'il n'y est fait appel que de façon ponctuelle, on peut s'interroger sur l'utilisation optimale des compétences des responsables d'un bureau régional de l'OACI.

186. Sur tous ces sujets, le bureau régional a saisi les autorités sénégalaises (lettre du 1er mars 2012 au directeur général de l'aviation civile (DGAC), lettre du 6 juillet 2012 au directeur général des Aéroports du Sénégal. On soulignera que cette dernière correspondance faisait suite à une visite commune des installations en compagnie de représentants de l'ANACIM et de l'agence ADS. Un tableau précis de constats et de travaux à entreprendre a été dressé et joint à la lettre, mais il n'y a pas eu de suite concrète. Une lettre du 6 décembre 2012 au nouveau ministre des infrastructures et des transports est, à son tour, restée sans réponse.

Constat n°14 : les défaillances techniques des locaux sont nombreuses et importantes. De multiples remises en état sont nécessaires et entraînent des coûts significatifs. Or, aucun état des lieux qualitatif lors de la réception n'est disponible et, de ce fait, il est difficile de déterminer sur le plan juridique, quelles sont les responsabilités financières, notamment entre l'OACI et le pays hôte. Néanmoins, les conditions de travail les meilleures (eau et électricité, clôture aux normes de sécurité exigées par les Nations unies, installations de sanitaires d'un niveau adéquat) ne sont pas réunies et nuisent au bon fonctionnement du bureau régional.

Recommandation n°14 : un état contradictoire a été établi en juillet 2012 et a donné lieu à une lettre au directeur général des aéroports du Sénégal. Le Conseil pourrait demander au Secrétariat général de s'appuyer sur ce constat commun pour poser directement et clairement la question aux autorités supérieures de l'État hôte.

Il a été indiqué à l'auditeur externe que l'État, à travers l'Agence nationale de l'aviation civile et de la météorologie (ANACIM) et l'agence des aéroports du Sénégal (ADS), avait pris en charge les travaux de réparation, actuellement en cours (selon l'OACI, en avril 2014, près de 75% étaient effectués, et le reste –terrasse et route d'accès- devait l'être pour le 20 mai 2014).

Cette recommandation est par conséquent acceptée partiellement par le Secrétariat général, avec comme objectif la date du 1^{er} trimestre 2014.

Priorité 3

6.3. Sécurité des fonctionnaires internationaux du bureau WACAF

187. La mise en œuvre des normes minimales de sécurité opérationnelles applicables au domicile (MORSS⁸²) concernant les résidences des fonctionnaires internationaux relevant des Nations unies représente un coût important. Elle doit couvrir la sécurité de sept résidences individuelles (gardiennage de maisons) et de trois appartements (système d'alarme). Pour les premières, il a été fait appel à une société spécialisée (Vigassistance). Le contrat porte un coût mensuel hors taxes pour chaque villa de 433 000 XOF/ mois ce qui équivaut à environ 850 USD, soit un total annuel de 71 400 USD. Pour les alarmes d'appartement, un contrat a été signé avec la société Sagam en février 2011 correspondant à un package de 150 000 CFA (295 USD) et un abonnement mensuel de 85 000 XOF (170 USD) par site (soit au total un coût annuel de 885 + 6 000 = 6 885 USD). Ces deux sociétés font partie des trois compagnies de sécurité approuvées par le département de la sûreté et de la sécurité des Nations unies (UNDSS⁸³).

188. Le coût des mesures de sécurité des bâtiments et des personnels est donc élevé et pose de façon permanente un problème de financement budgétaire.

⁸² *Minimum Operating Residential Security Standards.*

⁸³ *United Nations Department of Safety and Security*

189. La responsabilité financière de ces mesures de sécurité repose sur le fait que l'OACI, en tant que membre du système des Nations unies, participe dans chaque pays, à l'équipe locale de la gestion de la sécurité des Nations unies (SMT⁸⁴) et doit en appliquer les recommandations. Ces recommandations portent sur la sécurité des locaux des organisations, mais également sur tous les autres aspects de la sécurité des agents des Nations unies, et donc également de leurs résidences. Au cours des dernières années, l'équipe SMT du Sénégal, devant l'aggravation de la situation sécuritaire, a redéfini, en accord avec le Secrétariat général de l'ONU (UNDSS), les modalités d'application du plan MORSS du Sénégal (26 mars 2010, mis à jour par le compte rendu de la réunion du 25 janvier 2012). L'équipe SMT a émis un certain nombre de prescriptions tenant à la sécurité des bâtiments et des personnels et, après examen de candidatures de sociétés spécialisées, recommandé trois d'entre elles, ce qui confère a priori, un avantage de qualité, mais qui limite le jeu possible des mises en concurrence. Le bureau régional, relevant d'une organisation du système des Nations unies, s'est naturellement conformé aux recommandations de l'équipe SMT.
190. Néanmoins, le coût élevé des prestations est souvent débattu tant au sein du SMT que par chacune des organisations concernées. L'OACI ne fait pas exception.
191. En particulier, le bureau régional se trouve confronté à une réticence marquée de la sous-direction des finances pour appliquer les mesures prescrites par les Nations unies (SMT) au Sénégal. Dans une note interservices (IOM) du 18 juin 2010, FIN commentait la mise en place du plan MORSS et les mesures prises en concluant : « [] une demande doit être effectuée auprès du Gouvernement sénégalais afin d'améliorer la sécurité des membres du personnel de l'OACI afin de leur procurer des services de sécurité. La responsabilité première de la protection et de la sécurité du personnel des Nations unies et des membres de leur famille incombe au gouvernement hôte⁸⁵ ». Dans une annotation manuscrite de la sous-direction des finances (FIN) à une note interservices du 12 juillet 2010 sur le même sujet – et évoquant une attaque subie au domicile du Directeur adjoint du bureau de Dakar – il était indiqué notamment « la sécurité relève de la responsabilité du pays hôte. Prévoir des agents de sécurité coûte très cher et c'est une option que l'OACI ne peut pas se permettre⁸⁶ ».
192. Sur un plan juridique, ces assertions ne peuvent, être retenues. D'une part, l'accord de Siège du 13 janvier 1978, passé entre l'OACI et le gouvernement du Sénégal, ne comporte aucun engagement concernant la sécurité des logements des agents internationaux du bureau régional⁸⁷. Toute demande dans le sens proposé par FIN serait juridiquement irrecevable. D'autre part, la position de FIN méconnaît les règles du système ONU en matière de sécurité et la responsabilité de l'équipe SMT (auquel l'OACI, comme les autres agences de l'ONU présentes à Dakar, participe activement). Les normes MORSS s'imposent aux organisations présentes sur le territoire sénégalais, et elles ne sauraient être portées à la charge du gouvernement du pays hôte par une agence agissant isolément.
193. Au total, l'issue ne peut être que dans une action sur les différents paramètres en jeu. Du côté des résidences des agents, si la sécurité des maisons individuelles se révèle beaucoup plus onéreuse, il convient de privilégier les résidences en

⁸⁴ *Security Management Team*

⁸⁵ « (...) a request should be made to the government of Senegal to enhance security of ICAO staff members by providing security services. The primary responsibility of the security and protection of UN staff and their eligible family members and property rests with the host government ».

⁸⁶ « Security is the responsibility of the host government. Providing guards is too expensive and is not an option that ICAO can afford ».

⁸⁷ En revanche, il prévoit, dans sa section 10, que « le gouvernement assure la protection du siège du bureau régional et le maintien de l'ordre dans son voisinage immédiat ».

appartement. Le maintien en maison individuelle devrait alors être compensé par l'agent qui ferait ce choix. Du côté des prestataires, une renégociation active des tarifs pourrait utilement être entreprise, avec l'aide du département UNDSS qui, par la limitation des choix possibles, limite le jeu de la concurrence. Enfin, il est indispensable que l'OACI entreprenne une démarche active et résolue auprès des autorités sénégalaises pour que la sécurité des agents internationaux soit mieux assurée.

Constat n°15 : pour assurer la protection de 10 agents, une dépense annuelle de 80 000 USD peut, vue du Siège, paraître disproportionnée. La qualité constatée de ces prestations peut être aussi discutée. De plus, le choix entre trois sociétés, imposé par le SMT, limite le jeu de la concurrence. La solution consistant à ne pas mettre à disposition du bureau WACAF le budget correspondant aux obligations de sécurité demandées par les Nations unies, comme le fait actuellement FIN, ne peut résoudre ce problème.

Recommandation n°15 : trois actions pourraient être envisagées pour résoudre ce problème :

1) Les agents devraient être orientés vers le choix de résidence en appartement, ou sinon d'assumer eux-mêmes les frais de protection supplémentaires.

2) Les prestataires de services de sécurité devraient être remis en concurrence (si nécessaire sous la supervision du département UNDSS).

3) L'OACI devrait fermement signifier au pays hôte la nécessité de renforcer la sécurité de ses agents.

Sous réserve que ces conditions soient remplies, l'OACI devrait accorder au bureau de Dakar les crédits lui permettant de se conformer aux prescriptions locales de sécurité de l'ONU.

Le Secrétaire général rejette cette recommandation, estimant que cette question de sécurité doit être traitée par l'ensemble des organisations des Nations unies, sous le contrôle du département UNDSS, ce qui permettrait d'exercer une pression collective sur les autorités locales. L'auditeur externe maintient sa recommandation, mais partage l'avis du Secrétaire général selon lequel la question relève d'une action dans le cadre de l'UNDSS. L'OACI a indiqué à l'auditeur externe qu'un groupe de travail des Nations unies venait d'achever une étude sur cette question en décembre 2013, et que le Secrétariat avait obtenu l'assurance d'une complète conformité aux exigences des normes MORSS, et procédait aux allocations budgétaires nécessaires.

Priorité 2

7. PROJETS DE COOPÉRATION TECHNIQUE D'ACHAT DE RADARS ET MATÉRIELS DE TÉLÉCOMMUNICATIONS

194. L'audit d'une sélection d'opérations d'achats de radars et/ou de matériels de télécommunications aériennes, effectuées dans le cadre de projets de coopération technique financés par divers États, a été conduit auprès de la direction de la coopération technique de l'OACI (TCB⁸⁸) du 15 au 25 octobre 2013.

7.1. Objet et méthode de l'audit

195. En octobre 2012, l'auditeur externe avait, dans le cadre de la certification des états financiers de l'exercice 2012, procédé à une analyse formelle des procédures de contrôle interne des achats de TCB. Le présent audit a eu pour objet d'examiner, de façon plus approfondie, la mise en œuvre effective de ces procédures, dans le cadre de projets comportant des achats pour lesquels :

- le montant des paiements effectués sur les trois dernières années était significatif (plus de 400 kUSD) ;
- la prestation de TCB reposait largement sur l'intervention d'experts externes.

196. Sur la base de ces deux critères, l'auditeur externe a sélectionné 10 projets représentant un total de 20 opérations d'achats d'équipements ayant donné lieu à enregistrement dans le progiciel Agresso, pour un montant de 74,3 MUSD passés dans les comptes de l'OACI entre 2011 et 2012.

197. Dans ce cadre, l'objectif de l'audit était :

- d'évaluer dans quelle mesure les procédures mises en place mettaient l'OACI à l'abri de possibles influences d'intérêts extérieurs, pouvant notamment s'exercer à travers les experts temporaires auxquels elle a recours ;
- de vérifier si ces mêmes procédures permettaient de protéger l'OACI contre divers risques juridiques pouvant accompagner de tels achats ;
- de vérifier l'adéquation des procédures destinées à assurer un bon déroulement technique des opérations jusqu'à la fin de la période de garantie ;
- enfin de procéder, pour chacune des opérations sélectionnées, à des tests substantifs permettant de vérifier l'application effective de ces procédures.

198. Le service des achats de TCB (TCB/ PRO) s'est mis à partir de 2011 en état d'obtenir la certification ISO 9001 (gestion de la qualité). Dans ce cadre, il a formalisé un ensemble de procédures d'achat qui déterminent les tâches (*process*) à accomplir, et les responsabilités correspondantes.

199. L'auditeur externe s'est fondé sur cette formalisation pour identifier cinq blocs de contrôle à l'intérieur desquels ont été définis 11 tests substantifs. Les blocs de contrôle portaient sur :

- l'exhaustivité et la traçabilité de la documentation des bons de commande (PO⁸⁹), telles que définies par les procédures précitées ;
- la transparence et l'égalité d'accès des soumissionnaires (*bidders*) à l'information ;
- les conditions dans lesquelles l'utilisateur final a validé le choix du fournisseur effectué par TCB ;

⁸⁸ Technical Cooperation Bureau

⁸⁹ Purchase Orders

- les diligences effectuées sur les aspects juridiques liés à l'exécution du PO ;
- le suivi de l'exécution technique de la prestation par le fournisseur.

7.2. Résultats de l'audit

200. Lors de précédents contrôles, l'auditeur externe avait à plusieurs reprises relevé dans le déroulement de certaines opérations d'achat de TCB dans le cadre de projets de coopération technique, divers éléments qui faisaient apparaître des risques de conflits d'intérêt entre les diverses parties prenantes, pouvant entraîner pour l'OACI des risques financiers, juridiques, éthiques ou réputationnels divers.
201. L'analyse des mesures mises en place depuis 2011 a conduit l'auditeur à constater que les procédures actuelles constituent un ensemble cohérent dont l'application permet à l'OACI, pour l'avenir, d'avoir une assurance raisonnable que les divers risques liés à des achats pour le compte de tiers sont désormais correctement maîtrisés, à condition que ces procédures soient scrupuleusement respectées.
202. Or, les tests substantifs portant sur les 20 opérations sélectionnées ont permis à l'auditeur externe de constater avec une assurance raisonnable que ces procédures étaient effectivement mises en œuvre pour toute la période récente et actuelle.
203. Enfin, l'auditeur externe a relevé que certaines procédures étaient perfectibles, notamment concernant la gestion documentaire des achats. Divers constats et recommandations ont fait l'objet d'une lettre de gestion adressée au Secrétaire général.

Constat n°16 : l'auditeur externe estime que l'OACI, notamment à travers les mesures prises par la direction de la coopération technique (TCB) depuis 2011, a mis en place un ensemble de dispositions cohérentes qui permettent de maîtriser, avec une assurance raisonnable, les divers risques (financiers, juridiques, éthiques ou réputationnels) liés aux achats de coopération technique.

Deux insuffisances ont cependant fait l'objet d'une lettre de gestion adressée au Secrétaire général :

- la gestion documentaire des achats présente encore des faiblesses qui nuisent à l'auditabilité des procédures mises en place ;
- en matière juridique, l'équilibre optimal entre les besoins de TCB et les moyens du bureau des affaires juridiques (LEB) ne semble pas avoir encore été trouvé.

Recommandation n°16 : pour apprécier le niveau résiduel de risque lié aux opérations d'achat dans le cadre de la coopération technique, dont il est l'ultime garant, le Conseil pourrait se faire présenter d'ici fin 2014 un bilan d'ensemble du fonctionnement effectif des procédures désormais en vigueur, incluant notamment les améliorations acceptées par le Secrétariat général.

Le Secrétaire général accepte cette recommandation : en ce qui concerne l'amélioration du système de classement des dossiers à l'horizon fin 2014, avant d'envisager une transition définitive, TCB/PRO évaluera la confidentialité et les aspects fonctionnels du recours à un dispositif d'archivage des données communs.

Priorité 2

8. SUITES DES RECOMMANDATIONS PRÉCÉDENTES DE L'AUDITEUR EXTERNE

204. En mars 2013 :

- 14 recommandations acceptées étaient encore en suspens, après que le rapport annuel de l'auditeur externe pour l'exercice 2012 a constaté que 12 des recommandations antérieures pouvaient être fermées ;
- pour l'exercice 2012, 29 nouvelles recommandations ont été émises.

205. Ainsi, en mars 2014, le suivi de l'auditeur externe a porté sur un total de 43 recommandations. Selon les constatations de l'auditeur externe :

- sur les trois recommandations émises en 2009 et non encore mises en œuvre en mars 2013, une restait en suspens en mars 2014 ;
- une recommandation de 2010, non encore mise en œuvre en mars 2013, a été partiellement mise en œuvre en mars 2014 ;
- parmi les 10 recommandations émises en 2011 et non encore mises en œuvre en mars 2013, quatre restent en suspens : trois sont partiellement mises en œuvre, une n'est pas mise en œuvre, mais à l'étude.

206. Selon les constatations de l'auditeur externe, 60% des recommandations de 2012 sont déjà mises en œuvre et 24% ne sont pas mises en œuvre mais ont connu un début d'exécution, ce qui montre la volonté de l'OACI d'atteindre l'objectif. Quatre recommandations de 2012 ont été rejetées par l'organisation, mais deux d'entre elles (relatives aux arriérés des contributions des États-membres), bien que rejetées, ont été finalement mise en œuvre. Entre les suivis de l'an dernier et de cette année, 59% des recommandations en suspens ont pu être fermées.

207. A l'intérieur de l'Organisation, trois bureaux ou sous-directions, à savoir FIN, ADB et EAO, qui relèvent tous du siège, sont principalement concernés :

- ADB est le premier concerné, avec 15 recommandations en suspens mais, parmi celles-ci, seulement deux datent d'avant 2012 : près de la moitié d'entre elles ont été résolues durant l'exercice 2013, et cinq des huit recommandations en suspens sont en cours de réalisation ;
- FIN devait mettre en œuvre 14 recommandations pendant l'exercice 2013, dont sept avaient été formulées avant 2012. Pendant la période, FIN a réglé près des deux tiers des recommandations en suspens ;
- parmi les cinq recommandations relevant de la responsabilité du bureau de l'évaluation et de la vérification interne (EAO), deux ne sont pas mises en œuvre.

208. Les données précédentes donnent une idée générale des résultats de l'évaluation du suivi des recommandations mené par l'auditeur externe. Elles diffèrent de la vision communiquée par l'audit interne à l'auditeur externe au début de la mission : EAO avait en effet identifié 11 recommandations en suspens, alors que l'audit externe considère qu'il en reste 20. Cet écart s'explique par le fait qu'EAO se fonde exclusivement sur l'information et l'opinion fournies par les bureaux et les branches, alors que l'auditeur externe exige, au minimum, la communication des preuves et/ou de la documentation étayant les opinions.

209. La mise en œuvre des recommandations de l'audit externe a permis à l'OACI de s'améliorer dans différents domaines : notamment, on peut noter une simplification dans la présentation du budget triennal, grâce à une réduction du

nombre d'objectifs stratégiques et un remplacement d'une structure complexe de programmes et de projets par 25 fonctions. La maîtrise des activités liées aux technologies de l'information (TIC) a progressé grâce à une identification de l'ensemble des ressources et des dépenses afférentes, et à une rationalisation des risques informatiques, notamment ceux liés à l'emploi de consultants. La période est également marquée par une nette progression de « l'environnement sans papier ».

210. En ce qui concerne les recommandations en suspens, les principaux efforts devraient porter sur l'analyse et la maîtrise des coûts salariaux, mais aussi sur la rationalisation de la gestion des interprètes et des traducteurs. Des progrès sont également attendus sur les publications.

Constat n°17 : durant ses deux mandats, qui ont couvert la période 2008-2014, l'auditeur externe a émis un total de 181 recommandations, dont 171 ont été acceptées par le Conseil. À l'issue du dernier mandat de l'auditeur externe, 35 de ces dernières restaient à mettre en œuvre.

Recommandation n°17 : les bureaux ou branches de l'OACI doivent poursuivre la mise en œuvre de l'ensemble des recommandations acceptées par le Conseil. Il appartiendra au prochain auditeur externe d'en assurer le suivi.

Le Secrétaire général accepte cette recommandation

Priorité 2

9. REMERCIEMENTS

211. L'auditeur externe tient à adresser ses vifs remerciements au Secrétaire général et à ses collaborateurs pour la qualité de leur accueil et la précision des informations qu'ils ont fournies.

Fin des observations d'audit.

Annexe I – Opinion du Commissaire aux comptes (original)

- République Française -

Cour des comptes
Le Premier président

Paris, le 31 MARS 2014

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

OPINION DE L'AUDITEUR EXTERNE

Nous avons effectué l'audit des états financiers de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) pour l'exercice clos le 31 décembre 2013. Ces états financiers comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2013, l'état de la performance financière, l'état de variation de l'actif net, le tableau des 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. Les tableaux présentés après l'annexe décrivant notamment la ventilation par fonds des états de la situation financière et de la performance, ne font pas partie des états financiers et ne sont pas audités.

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 2013, 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

OACI - État des recommandations de l'auditeur externe-Mise à jour au 27 mars 2014

Nom	Recommandation No.	Priorité	Bureau responsable	Recommandation	Commentaire du management	Action	Mise en œuvre (Position OACI)	Nouvelle action (Position OACI)	Date cible révisée	Mise en œuvre (Position audit externe)	Justification de l'audit externe	Commentaires OACI - réponse de l'auditeur externe
Rapport annuel audit externe 2010	EA/Rep/2010 Rec 4	N/A	FIN	Lors de la présentation au Conseil d'hypothèses budgétaires concernant sur des postes inscrits au budget, le Secrétaire général devrait systématiquement donner une information sur les postes réellement financés par le budget ordinaire.	Acceptée. A l'avenir, C/FIN communiquera dans le budget une indication du nombre de postes comparé au nombre de postes budgétés.	Ceci sera traité dans la phase de discussion du budget pour le prochain budget triennal 2014-2016. (pas prévue avant 2013)	Oui	L'action a été réalisée et incluse dans le budget 2014 à 2016. Voir C/WP/14032.		Partiellement	C/WP/14032 indique dans l'annexe 3 (p138), tableau 4, les crédits budgétaires approuvés de 2011-2012-2013 et les estimations pour 2014-2015-2016 en milliers de CAD en distinguant les P et les GS. Le tableau 5 indique pour chaque groupe d'entités le nombre de postes P et le nombre de postes GS en 2013 et les estimations 2016, (p147 to 149) qui donnent les structures des postes (D2, D1...G7, G6,...) ne sont disponibles ni pour 2013, ni pour 2012, ni pour 2011. Ainsi les hypothèses budgétaires liées aux postes "established" ne sont que partiellement transparentes.	Le tableau 5 de l'annexe 5 du document de travail sur le budget (C-WP/14032) et le document final (DOC 10030) comparent les postes en 2013 et en 2016 (mouvements de postes) - cela est plus pertinent que des données détaillées sur les emplois 2011-2012-2013. Lors de la préparation du budget, les emplois 2011-2013 et d'autres informations ont été fournies aux corps délibérants, comme demandé - mais ces informations n'ont pas été incorporées dans le document budgétaire final, car elles n'étaient plus pertinentes ni nécessaires pour les papiers de travail budgétaires 2014-2015 ou pour le document budgétaire final (DOC 10030). Point de vue de l'Auditeur externe: la structure des effectifs est nécessaire. L'auditeur maintient sa position.
Rapport annuel audit externe 2011	EA/Rep/2011 Rec 2	N/A	FIN	Dans le cadre de la préparation du budget du triennat 2014-2016, une démarche plus rigoureuse et plus transparente devrait être retenue. Elle consisterait : - à commencer par définir de façon exhaustive le périmètre des activités couvertes par le budget et des	Acceptée. 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	Soumettre le projet de budget proposé pour 2014-2016 au comité des finances et au conseil en tenant compte de la recommandation de l'audit externe.	Oui	C'est l'approche qui a été adoptée pour le prochain triennat (2014-2016).		Partiellement	D'après C-WP/13899, point 3 (p1) and point 9 (p2), le scénario de croissance zéro a d'abord été choisi, puis les activités décidées : ainsi le processus a été conduit dans le sens inverse de celui de la recommandation. Cette recommandation ne pourra plus être mise en œuvre avant le triennat 2017-2019.	Comme indiqué, nous avons discuté le point de vue des auditeurs avec les membres du Conseil. L'approche retenue pour établir le budget est conforme aux souhaits et aux décisions du Conseil. Point de vue de l'auditeur: le commentaire de l'OACI n'apporte pas de nouveaux

Rapport annuel audit externe 2011	E/A/Rep/2011 Rec 6	N/A	FIN	ressources autres que les contributions obligatoires disponibles ; - 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.	uniquement aux contributions des États membres et pas à la taille du budget ; et (3) la taille du budget et les contributions des États membres ayant été déterminées, d'autres sources de revenus devraient être identifiées pour couvrir le déficit.	Mettre en oeuvre un dispositif budgétaire et comptable permettant de retracer plus précisément et de façon plus fiable la dépense informatique à travers l'organisation.	Oui	Toutes les dépenses de hardware et de software peuvent être extraites d'Agresso. Les programmeurs dans les directions ne sont pas considérés comme des ressources SIC.	Oui	Des comptes séparés pour les dépenses de hardware et de software ont été créés dans Agresso afin que les dépenses correspondantes puissent être identifiées au travers de l'organisation. Quelques dépenses SIC sont encore enregistrées dans d'autres comptes. Mais il y a peu de cas, ils sont liés à des pratiques individuelles qui ont encore besoin d'être changées. FIN rappelle les règles lorsqu'un tel cas se produit. Cependant la recommandation est mise en oeuvre.	éléments, et la position de l'auditeur externe ne change donc pas.
-----------------------------------	-----------------------	-----	-----	--	--	--	-----	--	-----	--	--

Rapport annuel audit externe 2011	EA/Rep/2011 Rec 11	N/A	FIN	<p>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.</p>	<p>Acceptée. 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.</p>	<p>Le budget du prochain triennat 2014-2016 sera présenté par fonctions et non programmes.</p>	Oui	Oui	<p>Le budget proposé dans le document C-WP/13692 a été simplifié. Les programmes ont été éliminés. Le budget pour le prochain triennat (214-2016) sera présenté par fonctions et non programmes. Il y aura au maximum 25 fonctions (5 par objectif stratégique), ce qui sera moins que les 37 programmes du budget 2011-2013. Ceci va résoudre la question de l'écart de présentation entre le budget et les activités réelles. Ces changements sont reflétés dans le dernier C-WP/14032.</p>	Oui	<p>Au regard de C/WP/14032, le budget provisionnel est effectivement organisé en cinq objectifs stratégiques, chaque objectif étant lui-même décliné dans les cinq mêmes fonctions (direction, politique, surveillance, analyse) liées aux activités principales. Les activités clés avec les résultats attendus et les indicateurs de performance clés et les cibles sont définies pour chaque fonction. Ainsi la simplification est effective et les résultats attendus explicités. L'intégralité de la recommandation est mise en œuvre.</p>
Rapport annuel audit externe 2011	EA/Rep/2011 Rec 12	N/A	FIN	<p>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.</p>	<p>Acceptée. Etant donné que le budget proposé pour 2014-16 le sera par fonctions, cela résoudra le problème de la différence entre la présentation budgétaire et les activités réelles. Le nouveau cadre proposé pour le budget permettra à ANB et ATB de refléter correctement toutes leurs activités dans le budget.</p>	<p>Le budget proposé dans le document C-WP/13692 a été simplifié. Les programmes ont été éliminés. Le budget pour le prochain triennat (214-2016) sera présenté par fonctions et non programmes. Il y aura au maximum 25 fonctions (5 par objectif stratégique), ce qui sera moins que les 37 programmes du</p>	Oui	Oui	<p>En complément du commentaire de la recommandation 2011 Rec 11, l'objectif stratégique de capacité et d'efficacité de la navigation aérienne ("Air Navigation Capacity and Efficiency" (ANCE)) présente les activités réparties en 5 fonctions déclinées en 2 à 3 objectifs, soit un total de 13 objectifs (C-WP/14032, p34 to 39). Le budget 2014-2016 de chacune des 5 fonctions ANCE est défini (C-WP/14032, p8).</p>		

					<p>Acceptée. 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 précétables au moment où le budget est préparé. Un rapport IKSN adapté sera créé pour apporter une plus grande transparence dans ce domaine. La date cible envisagée est la fin du troisième trimestre de 2012. La pratique actuelle consistant à inclure une ligne "consultants/sous-traitance" pour chaque programme dans le budget sera poursuivie.</p>	<p>Un rapport IKSN adapté sera créé pour apporter une plus grande transparence dans le domaine des volontaires et détachés. La pratique actuelle consistant à inclure une ligne "consultants/sous-traitance" pour chaque programme dans le budget sera poursuivie.</p>	<p>Oui</p>	<p>Les détails sur le "personnel gratuit" ont été fournis aux membres de Conseil et sont maintenant en ligne sur le site web du Conseil. Depuis que le nouveau format de budget a été adopté pour 2014-2016, IKSN aura besoin d'être modifié pour être mis en accord et un rapport IKSN adapté sur le "personnel gratuit" sera couplé à ces modifications, remplaçant la mise en ligne sur le site.</p>	<p>Oui</p>	<p>L'information sur le "personnel gratuit" a été fournie aux membres de Conseil grâce à un tableau du nombre de "personnels gratuits" présents dans chaque bureau (OSG, ADB, ANB, ATB, TCB, RO) en 2012. L'information pour 2013 n'a pas été fournie pour le moment. La révision du rapport IKSN attendue en 2014 n'inclura pas le "personnel gratuit" mais cela devrait être le cas au plus tard en 2015. L'information sur le "personnel gratuit" qui permettrait d'avoir une anticipation (fondée par exemple sur la durée des contrats) n'a pas été donnée.</p>	
<p>Rapport annuel audit externe 2011</p>	<p>EA/Rep/2011 Rec 13</p>	<p>N/A</p>	<p>FIN</p>	<p>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.</p>							

Rapport annuel audit externe 2011	E/A/Rep/2011 Rec 15	N/A	FIN	<p>Il conviendrait que le Conseil, sur une proposition argumentée du Secrétaire général, adopte une rédaction du règlement financier devant 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>Acceptée. 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. Les Instructions Administratives de RGA seront développées, en incluant des lignes directrices comptables pour le fonds.</p>	<p>Revoir les règles financières pour clarifier la nature des activités d'ARGF. Compléter les Instructions Administratives de RGA et les lignes directrices comptables d'ARGF.</p>	Oui	<p>La règle 106.1 a été modifiée afin de supprimer toute ambiguïté. Des instructions administratives RGA ont été établies.</p>	Oui	<p>La modification de la règle 106.1 n'a pas changé la liste des ressources possibles mais a ajouté le fait que cette liste n'était pas imitative. Les procédures générales pour le RGA adoptées en janvier 2013 donnent des instructions détaillées qui incluent l'utilisation des ressources.</p>	<p>Cette recommandation a été en fait rejetée par l'OAIC. En 2013, on note un accroissement significatif de 12.8 MCAD d'engagements à long terme vis à vis du personnel. En conséquence, l'auditeur externe fait un commentaire de l'OAIC n'apporte pas d'éléments nouveaux, et la position de l'auditeur externe ne change donc pas.</p>
Rapport annuel audit externe 2012	E/A/REP/2012 Rec 1	3	FIN	<p>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.</p>	<p>Acceptée. Ce point doit être suivi au niveau des Nations Unies.</p>	<p>Aucune action menée. Le financement de l'assurance maladie est discuté au niveau des Nations Unies ou l'ensemble des engagements dépasse les 5 milliards de dollars dont près de 20% sont financés. Les voies et moyens pour financer une partie des engagements et déplacer les fonds relevant du niveau des Nations unies et l'OAIC considèrera toute proposition d'approche globale des Nations unies avec intérêt. Le</p>	Oui	<p>Le Conseil est pleinement informé de la question, toutefois, compte tenu des contraintes budgétaires, il a décidé de ne financer ces engagements à présent. Aucune action supplémentaire ne peut donc être prise par le Secréariat à présent.</p>	Non	<p>La position de l'OAIC est inchangée. Le Conseil sera tenu informé de l'augmentation significative des engagements au titre du personnel. Point de vue de l'auditeur externe: le commentaire de l'OAIC n'apporte pas d'éléments nouveaux, et la position de l'auditeur externe ne change donc pas.</p>	

Rapport annuel audit externe 2012	EA/REP/2012 Rec 2	1	FIN	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 de la période 2014, 2015 et 2016.	Acceptée. Juin 2013.	Conseil de l'OACI a été informé du niveau d'engagements et des moyens envisagés pour financer une partie de ces engagements.	Oui	La contribution de 15,2 millions CAD d'ARGF au budget régulier pour le triennat 2014-2016 a aussi bien pris en considération le niveau de réserve d'ARGF que les recettes actuelles et le business plan.	Oui	ARGF a préparé un business plan en accord avec la recommandation de l'audit externe et le résultat 2013 est un bénéfice de 0,2 MCAD après le financement du budget ordinaire conformément aux prévisions pour le triennat 2014-2016. Cette recommandation est totalement mise en œuvre.	Le coût de séparation des personnels travaillant pour l'AOSC a été supporté par le budget ordinaire parce que ces séparations dans TCB avaient pour objet de régler des doubles emplois au sein du budget ordinaire. L'auditeur externe maintient sa position.
Rapport annuel audit externe 2012	EA/REP/2012 Rec 3	1	FIN	Le Secrétaire Général devrait être invité à présenter annuellement, de façon synthétique, claire et exhaustive, d'une part, les changements d'estimations et d'imputations ayant un impact sur le résultat de l'AOSC. Cette présentation devrait faire clairement ressortir les conditions dans lesquelles le budget ordinaire contribue au financement d'activités de coopération technique.	Non acceptée. 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 5 responsables de bureaux régionaux de l'AOSC vers le budget ordinaire pourrait être analysé comme un financement partiel de la coopération	Conseil de l'OACI a été informé du niveau d'engagements et des moyens envisagés pour financer une partie de ces engagements.	Oui	Dans le rapport du secrétariat général inclus dans le rapport financier annuel présenté au Conseil, il y a des explications relatives aux résultats de l'AOSC. Cependant, l'auditeur externe considère que cette information n'est pas suffisante pour donner une vision claire au Conseil. Par exemple, on note que différents coûts de travail pour l'AOSC ont été financés par le budget ordinaire.	Non	Dans le rapport du secrétariat général inclus dans le rapport financier annuel présenté au Conseil, il y a des explications relatives aux résultats de l'AOSC. Cependant, l'auditeur externe considère que cette information n'est pas suffisante pour donner une vision claire au Conseil. Par exemple, on note que différents coûts de travail pour l'AOSC ont été financés par le budget ordinaire.	Le coût de séparation des personnels travaillant pour l'AOSC a été supporté par le budget ordinaire parce que ces séparations dans TCB avaient pour objet de régler des doubles emplois au sein du budget ordinaire. L'auditeur externe maintient sa position.

Rapport annuel audit externe 2012	EA/REP/2012 Rec 4	1	FIN	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>Tenir compte de l'avis du Conseil sur les conséquences politiques de la création d'une provision pour créances douteuses pour les contributions en attente ainsi que des pratiques appliquées par les autres organisations onusiennes dans une situation comparable.</p>	<p>Oui</p>	<p>Oui</p>	<p>La position de l'OACI demeure pertinente mais l'OACI adoptera une approche plus prudente avec l'estimation de la juste valeur des débiteurs. Il considère qu'il est quasiment impossible de prévoir quand un État qui a perdu ses droits de vote dans deux assemblées consécutives payeront l'OACI ou concluront un accord avec l'OACI sur une période en années nécessaire à liquider leur arriérés. La juste valeur sera donc estimée à zéro.</p>	<p>Oui</p>	<p>L'OACI a révisé son estimation comptable en 2013 et enregistré une décote supplémentaire de 3.8 MCAD afin de porter à la valeur zéro les États membres redevables qui ont perdu leurs droits de vote dans deux assemblées générales consécutives. La recommandation est totalement mise en œuvre. Dans le rapport d'audit externe 2013 au Conseil, il est néanmoins recommandé de poursuivre le processus de collecte et l'effort de mener les États membres à la signature d'accord de liquidation de leurs dettes.</p>	
-----------------------------------	----------------------	---	-----	---	--	---	------------	------------	--	------------	---	--

					<p>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.</p>							
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Rapport annuel audit externe 2012	EA/REP/2012 Rec 5	1	FIN	La masse salariale représente près de 80% des dépenses du budget ordinaire : le Secrétaire 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 auditable, 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 constatés chaque année.	Acceptée. Le Secrétaire Général préparera et présentera au Conseil un rapport annuel conforme à la recommandation de l'auditeur externe.	Préparer et présenter un rapport annuel au Conseil expliquant les principaux changements dans la paye comparés à l'année précédente et les différences entre les coûts standards utilisés pour préparer le budget et les coûts réels enregistrés.	Non	En cours, sera réalisé en avril 2014, néanmoins l'information sera présentée au Secrétaire général plutôt qu'au Conseil.	01/06/2014	Non	La croissance des coûts est regroupée selon 4 composantes pour les postes P (salaires et indemnités de postes (environ 0,6 MCAD), consultants/temps inscrits au titre des vacances de postes P (environ 0,7 MCAD), coûts de rapatriement (environ 1,5 MCAD), assurance maladie (ASHI) (environ 0,5 MCAD) et seulement une composante pour les postes GS (coûts d'indemnité de fin de contrat (environ 1,2 MCAD)) mais l'analyse de la croissance des coûts n'est pas liée à l'évolution du nombre de postes. Plus qu'une analyse, il s'agit d'une présentation sommaire qui ne permettra pas au Conseil d'agir pour maîtriser l'évolution des coûts. La recommandation ne pourra pas être mise en œuvre au regard du fait que les actions actuelles ne sont pas en ligne avec celle-ci. La position de l'audit externe demeure.	Comme indiqué à l'auditeur le 20 mars 2014, l'analyse des variations qui lui a été communiquée par courriel le 21 mars 2014 n'était encore qu'un projet. Cette recommandation a été mise complètement en œuvre le 31 mars 2014, lorsqu'une analyse concise mais complète des dépenses 2013 du budget ordinaire, incluant à la fois les variations de prix (coûts) et d'effectifs a été communiquée au Secrétaire Général. Point de vue de l'auditeur : l'information du Conseil est indispensable, ainsi que des documents explicatifs formalisés - or aucun des deux n'existe. La position de l'auditeur externe demeure inchangée.
Rapport annuel audit externe 2012	EA/REP/2012 Rec 7	1	FIN	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 triennal, d'identifier les dépenses IT et les coûts de personnels IT spécifiquement sous le budget et dans les nomenclatures comptables de chaque	Acceptée pour les coûts hors personnel. Non acceptée pour les coûts du personnel informatique. Cette recommandation est déjà mise en œuvre pour les dépenses informatiques de hardware, de software, d'externalisation, etc... Par exemple, les	N/A. Cette recommandation est déjà en œuvre pour les coûts hors personnels.	Oui	Cette recommandation n'est pas acceptée pour les coûts de personnel et est déjà en œuvre pour les coûts hors personnel.		Oui	Pour les coûts hors personnels, voir commentaire de la recommandation 2011 Rec 6.	

							postes informatiques des offices régionaux et des bureaux ne peuvent pas être identifiés séparément et les personnels travaillant sur des sujets informatiques sont alloués dans les objectifs stratégiques qu'ils supportent. Le secrétariat n'accepte pas que ces derniers puissent être alloués aux stratégies support (Supporting Implementation Strategie).												
Rapport annuel audit externe 2012	EA/REP/2012 Rec 26	2	FIN		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.	Acceptée. Le nouveau budget triennal sera considérablement simplifié, ce qui devrait réduire l'écart entre le budget par résultats et l'exécution budgétaire effective.	Inclure l'information par nature de dépense en plus du format "RBB" dans le document budgétaire 2014-2016.	Oui	Le document A-WP pour le budget 2014-2016, qui a été approuvé en tableaux présentait les dépenses par bloc de dépenses.	Oui									C/WP/14032, annexe 3, tableau 4, présente les dépenses par bloc au niveau de l'ensemble de l'organisation. Les pièces 4a et 4 donnent des détails par bloc budgétaire pour chaque office régional et pour les offices pris dans leur ensemble, avec plus de détails au sein de chaque bloc.
Rapport annuel audit externe 2011	EA/Rep/2011 Rec 7	N/A	ADB		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 (ICAO staff) et des consultants informatiques, de façon à garantir au mieux la pérennité et la maîtrise des fonctions informatiques jugées essentielles, les autres	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	Préparer et finaliser le plan des ressources pour ICT pour le prochain triennat et l'inclure dans le "Master Plan" d'ICT.	Oui	Le budget 201-2016 du budget d'ICT avec la structure des ressources a été approuvé par l'Assemblée. Cette recommandation peut être fermée.	Non									Nous ne considérons pas que cette recommandation reste ouverte. Il n'existe pas de règles formelles concernant la révision du ratio personnel/consultants, ni de formule générale permettant de déterminer le bon niveau de ce ratio. L'idée sous-jacente à la recommandation était de s'assurer que

<p>pouvant être externalisées ou traitées par des consultants.</p>	<p>compte pour la préparation du prochain triennat.</p>	<p>118KCAD à 1073KCAD). Le plan stratégique ICT ("ICAO's ICT Strategic Plan and Budget Planning for 2014-2016») présenté le 17 janvier n'inclue aucune stratégie de réévaluation du ration entre le personnel OACI et les consultants. Cependant, les auditeurs externes prennent note des changements en cours, tels que précisés aux recommandations 2012 Rec 8 and Rec 15.</p> <p>les services fondamentaux ne seraient pas fragilisés du fait qu'ils seraient exclusivement confiés à des consultants. De ce point de vue, toutes les mesures ont été prises (comme C/ICT l'a directement indiqué de son côté à l'auditeur externe lors d'une réunion) pour s'en assurer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les services fondamentaux sont définis avec précision, et les ressources humaines correspondantes sont identifiées (catalogue des services et matrice des compétences) • Pour chaque service fondamental, le soutien est assuré par au moins un agent sous statut OACI assisté d'un autre agent. • Quatre postes additionnels ont été créés pour mettre en œuvre cette mesure, par conversion de fonctions actuellement assumées par des consultants. <p>De plus, comme le montre le document C-WP/14011 et ainsi que le constate le Conseil, des modèles efficaces de coût permettant une flexibilité des opérations ont été pris en compte dans des domaines comme l'information, en fonction de la nature des tâches exécutées par des consultants dans ces</p>
--	---	--

Rapport annuel audit externe 2011	E/R/Rep/2011 Rec 17	N/A	ADB	<p>Il conviendrait d'établir, conformément à la recommandation de l'auditeur interne formulée dès 2009, un plan d'affaires unique pour l'activité RGA (<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 publications) et COS (pour les services de conférences)) sous une autorité unique (ADB) devrait faciliter ce processus.</p>	<p>Acceptée. Un plan d'affaires unique sera développé pour le prochain budget triennal.</p>	<p>Développer un business plan unique pour RGA pour le prochain budget triennal.</p>	Non	<p>Le budget est l'expression financière du business plan qui contient toutes les ressources nécessaires, les paramètres, les analyses de produit et de marché et les objectifs. Le budget et le plan 2014-2016 ont été élaborés en décembre 2012 et mis de côté. Ils sont actuellement refaits pour le prochain triennal et sont attendus pour décembre 2013. La partie textuelle, incluant les "business case" des nouveaux projets, sera présentée dans le business plan ARGF. Le budget global ARGF pour le prochain triennat est inclus dans le budget OACI et a été approuvé par l'Assemblée. Les détails financiers du business plan sont en cours d'instruction</p>	déc-13	En cours	<p>La politique RGA (C-WP/14122) a été adoptée le 05/02/2014. Elle inclut, parmi d'autres, les principes d'un budget et d'un business plan d'ARGF présenté à l'évaluation du Conseil à sa session d'automne, d'un rapport trimestriel des résultats financiers publié sur le site web du Conseil et d'un audit annuel des résultats financiers d'ARGF. La préparation du prochain budget triennal (2014-2016) est en cours. Le tableau des revenus et des dépenses agrège l'ensemble des activités (publication, e-produit, formation, séminaire,...) et un business plan est lié à chaque nouvelle activité. Après l'approbation de ces éléments (28/03/2014), le texte du budget et le business plan seront écrits en vue d'une approbation par le Comité des finances le 25/05/2014.</p>	<p>domaines, et sous réserve des contraintes budgétaires et d'une demande de service croissante. Point de vue de l'auditeur externe: le commentaire de l'OACI n'apporte aucune réponse à ses analyses.</p>
-----------------------------------	------------------------	-----	-----	--	---	--	-----	---	--------	----------	---	--

Rapport annuel audit externe 2012	EA/REP/2012 Rec 6	1	ADB	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 lacunes et les points à améliorer.	Acceptée. Un papier 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.	Entreprendre une évaluation de la mise en œuvre de la politique relative aux consultants de l'OACI et revoir la politique de manière ad hoc.	Oui	La politique révisée a été mise en ligne sur le site web	Le rapport final d'évaluation de la politique aux consultants de l'OACI et de sa mise en œuvre a été approuvé le 07/08/2013. Il inclut 7 recommandations RH et un plan d'action (date cible : décembre 2013, à l'exception de la formation fixée à juin 2014). L'instruction relative aux consultants (Administrative instruction on contracts of individual consultants/contractors) a été révisée le 31 octobre 2013 conformément aux recommandations établies. La politique est mise en ligne sur le site web. Ainsi l'ensemble de la recommandation a été mise en œuvre.	Le registre des risques SIC de l'OACI révisé en décembre 2013 inclut un nouveau risque (comparé au registre de novembre 2011) sur la durabilité et l'expertise SI qui n'est pas totalement assurée du fait du recours important à des consultants. Les instances et les cas où les fonctions prioritaires sont occupées par des consultants ont été documentés. Quatre postes (deux G-7 et
Rapport annuel audit externe 2012	EA/REP/2012 Rec 8	2	ADB	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.	Acceptée. Le Secrétaire Général constate que le bureau 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.	Le recours à des consultants continuera à être le business model privilégié pour les SIC. Le risque du recours à des consultants sera identifié et documenté, et des mesures correctives seront identifiées, dans la mesure des ressources disponibles, dans le registre des risques de l'OACI.	Oui	ICT suit le système de contrôle interne (registre des risques). La recommandation peut donc être fermée. Ce risque spécifique a été documenté dans le registre des risques de l'OACI (version de décembre 2013).		

Rapport annuel audit externe 2012	EA/REP/2012 Rec 12	1	ADB	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 d'ADB qui dépendent de ressources non budgétaires (COS et RGA).	Acceptée. Date cible : Décembre 2013. Cette recommandation permettra d'assurer une utilisation efficiente des ressources et un management effectif des activités d'ADB.	En coopération avec FIN, établir un système global de surveillance financière et de management pour les activités ADB.	Non	Les discussions ont commencé avec FIN. Un poste d'adjoint chargé de la gestion des ressources ("Resource Management Associate") a été créé pour D/ADB pour aider à la surveillance financière globale et au management.	déc-15	Non	L'adjoint chargé de la gestion des ressources ("Resource Management Associate") est en cours de recrutement et il rendra des comptes au directeur adjoint d'ADB.	deux P-3) ont été identifiés et convertis. Ainsi l'ensemble de la recommandation a été mise en œuvre. Cette recommandation est liée à 2012 Rec 15.
Rapport annuel audit externe 2012	EA/REP/2012 Rec 13	2	ADB	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. Utilisant les données disponibles dans EDEN et Agresso, LPB devrait communiquer aussi vite que possible une information fiable concernant ces importants paramètres.	Acceptée. Décembre 2013. Les ajustements pour assurer la disponibilité des données dans Agresso sont en cours de mise en œuvre. Les données seront validées et les rapports modifiés si nécessaire. Des régimes de travail flexibles sont étudiés comme un moyen potentiel d'accroître l'efficience.	Evaluer et modifier les rapports de productivité pour identifier la disponibilité des interprètes et envisager plus de régimes de travail flexibles pour accroître l'efficience.	Oui	La procédure est en place et le système EDEN a été modifié en conséquence, de même que les rapports. Le système de suivi de la disponibilité du potentiel de traduction des interprètes a été créé et les tâches attribuées efficacement ; les plannings et suivis ont été améliorés grâce au système. Réalisée.		En cours	Le système EDEN réalise des plannings automatiquement pour les interprètes (permanents ou non) et des rapports sur les interprétations réalisées. Le Conseil a réorganisé ses réunions pour le triennat 2014-2016 de manière à avoir 7 réunions par semaine. Ceci permet de mieux utiliser le potentiel d'interprétation. La difficulté est que la disponibilité en traduction reste dans beaucoup de cas théorique car les interprètes prennent leurs congés sur une partie de ce temps-là. Les régimes de travail flexibles sont peu nombreux et concernent les heures de traduction, les heures d'interpréariat étant régies par les réunions.	

Rapport annuel audit externe 2012	EA/REP/2012 Rec 14	1	ADB	<p>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>	<p>Acceptée. Décembre 2014. Développer une politique et des moyens pour mesurer la productivité des traducteurs et de contrôler la qualité des traductions.</p>	Oui	<p>Les chefs de section ont été informés des nouveaux standards de LPB le 19 avril 2013. Le système EDEN a été modifié pour reconnaître les autres tâches de traduction qui ne sont pas directement liées à des documents de service ou de demandes éditoriales, management qualité, formation, rapports de productivité sur une base annuelle. Réalisée.</p>	<p>Oui</p>	<p>ICT est en train de convertir des fonctions clés occupées par les consultants en deux postes G-7 et deux postes P-3.</p>	<p>Non</p>	<p>ICT a mis en œuvre un plan de reprise après sinistre, un plan de haute</p>	<p>Oui</p>	<p>La politique et le système informatique en matière de productivité ont été établis, le standard a été fixé à 1500 mots par jour d'activité (alors qu'il était estimé à 1600 initialement). Des rapports de productivité sont édités. Mais tous ces outils de productivité ne sont pas réellement mis en œuvre. Par exemple, les rapports individuels de productivité ne mentionnent ni le nombre de mots ni le nombre d'heures, 1500 mots par jour d'activité est considéré comme expérimental, le travail programmé et le programme réalisé correspondent parfaitement.... Le contrôle qualité, quant à lui, existe, les procédures sont documentées et basées sur une analyse des risques (du document ou du traducteur).</p>	<p>Non - En cours</p>	<p>Un plan de reprise après sinistre a été établi en septembre 2012, il a été complété par un document de</p>
Ext Rapport annuel audit externe 2012	EA/REP/2012 Rec 15	1	ADB	<p>Dans les limites fixées par le prochain budget triennal (2014-2016) 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>	<p>Acceptée. Les options pour garantir suffisamment de postes à ICT afin qu'il puisse réaliser ses missions seront identifiées dans le budget.</p>	<p>Assurer suffisamment de postes à ICT tout en tenant compte des ressources budgétaires contraintes.</p>	<p>Les instances et les cas où les fonctions prioritaires sont occupées par des consultants ont été documentés. Quatre postes (deux G-7 et deux P-3) ont été identifiés et convertis. Cette recommandation est liée à 2012 Rec 8.</p>	<p>En cours</p>	<p>déc-16</p>	<p>En cours</p>	<p>Un plan de reprise après sinistre a été établi en septembre 2012, il a été complété par un document de</p>				
Rapport annuel audit externe 2012	EA/REP/2012 Rec 16	2	ADB	<p>Compte tenu de l'importance grandissante des applications informatiques dans les</p>	<p>Acceptée. Fin 2014, ICT préparera un plan de reprise après sinistre.</p>	<p>ICT prépare un plan de reprise après sinistre et fixe des objectifs de recouvrement</p>	<p>Un plan de reprise après sinistre a été établi en septembre 2012, il a été complété par un document de</p>								

Rapport annuel audit externe 2012	EA/REP/2012 Rec 17	3	ADB	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 et de KPMG sur la nécessité d'un effort supplémentaire dans ce domaine, notamment pour mettre en place au premier semestre 2013 un plan de reprise après sinistre.	Acceptée. Le Secrétaire Général prévoit de tenir une réunion par trimestre du Conseil des Priorités (la première réunion de l'année 2013 a eu lieu le 1er mars 2013).	Accroître le nombre de réunions du Conseil des Priorités afin de coordonner la production des publications, d'établir des calendriers de planification et des modifications des programmes de travail et faire face à des changements imprévus de priorités.	Oui	Le Conseil des Priorités s'est réuni en Décembre 2013 et l'instruction administrative sur la fourniture de services linguistiques (2014-2016), qui inclut une information détaillée sur le système de créneaux. Effectif au 1er Janvier 2014. Réalisée. Une réunion régulière, par trimestre, continuera à se tenir.	standard en tenant compte des ressources disponibles.	disponibilité et de procédures de back-up et de restauration. La mise en œuvre de l'analyse d'impact sur l'activité (Business Impact Analysis) n'est pas sous l'autorité d'ICT ainsi cette recommandation peut être fermée.	politiques de reprise après sinistre et de back-up le 22 octobre 2012.	<p>We do not agree to keep this recommendation open. Nous ne considérons pas que cette recommandation demeure ouverte. La recommandation était de réunir plus régulièrement le Priority Board. Des réunions régulières du Board se sont tenues en 2013, et il est prévu d'en faire autant en 2014; la prochaine réunion est prévue fin avril.</p> <p>En outre, le sous-groupe sur la coordination des publications, qui réunit des représentants de tous les bureaux, a tenu cinq réunions en 2013 (février, mai, juillet, septembre et décembre). Ce sous-groupe se réunit régulièrement pour coordonner des opérations de production de publications (de la planification et de la prévision, en passant par la traduction, l'édition, l'impression, la distribution</p>
							En cours	<p>Le Conseil des Priorités ne s'est réuni qu'à deux reprises en 2013 et aucune réunion n'est programmée pour l'instant en 2014. Ceci ne peut pas être considéré comme "une réunion régulière" et ne représente que la moitié de l'objectif initial de réunion trimestrielle, objectif ramené à deux réunions par an, d'après le compte rendu de la réunion du Conseil des Priorités des publications de décembre 2013.</p> <p>L'instruction administrative sur la fourniture de services linguistiques a été discutée par le Conseil des Priorités mais d'autres politiques restent à discuter puisque "le Conseil des Priorités des publications, présidé par D/ADB, se réunit à intervalles réguliers pour débattre des politiques et autres sujets de hauts niveaux liés aux activités de publication" et "évalue et approuve les</p>				

Rapport annuel audit externe 2012	EA/REP/2012 Rec 20	2	ADB	Pour que la politique d'un "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	Acceptée. Un effort significatif de réduction de tous les documents pour les instances internes est déjà en cours. Le Secrétaire général n'a initialement proposé aucune mesure additionnelle.	En plus, des moyens suffisants en formation, infrastructure et support doivent être fournis par le secrétariat pour atteindre cet objectif. En accord avec le Conseil, il convient d'identifier les différentes façons de réduire le nombre de documents mis à	Oui	Oui	La documentation fournie aux délégations sous format papier pour l'Assemblée a diminué drastiquement. Conformément à la section 5 de la lettre aux États, la documentation fournie aux délégations a été réduite de	Oui	La section 5 de la lettre aux États et les amendements en cours sur doc 7231/11 illustre la détermination de l'OACI dans une politique "d'environnement sans papier". Comme 2013 était une année d'assemblée avec une conférence sur la navigation aérienne, elle n'est pas comparable : les impressions réalisées en 2013 sont bien plus	propositions et recommandations soumises par le sous-groupe sur l'établissement de priorités et autres politiques linguistiques connexes".	électronique et papier, jusqu'à la vente). Les priorités pour les publications et les livrables sont discutées lors de l'élaboration d'un calendrier de soumission/livraison des documents, de même que les modifications dans les programmes de travail et les changements imprévus de priorités. Le sous-groupe fait des propositions et des recommandations au Priority Board lorsqu'un accord sur les priorités ne peut être obtenu au sein du groupe. Le sous-groupe n'a eu à traiter aucun point nécessitant un réexamen ou une décision du Priority Board en 2013. Point de vue de l'auditeur: le commentaire de l'OACI n'apporte pas d'éléments nouveaux, et la position de l'auditeur externe demeure donc inchangée.
-----------------------------------	--------------------	---	-----	--	--	--	-----	-----	---	-----	---	--	--

Rapport annuel audit externe 2012	EA/REP/2012 Rec 21	3	ADB	<p>(comité navigation aérienne, comité du transport aérien, etc.)</p>	<p>Acceptée. Doc 7231/11 est en cours de révision, et une récente décision a été prise pour supprimer les frais de poste aérienne.</p>	<p>Modifier Doc 7231/11 est en accord avec la décision du Secrétaire général de supprimer les frais de poste aérienne. Envisager la modification des articles IX (distribution) and X (tarification)</p>	<p>disposition sous format papier par le Conseil, l'Assemblée et d'autres organes permanents.</p>	<p>50%. En plus, des "ikits" ont été distribués aux participants afin d'offrir de la documentation électronique additionnelle, et un site web a été créé pour permettre de télécharger tous les documents de l'Assemblée. Seulement un set de documents en anglais est normalement fourni aux délégations pour les réunions du Conseil et du Comité. Les versions d'autres versions officielles sont distribuées sur demandé. Tous ces documents continuent à être téléchargeables sur des sites web dédiés.</p>	<p>Oui</p>	<p>Oui</p>	<p>nombreuses que celles de 2012. Mais lorsque l'on compare les premiers mois de 2014 avec ceux de 2012, les impressions ont diminué.</p>
					<p>Les règles de publication seront amendées. Un système de gestion des droits numériques (DRM) sera utilisé pour protéger une sélection de publication, il est en cours de mise en œuvre pour quatre des meilleures recommandation peut être considérée comme réalisée.</p>	<p>Le projet d'amendement du document doc 7231/11, articles IX et X, du 14 Août 2013, supprime les deux copies papiers gratuites pour les états membres et celle pour les états non membres et les remplace par un accès internet de respectivement deux ou une copies. Mais ces modifications ne sont pas encore approuvées. L'organisation a choisi d'attendre le système de gestion des droits numériques (DRM) avant de modifier doc 7231/11.</p>					

Rapport annuel audit externe 2012	EA/REP/2012 Rec 22	2	ADB	Une évaluation du rapport coût/avantage d'un système spécifique de veille du copyright des publications de l'OACI sur internet serait utile.	Acceptée. 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.	Mettre en œuvre un système partiel DRM pour les principales publications vendues.	Oui	DRM est déjà en utilisé pour le site d'e-Commerce de l'OACI. Après évaluation, la décision a été prise de mettre en œuvre un système de gestion des droits numériques pour l'ensemble des publications de l'OACI. Cette recommandation peut être considérée comme réalisée.	Oui	Une étude préliminaire de l'usage non autorisé de l'OACI a été conduite sur les 50 publications les plus téléchargées au cours du second semestre 2012. D'après cette étude, 600K-700K CAD pourraient être recouverts par l'OACI. D'un autre côté, l'OACI a évalué qu'une solution de gestion des droits numériques professionnelle coûte de l'ordre de 10K-20K CAD par an, avec un coût additionnel de 50K CAD en personnel OACI pour assister un tel système. La solution DRM a été lancée le 7 mars 2014 sur le site d'e-Commerce de l'OACI. Le lancement de l'appel d'offre pour le DRM global est imminent.	
Rapport annuel audit externe 2012	EA/REP/2012 Rec 23	2	ADB	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.	Acceptée. 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.	Plusieurs participants et responsables internes à l'OACI ont été consultés par RGA. La responsabilité de choisir les annonceurs dans les publications demeure dans la structure créatrice et à la communication.	Oui	Les responsables de chaque périodique ont été informés et ont accepté leurs responsabilités - A Philbin (Journal de l'OACI); M. Siciliano (Rapport MRTD) and M. Houmaddy (Rapport de formation). Il n'y a eu de changements dans aucun code d'éthique. Voir le mail envoyé à EAO le 14/11/2013 par H O'Donnell. Les consultations de	Oui	En première étape, avant d'accepter une publicité quelle qu'elle soit dans un périodique de l'OACI, ADB voit les publicités et les évalue. Puis, le responsable d'activité obtient une éprouve du périodique avant son impression, c'est une étape de validation/vérification, où le responsable voit la publicité et a l'opportunité de la supprimer si nécessaire. En donnant le "feu vert" final pour l'impression, le responsable de l'activité accepte la responsabilité de la publication, ce qui inclut l'éthique et les	

Rapport annuel audit externe 2012	EA/REP/2012 Rec 25	2	ADB	Les recettes publicitaires étant inférieures aux prévisions, il convient de revoir tout le dispositif (prix, partenaires, clauses contractuelles coûts de diffusion)	Acceptée. Les facteurs mentionnés ci-dessus ne soient pas nécessairement imputables à des revenus publicitaires inférieurs aux prévisions. Le système de publicité de l'OACI sera révu.	Revoir le système de publicité de l'OACI.	Non	Presque tout le système de publicité de l'OACI est géré par FCM communications. Des évaluations et des audits réguliers ont eu lieu et le processus est documenté. Des modèles alternatifs ont été proposés pour des projets spécifiques.	tous les responsables d'activités ont déjà été menées dans la section communication d'OSG. La partie contractuelle de ce thème d'audit relève de PRO et Legal, et non de RGA (section PRIM). Du point de vue de la section PRIM, cette recommandation est fermée.	publicités incorporées.	Les revenus publicitaires ont été générés dans le cadre d'un arrangement contractuel avec FCM Communications Inc., une entreprise qui gère la vente du Journal de l'OACI depuis de nombreuses années. Bien que FCM n'ait pas réussi à prévoir avec exactitude les revenus publicitaires (systématiquement sous-évalués), l'OACI est sur le point de renouveler son contrat. Le contrat renouvelé n'a pas encore été signé à cause de questions liées aux termes qui doivent être modifiés, aux conditions et la comptabilité financière. Cette recommandation sera peut-être difficile à accomplir car les actions en cours ne sont pas totalement en ligne avec elle.
						Non	déc-14	Non			

Rapport annuel audit externe 2012	EA/REP/2012 Rec 27	3	RO Bangkok	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.	Acceptée. Une demande officielle a déjà été adressée aux autorités thaïlandaises pour modifier l'accord existant entre le gouvernement thaïlandais et l'OACI de manière à inclure une provision sur le centre de conférence.	Soumettre une demande officielle aux autorités thaïlandaises pour modifier l'accord existant entre le gouvernement thaïlandais et l'OACI de manière à inclure une provision sur le centre de conférence.	Oui	Oui	Une demande officielle a été soumise aux autorités thaïlandaises et l'accord a été modifié par conséquent de manière à inclure une provision sur le centre de conférence. Une copie de la lettre officielle est jointe.	Oui	Le memorandum interbureaux du 10/07/2013 ratifie l'amendement.	
Rapport APAC audit externe	EA/Rep/APAC Rec 24	N/A	RO Bangkok	Mise à jour des fiches de postes – Il est recommandé au Bureau de tenir à jour ses fiches de poste au gré des modifications intervenues dans les fonctions attribuées aux agents.	Acceptée. 1) Les fiches de postes des agents de l'office régional seront évaluées et mises à jour. 2) Un consultant a été engagé pour évaluer et amender le ROM, il réalisera un focus sur cet aspect.	Mettre à jour les fiches de postes des agents de l'office régional.	Oui	Oui	L'évaluation et la mise à jour les fiches de postes des agents de l'office régional ont été entreprises. Voir l'e-mail du 12/3/14 pour les détails.	Oui	La mise à jour a commencé en 2010 et s'est achevée en mars 2014.	

<p>Rapport annuel audit externe 2011</p>	<p>EA/Rep/2011 Rec 14</p>	<p>N/A</p>	<p>Shared ATB & ANB</p>	<p>Le financement extrabudgétaire des activités des bureaux de la navigation aérienne et du transport aérien conduit aux recommandations suivantes : - 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 (<i>ethics officer</i>), envisagée par le Secrétaire général au moment du contrôle, serait sans doute utile ; - 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 Secréariat, afin de le rendre moins dépendant des bonnes volontés extérieures ; - plus généralement il conviendrait enfin, dans le cadre du budget du prochain triennat, de faire en sorte que les contributions obligatoires correspondent aux</p>	<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. 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 également financés par</p>	<p>Prévoir une formation obligatoire sur l'éthique. Evaluer les options de financement du programme MRTD.</p>	<p>Oui</p>	<p>Réalisée. La nouvelle stratégie pour le programme d'identification des voyageurs de l'OACI (ICAO TRIP) a été adopté à la 38ème session de l'assemblée en 2013. Le budget ordinaire alloué au programme ICAO TRIP/MRTD a été adopté à la 38ème session de l'assemblée en 2013. Le budget ARGF alloué au programme ICAO TRIP/MRTD sera finalisé en mars 2014, lors de la soumission au Conseil à sa session de printemps 2014.</p>	<p>Partiellement</p>	<p>1. Conflit d'intérêt : La déclaration sur les conflits d'intérêt ("conflict of interests declaration and <i>financial disclosure</i>") a été révisée en mars 2014, 100% des personnels clés ont signé leur déclaration d'intérêt, le livre sur la prévention des conflits d'intérêt a été envoyé à l'ensemble du personnel, 31 formations en face à face ont eu lieu en 2013, tous les offices régionaux ont été formés, 50-60% du personnel du siège a été formé. 2. Financement de MRTD : La stratégie de l'OACI TRIP a été adoptée. Les sources de financement de MRTD, d'après A38-WP/11, appendice C (p8), demeure principalement en dehors du budget ordinaire, les ressources financières extrabudgétaires financent plus de postes que le budget ordinaire et les groupes de travail sont financés par les États, les organisations ou le secteur privé. 3. Les contributions obligatoires correspondent aux actions prioritaires de l'OACI : comme ARGF finance toujours le budget ordinaire, on peut considérer que cela n'est pas mis en œuvre. La recommandation est réalisée sur les conflits d'intérêt mais il peut y avoir un risque dans le futur si le poste</p>	<p>Le programme de travail de base pour MRTD/TRIP est financé par le budget ordinaire et sera consolidé au sein de la nouvelle Section Facilitation à mi-2014. Actuellement, un poste G-6 est financé par l'ARGF. Les fonctions assurées par deux consultants (principalement pour des activités génératrices de revenus) seront converties en postes financés par l'ARGF. Point de vue de l'auditeur: le commentaire de l'OACI montre que le processus est lancé mais non achevé, et l'auditeur externe maintient donc sa position.</p>
--	---------------------------	------------	-----------------------------	---	--	---	------------	---	----------------------	--	--

				<p>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>RGAs. 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>							<p>de directeur de l'éthique reste à 50%.</p>	
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	---	--

Rapport annuel audit externe 2012	EA/REP/2012 Rec 18	2	COM	<p>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.</p>	<p>Acceptée. Décembre 2014. Une mise à jour des standards d'image pour les publications de l'OACI sera préparée.</p>	<p>Une mise à jour des standards d'image pour les publications de l'OACI sera préparée.</p>	Non	31 Dec 2014	En cours	<p>Les nouvelles règles de style s'appliquent pour la plupart des publications. Des modèles ont été créés. Seulement quelques-uns restent à établir, parmi lesquels figure le modèle des publications techniques (les standards de 1999 sont toujours en vigueur). Il est prévu de les actualiser en 2014 afin de les harmoniser avec les autres modèles. Des directives de mise en œuvre de ces modèles seront établies et partagées à travers le site web du Secrétariat. Depuis avril 2012, toutes les publications doivent être approuvées par COM : si 2013 a été une année "d'apprentissage" des nouvelles règles de style, il semble qu'elles sont assimilées aujourd'hui. Les actions réalisées et en cours devraient permettre une mise en œuvre de la recommandation dans les temps.</p>	<p>COM n'a pas connaissance d'une quelconque politique des publications et met déjà en œuvre le plan de communication 2014-2016. La mise en œuvre de cette recommandation semble compromise du fait que COM n'ait pas connaissance politique des publications.</p>	<p>Nous confirmons qu'un plan de communication, incluant une politique de publication, est en cours de développement à horizon 2014. Il n'y a pas de document définissant en tant que telle la politique de publication, mais il y a un règlement des publications, le doc. 7231. Point de vue de l'auditeur: le</p>
Rapport annuel audit externe 2012	EA/REP/2012 Rec 19	3	COM	<p>L'inclusion de la politique des publications dans la réflexion du plan stratégique d'information publique serait opportune.</p>	<p>Acceptée. Décembre 2014. La politique des publications sera présentée dans le plan de communication.</p>	<p>S'assurer que le plan de communication prend en considération la politique des publications.</p>	Non	31 Dec 2014	Non	<p>COM n'a pas connaissance d'une quelconque politique des publications et met déjà en œuvre le plan de communication 2014-2016. La mise en œuvre de cette recommandation semble compromise du fait que COM n'ait pas connaissance politique des publications.</p>	<p>Nous confirmons qu'un plan de communication, incluant une politique de publication, est en cours de développement à horizon 2014. Il n'y a pas de document définissant en tant que telle la politique de publication, mais il y a un règlement des publications, le doc. 7231. Point de vue de l'auditeur: le</p>	

Rapport annuel audit externe 2011	E/A/Rep/2011 Rec 4	N/A	EAO	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.	Réaliser le plan d'audit interne en ce qui concerne la mise en œuvre de la politique de l'OACI en matière de consultant.	Oui	L'audit a été réalisé fin mars 2013 et le projet de rapport établi le 24 avril 2013.	Oui	Un audit interne a été conduit sur la mise en œuvre de la politique de l'OACI en matière de consultant. Bien que la politique ne soit pas totalement appliquée, le rapport final, adopté le 7/08/2013, suggère 7 recommandations avec des actions correctives.	commentaire de l'OACI n'apporte pas de nouveaux éléments, et la position de l'auditeur externe ne change donc pas.
Rapport annuel audit externe 2012	E/A/REP/2012 Rec 9	2	EAO	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.	Acceptée. Mais le Secrétaire général ne propose pas d'étapes spécifiques pour sa mise en œuvre. EAO reconnaît que les audits inclus dans le programme annuel de travail devraient être réalisés tels que planifiés et que tout changement devrait rester en théorie exceptionnel. Cependant une certaine flexibilité est aussi nécessaire pour permettre de réaliser des changements ou d'ajouter des audits pendant l'année au vue de l'émergence de risques ou de modifications de priorités. EAO suivra régulièrement le programme de	Suivi régulier du programme de travail pour s'assurer que les audits planifiés sont bien réalisés, en fonction des ressources disponibles.	Oui	Les tableaux de bord sont déjà en place pour suivre les avancées dans la mise en œuvre du programme de travail d'EAO à une fréquence mensuelle.	En cours	Les tableaux de bord mensuels permettent un suivi des audits du programme de travail d'EAO et des demandes spéciales (actions non planifiées). Mais depuis janvier 2014, les tableaux de bord ont été limités au programme de travail. Le suivi de l'avancement de toutes les activités d'audits d'EAO devrait être rétabli. Le rapport (C-WP 14096) au Conseil sur l'évaluation et l'audit interne n'évaluait pas les différences entre les audits programmés et les non programmés.	

Rapport annuel audit externe 2012	EA/REP/2012 Rec 10	1	EAO	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 JIU) devraient être transférées à des services plus appropriés au sein de l'OACI.	Non acceptée. Cette recommandation est rejetée bien que conforme aux pratiques recommandées de l'INTOSAI et suivie par la plupart des autres organisations du système ONU.	travail pour s'assurer que les audits planifiés sont bien réalisés, en fonction des ressources disponibles.	Non acceptée. L'activité d'audit actuelle est restreinte par les ressources disponibles. La mise en œuvre de cette recommandation imposerait un budget de consultants supérieur et le recrutement d'un professionnel de l'audit interne supplémentaire, et pas de suppression de postes dans le budget du prochain triennat. Cependant, il est pris note du fait que l'audit sur les consultants TCB sera réalisé avant 2012. Une évaluation du processus administratif support de la coopération technique est planifiée en 2013.	Oui	Oui	Le programme de travail EAO pour 2014 (C-WP/14071) est préparé sur la base d'une évaluation des risques couvre ces domaines, dans la mesure du possible fixé par les ressources actuelles.	Le programme de travail EAO pour 2014 (C-WP/14071) comparé à celui de 2013 (C-WP/13887) inclut plus d'audits, et parmi ceux-ci, un plus grand nombre est en lien avec les bureaux régionaux.	Non	Oui	Cette recommandation a été rejetée par le Secrétaire Général et le Conseil dans le document C-WP/14048. Elle devrait être fermée.
Rapport annuel audit externe 2012	EA/REP/2012 Rec 11	1	EAO	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.	Ni rejetée, ni acceptée. Le Secrétaire général 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.	travail pour s'assurer que les audits planifiés sont bien réalisés, en fonction des ressources disponibles.	Non acceptée. L'activité d'audit actuelle est restreinte par les ressources disponibles. La mise en œuvre de cette recommandation imposerait un budget de consultants supérieur et le recrutement d'un professionnel de l'audit interne supplémentaire, et pas de suppression de postes dans le budget du prochain triennat. Cependant, il est pris note du fait que l'audit sur les consultants TCB sera réalisé avant 2012. Une évaluation du processus administratif support de la coopération technique est planifiée en 2013.	Oui	Oui	Le programme de travail EAO pour 2014 (C-WP/14071) comparé à celui de 2013 (C-WP/13887) inclut plus d'audits, et parmi ceux-ci, un plus grand nombre est en lien avec les bureaux régionaux.	Non	Oui	Cette recommandation a été rejetée par le Secrétaire Général et le Conseil dans le document C-WP/14048. Elle devrait être fermée.	

Rapport annuel audit externe 2012	EA/Rep/2012 Rec 29	2	EAO	L'OACI ne devrait pas déclarer fermées des recommandations qui ne sont pas mises en œuvre complètement et de manière satisfaisante.	Acceptée.	Il convient de prendre en compte la recommandation de l'auditeur externe dans le programme de travail 2014 dans la mesure du possible fixé par les ressources actuelles.	Oui	Des réunions trimestrielles seront tenues avec chaque directeur de bureau pour parler du statut de toutes les recommandations s pendantes et pour se mettre d'accord sur les recommandations qui peuvent être fermées. Les recommandations qui ne sont plus pertinentes et d'un changement de circonstances ou de l'écoulement du temps. EAO continuera à tenir des réunions trimestrielles avec chaque directeur de bureau pour parler des actions à prendre et pour agréer de la fermeture des recommandations.	Oui	FOS a achevé sa certification ISO en juin 2013. Toutefois dans notre recherche constante d'amélioration, des amendements de ces procédures sont fait et des procédures supplémentaires sont élaborées au sien de FOS. L'exercice	Comme FOS a achevé sa certification ISO en juin 2013, l'auditeur externe part du principe que les manuels d'opération ont été mis à jour régulièrement. Cependant le rapport de certification ISO ("BSI assessment report" de juin 2013) ne mentionne pas ce sujet.	Non	Au regard de l'exemple des recommandations de l'audit externe, beaucoup de recommandations peuvent être considérées comme mises en œuvre par EAO alors qu'elles ne le sont pas, principalement car EAO s'appuie sur les déclarations des bureaux et ne cherche pas les documents qui viennent à l'appui.	L'OACI propose de fermer cette recommandation, puisque la tenue de réunions avec chaque bureau est assurée. Point de vue de l'auditeur: une réunion n'est pas un résultat. Le commentaire de l'OACI n'apporte pas de nouveaux éléments, et la position de l'auditeur externe ne change donc pas.
Rapport TCB audit externe	EA/Rep/TCB Rec 15	N/A	TCB	Il est recommandé de mettre à jour régulièrement des manuels d'opérations des projets de coopération technique fin 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	Mise à jour du manuel administratif et du manuel des opérations sur le terrain.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui		

Rapport TCB audit externe	EA/Rep/TCB Rec 17	N/A	TCB	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.	Mettre en œuvre tous les modules Agresso, notamment ceux en lien avec les aspects budgétaires	Non	d'avoir des manuels FOS harmonisés avec les procédures ISO fait partie du système de management par la qualité basé sur l'amélioration continue. En résumé, les procédures et les manuels sont des documents vivants et ils sont susceptibles de changements permanents afin d'être maintenu à jour. par exemple, le chapitre 5 de ROM a été mis à jour.	L'évaluation a été réalisée après la mise en œuvre par le consultant IRIS avec les équipes de BSU et FOS la semaine du 16-20 Septembre 2013. Les exigences ont été identifiées et les questions de suivi ont été établies par l'équipe IRIS. La mise à jour du module avec des fonctionnalités supplémentaires attendue en avril 2014. A cause d'un manque de personnel, l'équipe IRIS n'a pas été en mesure de réaliser l'automatisation de TCB ni de	Oui	Voir les commentaires de l'OACI.
---------------------------	-------------------	-----	-----	---	---	---	-----	--	--	-----	----------------------------------

Rapport annuel audit externe 2012	EA/REP/2012 Rec 24	3	OSG	<p>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.</p>	<p>Partiellement acceptée. 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).</p>	<p>Les coûts ont été réduits suite à la décision du Secrétaire général de publier et distribuer le Journal de l'OACI en anglais seulement. Les ventes de publicité d'un magazine électronique sont inférieures à celles d'un magazine papier.</p>	Oui	<p>Le Secrétaire général a décidé de publier le Journal de l'OACI en anglais seulement.</p>	Oui	<p>faire un compte-rendu des exigences. Un consultant sera embauché pour 6 mois (date prévisionnelle de démarrage au 1er mars 2014) à plein temps afin d'aider IRIS à achever les exigences en cours.</p>	<p>En 2012 et 2013, 6 éditions du Journal de l'OACI ont été publiées. Le nombre de journaux imprimés a baissé fortement entre 2012 et 2013, mais les revenus ont augmenté (en 2012, 204 unités ont été vendues pour un revenu de 261 360 CAD, en 2013, 145 unités ont été vendues pour un revenu de 530 495 CAD). En 2012, le Journal de l'OACI a enregistré des pertes alors que des bénéfices ont été enregistrés en 2013 à hauteur de 97 941 CAD, grâce à des revenus plus importants et des dépenses stables. La version électronique peut être téléchargée gratuitement.</p>
-----------------------------------	-----------------------	---	-----	---	--	---	-----	---	-----	---	---

<p>Rapport annuel audit externe 2012</p>	<p>E/REP/2012 Rec 28</p>	<p>3</p>	<p>OSG</p>	<p>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>	<p>La position du Secrétaire général n'est pas claire mais la recommandation est acceptée finalement. D'une part, il considère que, pour 5 des 7 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 l'AOSC – cf obs. n°3 supra).</p>	<p>La politique d'assistance et de coopération techniques approuvée par le Conseil gouvernera la mise en œuvre des activités d'assistance et de coopération techniques. De plus, grâce au comité de suivi et d'évaluation de l'assistance (<i>Monitoring and Assistance Review Board</i>) (qui inclut la participation des bureaux régionaux dès que possible), le Secrétaire général allouera les ressources du budget ordinaire pour fournir l'assistance technique. Les officiers de coopération technique dans cinq des sept bureaux régionaux, financés auparavant sur le fond AOSC, ont été absorbés par le budget ordinaire. Les indicateurs de performance et les cibles ont été fixés de manière à évaluer les activités menées par les bureaux régionaux.</p>	<p>Non</p>	<p>31 Dec 2014</p>	<p>En cours</p>	<p>Les activités principales et les indicateurs clés afférents ont été définies pour chaque bureau régional et ont été mis donné à la transparence dans le budget ordinaire 2014-2016. Au-delà des différences régionales, et selon C-WP/14032 (p68 to 101), beaucoup de différences subsistent dans les activités de coopération technique.</p>	<p>En fait, l'auditeur a raison, il y a des différences d'un bureau régional à l'autre, qui vont parfois au-delà de la simple diversité géographique. Mais l'action finalement retenue est d'introduire des indicateurs harmonisés dans le nouveau dispositif de gestion de la performance. Cela reste à mettre en place d'ici fin 2014. Pas de changement dans la position de l'auditeur externe.</p>
--	------------------------------	----------	------------	--	---	---	------------	--------------------	-----------------	--	--

