

ÉTATS FINANCIERS

ET

RAPPORTS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2010



DOCUMENTATION
pour la 38^e session de l'Assemblée en 2013

ÉTATS FINANCIERS

ET

RAPPORTS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2010



DOCUMENTATION
pour la 38^e session de l'Assemblée en 2013

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

Les formalités de commande et la liste complète des distributeurs officiels et des librairies dépositaires sont affichées sur le site web de l'OACI (www.icao.int).

**Doc 9969, États financiers et Rapports du Commissaire aux comptes
pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010**

N° de commande : 9969REV
Document non mis en vente

© OACI 2013

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

**ÉTATS FINANCIERS ET
RAPPORTS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2010**

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE
ÉTATS FINANCIERS ET RAPPORTS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2010

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
PARTIE I	PRÉSENTATION PAR LE SECRÉTAIRE GÉNÉRAL I - 1
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 contractants 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 2010
PARTIE VI	OBSERVATIONS DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL EN RÉPONSE AU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

PARTIE I : PRÉSENTATION PAR LE SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

PARTIE I : PRÉSENTATION PAR LE SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

1. INTRODUCTION

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

1.2 L'OACI compte 190 États contractants. L'Organisation a son siège à Montréal et des bureaux régionaux à Bangkok, au Caire, à Dakar, à Lima, à Mexico, à Nairobi et à Paris.

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

1.4 Le Conseil, qui est composé de représentants de 36 États contractants, 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 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 2010. Comme le prescrit le § 13.3 du Règlement financier, l'opinion du Commissaire aux comptes et son rapport sur les États financiers pour 2010 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), arrondis au millier le plus proche.

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 appliqué les IPSAS intégralement pour la première fois en 2010. Les IPSAS ont été adoptées par les organisations des Nations Unies pour remplacer les normes comptables du système des Nations Unies (UNSAS). L'OACI est une des premières organisations des Nations Unies à appliquer intégralement les IPSAS. Une de ces organisations a appliqué les IPSAS en 2008 et d'autres envisagent de les mettre en œuvre de 2010 à 2014. 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. Les notes aux États financiers donnent un aperçu des incidences de l'adoption des IPSAS sur la teneur et la présentation de ces états.

2.2 L'application des IPSAS par l'OACI est une réalisation importante compte tenu des exigences détaillées de ces normes et de la nature des activités de l'OACI. Ces normes sont publiées par l'International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB) et l'OACI a adopté toutes les normes applicables. L'Organisation n'était pas tenue d'adopter toutes les IPSAS en 2010 vu que la mise en œuvre de certaines d'entre elles n'entraîne en vigueur qu'en 2011 et en 2013, mais elle les a appliquées pour mieux s'acquitter de ses obligations. L'IPSASB encourage en effet la prompt adoption de ces normes.

2.3 La norme IPSAS 1, *Présentation des états financiers*, encourage la présentation d'informations comparatives dans les états financiers de la première année d'adoption des IPSAS lorsque c'est possible. Ces informations sont présentées dans l'État de la situation financière et sont représentées par les soldes d'ouverture retraités au 1^{er} janvier 2010. La Note 9 aux états financiers explique en détail les ajustements apportés aux soldes d'ouverture pour permettre de présenter la situation financière sur une base comparable. Les informations comparatives ne sont pas fournies dans l'État de la performance financière ni dans l'État des flux de trésorerie.

2.4 L'IPSAS 17 accorde un délai de 5 ans pour comptabiliser toutes les immobilisations corporelles. L'OACI s'est prévalu de cette disposition transitoire et, à titre informatif et pour accroître la transparence, a présenté dans les notes aux États financiers les immobilisations corporelles non comptabilisées. Cependant, les immobilisations corporelles acquises après l'adoption initiale des IPSAS (1^{er} janvier 2010) sont comptabilisées et inscrites à l'actif conformément aux IPSAS sans tenir compte des dispositions transitoires. En ce qui concerne l'IPSAS 31, *Intangible Assets* (immobilisations incorporelles), il n'y a pas de délai de grâce ; cette norme exige une application prospective. En conséquence, toutes les immobilisations incorporelles acquises avant le 1^{er} janvier 2010 sont passés en charges et il n'y a aucun ajustement rétroactif pour comptabiliser ces acquisitions avant cette date.

2.5 Les passifs relatifs aux avantages du personnel concernant les prestations d'assurance-maladie après la cessation de service (ASHI), les congés annuels et les primes de rapatriement représentent l'ajustement le plus important qui découle de l'application des IPSAS. L'avis d'actuaire indépendants a été pris en compte dans l'évaluation de ces passifs.

États financiers

2.6 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.

2.7 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. Il a été décidé d'inclure deux secteurs dans les États financiers audités. Le premier comprend les activités ordinaires de l'Organisation, comme le Programme ordinaire, les activités génératrices de produits 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.

2.8 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.

2.9 Les paragraphes suivants résument les principales informations sur la situation et la performance financières de l'Organisation en 2010.

2.10 L'**État I** présente la situation financière de l'Organisation. Les actifs de 239,3 millions CAD au 31 décembre 2010 sont principalement composés de trésorerie et d'équivalents de trésorerie s'élevant à 210,9 millions CAD et de contributions et autres montants à recevoir totalisant 23,7 millions CAD. Par suite de l'application des IPSAS, les nouveaux actifs, c'est-à-dire les stocks de publications (787 000 CAD ajoutés à ce compte), les immobilisations (699 000 CAD) et les immobilisations incorporelles (92 000 CAD) acquises durant l'exercice, sont comptabilisés pour la première fois dans cet état. Le passif s'élève à un total de 269,0 millions CAD, dont 163,4 millions CAD représentent les encaissements par anticipation, principalement pour des projets de coopération technique, et un passif à long terme de 76,9 millions CAD pour les avantages du personnel comptabilisés pour la première fois dans cet état par suite de l'application des IPSAS.

2.11 L'**État I** montre aussi un déficit cumulé de 29,7 millions CAD découlant de la nécessité de comptabiliser les passifs liés aux avantages du personnel comme le requièrent les IPSAS. L'incidence de l'application des IPSAS sur l'actif net (déficit cumulé) est indiquée à l'État III et à la Note 9, et est expliquée en détail plus bas. Cependant, comme les actifs courants dépassent de 42,0 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.

2.12 L'**État II** présente la performance financière pour l'exercice 2010. D'importants changements ont été apportés à cet état durant l'exercice afin de suivre les prescriptions des IPSAS. Les produits provenant d'accords de projets, qui étaient auparavant comptabilisés selon la méthode de la

comptabilité de caisse, sont maintenant comptabilisés sur la base des services rendus et des biens livrés aux projets de coopération technique. Les ventes de publications sont aussi comptabilisées selon la comptabilité d'exercice, c'est-à-dire lorsque les publications sont livrées. Un ajustement temporaire de 0,4 million CAD a également été apporté aux produits provenant des contributions fixées pour 2010 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 2010 est de 11,8 millions CAD. Le Tableau A montre le déficit par fonds ou groupe de fonds pour les activités ordinaires. Les charges comprennent un montant de 7,0 million CAD enregistré dans le Fonds renouvelable afin de comptabiliser les avantages du personnel (ASHI, congés annuels, primes de rapatriement) selon la comptabilité d'exercice. Au cours des exercices précédents, la plupart de ces avantages étaient comptabilisés selon la comptabilité de caisse. En 2010, un montant de 2,8 millions CAD a été payé au titre de ces avantages et ce montant est présenté dans le fonds renouvelable comme source de financement provenant d'autres fonds. La différence de 4,2 millions CAD entre les avantages cumulés et les prestations versées est comprise dans le déficit de ce fond pour l'exercice. Les paragraphes qui suivent expliquent les résultats financiers et le déficit du Fonds général du Programme ordinaire (3,2 millions CAD) et du Fonds AOSC (0,8 million CAD).

2.13 Le déficit net des autres fonds (3,6 millions CAD) s'explique principalement par une différence temporelle dans la comptabilisation des produits et des charges. Dans le cadre des IPSAS, les produits peuvent dans certains cas être comptabilisés avant que les dépenses correspondantes ne soient engagées, plus particulièrement en ce qui concerne les produits des opérations sans contrepartie directe telles que les contributions volontaires et les dons. En 2010, le déficit des autres fonds du secteur des activités ordinaires a été financé par l'excédent comptabilisé dans les exercices précédents et aucun financement supplémentaire n'est donc nécessaire.

2.14 Pour ce qui est du secteur des projets de coopération technique, il n'y a pas de solde annuel pour l'exercice 2010 vu que les produits sont comptabilisés 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 produit dans le Fonds AOSC.

2.15 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, s'élevait à 63,8 millions CAD. Ce montant a été réduit de 72,0 millions CAD pour se conformer aux IPSAS, ce qui porte le solde d'ouverture après retraitement à un déficit cumulé de 8,2 millions CAD au 1^{er} janvier 2010. La principale incidence est la comptabilisation des avantages du personnel selon la comptabilité d'exercice. D'autres modifications ont également dû être apportées pour satisfaire aux exigences des IPSAS ; il a fallu notamment actualiser les créances à long terme pour présenter ces comptes à leur juste valeur et enregistrer une provision pour créances douteuses. Les notes fournissent d'autres explications à ce sujet.

2.16 L'**État IV** donne une ventilation des flux de trésorerie, qui sont passés de 215,9 millions CAD au 1^{er} janvier 2010 à 210,9 millions CAD au 31 décembre 2010. 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.

2.17 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 36^e session (2007), au paragraphe C du dispositif de sa Résolution A36-29, l'Assemblée a voté des crédits de 85 507 000 CAD pour l'exercice 2010. 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 2010, exprimé en milliers de CAD, se résume comme suit :

Crédits initiaux	85 507
Crédits reportés de 2009	13 934
Diminution des crédits	<u>(345)</u>
Crédits révisés approuvés	99 096
Engagements non liquidés en 2010	(8 611)
Report à 2011	<u>(2 840)</u>
Crédits révisés pour 2010	<u>87 645</u>

3.3 **Report de 2009.** En application des § 5.6 et 5.7 du Règlement financier, le Conseil a approuvé le virement d'un montant de 13 934 000 CAD pour compléter les crédits de 2010, principalement pour les engagements non liquidés et pour les activités obligatoires et autres activités essentielles aux missions non prévues au budget de 2010.

3.4 **Diminution des crédits.** Le montant des crédits a aussi diminué par suite de virements totalisant 345 000 CAD au profit des fonds suivants :

- a) 205 000 CAD au Groupe sur l'aviation internationale et les changements climatiques (GIACC) — Fonds pour l'environnement ;
- b) 140 000 CAD au Fonds temporaire des rémunérations du personnel (TSSF) pour les besoins linguistiques.

3.5 **Engagements non liquidés en 2010.** La valeur des obligations d'achats contractées en 2010 mais dont la livraison n'est attendue qu'en 2011 s'établit à 7 679 000 CAD. Il est prévu de verser un montant de 932 000 CAD en prestations, constituées principalement de congés accumulés et de primes de rapatriement, aux employés qui quitteront l'OACI en 2011. Un montant de 8 611 000 CAD [Figure 1, colonne (e)] a donc été réservé et reporté à 2011, conformément au § 5.7 du Règlement financier, pour régler l'engagement contracté en 2010.

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

3.7 **Report à 2011.** 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 2 840 000 CAD s'inscrit dans cette limite. Le montant

reporté sert principalement à financer toutes les initiatives décidées par la Conférence de haut niveau sur la sécurité ; une petite partie de ce montant financera d'autres activités essentielles aux missions non prévues au budget de 2011. Aucune partie du montant reporté ne doit être utilisée pour des activités hors programme.

3.8 En raison des augmentations et des virements indiqués ci-dessus, le montant final des crédits révisés approuvés pour l'exercice s'établit à un total de 87 645 000 CAD.

3.9 **Comparaison entre les montants prévus au Budget-Programme ordinaire et les montants réels.** L'État V ne montre aucune différence entre le budget/crédits révisés et les montants réels étant donné que les crédits sont révisés pour tenir compte de la différence temporelle dans la comptabilisation des charges conformément aux IPSAS et aussi parce que, dans cet état, les crédits révisés sont comparés aux dépenses au taux budgétaire.

3.10 Les principaux facteurs à la base du déficit réel de 3 151 000 CAD en 2010 pour le fonds du Programme ordinaire sont les suivants (en milliers de CAD) :

- Différence temporelle dans les crédits : 2 484 CAD
- Virement de charges à d'autres fonds : (345 CAD)
- Différence dans les produits sur une base réelle : 1 012 CAD

3.11 La figure suivante compare le budget approuvé et les produits et charges réels par fonction pour 2010 (en milliers de CAD).

FIGURE 1

	Budget 2010 (a)	Réel ¹ (b)	Taux de change budgétaire (c)	Réel au taux budgétaire ² (d) = (b)+(c)	Engagements non liquidés en 2010 (e)	Total (f) = (d)+(e)	Différence (g) = (f) - (a) \$
PRODUITS							
Contributions fixées	79 204	77 483	2 144	79 627		79 627	423
Autres produits				0			
ARGF	4 386	4 386		4 386		4 386	-
Produits accessoires	1 917	482		482		482	(1 435)
	85 507	82 351	2 144	84 495	-	84 495	(1 012)
CHARGES							
Rémunérations et avantages du personnel	75 393	66 881	2 069	68 950	3 324	72 274	(3 119)
Fournitures, consommables et autres	296	274		274	238	512	216
Frais généraux de fonctionnement	16 214	12 386	75	12 461	5 027	17 488	1 274
Déplacements	4 435	3 914		3 914		3 914	(521)
Réunions	2 438	2 029		2 029	22	2 051	(387)
Autres charges	320	311		311		311	(9)
Différence de change		(294)		(294)		(294)	(294)
	99 096	85 501	2 144	87 645	8 611	96 256	(2 840)

¹Du Tableau A, États financiers

²Comprend une perte de change de 2,14 millions due à l'incidence des opérations en USD budgétisées à 1,00 USD = 1,15 CAD

3.12 **Explication des différences — Produits.** L'ensemble du budget de 85 507 000 CAD [colonne (a)] se rapporte aux trois principales sources de financement du Budget-Programme ordinaire de 2010 : les contributions fixées, l'excédent de l'ARGF et les produits accessoires. La différence de 0,4 million CAD dans les contributions se rapporte au montant actualisé des contributions à recevoir à long terme. Dans le cas des produits accessoires, la différence de 1,4 million CAD est due aux faibles taux d'intérêt durant le triennat, ce qui s'est traduit par des produits d'intérêt beaucoup plus bas que prévus.

3.13 **Explication des différences — Charges.** Les rémunérations et avantages réels du personnel étaient inférieurs aux montants budgétisés en raison d'un ajustement de poste plus faible que ce qui avait été prévu au budget. Les charges réelles pour les fournitures, les matières consommables et autres frais généraux de fonctionnement dépassent les prévisions budgétaires, principalement en raison du financement supplémentaire requis pour les besoins hautement prioritaires en technologie de l'information et des communications (TIC), comme le remplacement de l'infrastructure vieillissante des technologies de l'information (TI), la modernisation de l'équipement TI des bureaux régionaux et l'amélioration de la sécurité TI ; le financement provient des économies générales de l'Organisation. Les frais de déplacement étaient inférieurs aux prévisions budgétaires en raison notamment de la modification de la politique sur les arrêts-repos et du report ou de l'annulation de certaines missions.

3.14 **Taux de change budgétaire.** En 2010, pour la première fois, les contributions ont été 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 2010 (date à laquelle les factures ont été établies en dollars des États-Unis) était inférieur au taux utilisé pour l'élaboration du budget 2010, ce qui s'est traduit par une diminution de 2 144 000 CAD [colonne (c)] des contributions fixées. Cette différence a été ajoutée aux dépenses réelles pour la comptabiliser au taux budgétaire [colonne (d)]. Les économies budgétaires, c'est-à-dire la différence entre les prévisions budgétaires et les charges réelles, ont ainsi été dûment ajustées (réduites).

Monnaies des contributions et monnaie de présentation

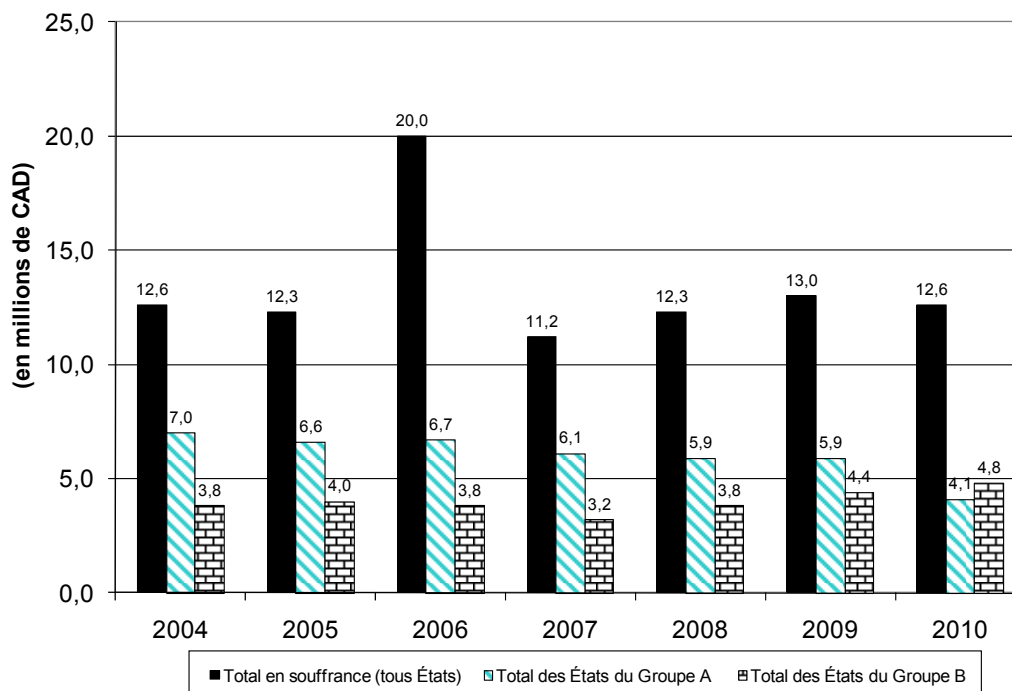
3.15 Les contributions des États contractants et d'autres sources estimatives de produits ont été établies en dollars canadiens pour 2008 et 2009. Les contributions fractionnées ont été introduites en 2010 : les trois quarts des contributions environ sont payables en dollars canadiens et un quart en 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 2010, la fluctuation du dollar canadien contre le dollar des États-Unis est passée de 1,038 CAD au début de l'exercice à 1,000 CAD à la fin de l'exercice.

Contributions des États et contributions volontaires

3.16 Des contributions totalisant 73 453 000 CAD ont été reçues en 2010 et un solde de 3 639 000 CAD restait en souffrance à la fin de l'exercice au titre des contributions de l'exercice en cours. Au début de l'exercice, 13 031 000 CAD étaient dus par des États au titre de 2009 et des exercices antérieurs ; un montant de 4 055 000 CAD a été reçu, laissant un solde à percevoir de 8 976 000 CAD. Le montant total des contributions en souffrance au titre de tous les exercices était de 12 614 000 CAD au 31 décembre 2010 (incluant le Fonds de roulement). Les détails sont présentés dans le Tableau C de la

Partie III du présent rapport. Le pourcentage des contributions reçues pour les quatre dernières années par rapport au montant des contributions calculées était de 94 % en moyenne. La Figure 2 montre la situation des contributions à recevoir des États contractants à la fin de chaque exercice depuis 2004.

FIGURE 2



Contributions à recevoir des États contractants au 31 décembre 2010

3.17 Sur les 12 614 000 CAD de contributions en souffrance au 31 décembre 2010 (12 612 000 CAD excluant le Fonds de roulement), 850 000 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 en 2010</u>	<u>Montant dû au 31 décembre 2010</u>	<u>Nombre d'États en 2009</u>	<u>Montant dû au 31 décembre 2009</u>
Groupe A : États ayant conclu des accords avec le Conseil en vue de régler leurs arriérés sur plusieurs années	17	4 105	26	5 932
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	12	4 795	10	4 407
Groupe C : États ayant des arriérés de contributions de moins de trois années entières	12	1 135	14	1 291
Groupe D : États ayant des contributions en souffrance uniquement pour l'exercice en cours	<u>45</u>	<u>2 076</u>	<u>27</u>	<u>894</u>
Total partiel	86	12 111	77	12 524
L'ex-République fédérative socialiste de Yougoslavie	-	<u>501</u>	-	<u>501</u>
Total des contributions en souffrance	<u>86</u>	<u>12 612</u>	<u>77</u>	<u>13 025</u>

3.18 Au 31 décembre 2010, 17 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 2010.

3.19 Les principales contributions (*) reçues pour le Fonds du Programme ordinaire et les autres Fonds du Secteur 1 pour 2010 sont résumées ci-après en milliers de CAD.

FIGURE 4

<u>État contractant</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	1 815	20 033	475	22 323
États-Unis	19 265		1 939	21 204
Japon	9 055		422	9 477
Allemagne	5 279		143	5 422
France	3 853	766	690	5 309
Royaume-Uni	4 423		147	4 570
Chine	2 828		573	3 401
Italie	2 054		268	2 322
République de Corée	1 826		118	1 944
Espagne	1 772			1 772
Thaïlande	416	1 300		1 716
Pays-Bas	1 464		31	1 495
Total	54 050	22 099	4 806	80 955

(*) Les douze contributions les plus élevées

3.20 La figure suivante montre (en milliers de CAD) les dépenses totales en 2010, 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> ⁽²⁾	<u>Total</u>
Budget ordinaire	19 646	7 070	1 844	34 941	22 000	85 501
Fonds volontaires	2 827	3 208	703	19 027	7 132	32 897
Locaux				22 627		22 627
Personnel détaché (en nature) ⁽¹⁾						
Arabie saoudite	143				48	191
Chine	8	27			282	317
Cuba	96	4				100
États-Unis	120	13			203	336
France	215	144			278	637
Italie					268	268
Japon	4	130				134
Malaisie	191	6				197
Singapour	187	8				195
Suisse		196				196
Autres	178	424				602
Total partiel du personnel détaché	1 142	952			1 079	3 173
Total des charges	23 615	11 230	2 547	76 595	30 211	144 198

(1) : Les 10 contributions les plus élevées, par ordre alphabétique

(2) : Autres objectifs stratégiques

Excédents de trésorerie

3.21 Au 31 décembre 2010, l'excédent cumulatif, 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 12 073 000 CAD. L'excédent cumulatif moins les contributions à recevoir d'États contractants (12 614 000 CAD) donne un déficit de trésorerie de 541 000 CAD au 31 décembre 2010.

Fonds de génération de produits auxiliaires (ARGF)

3.22 De l'excédent de 4 927 000 CAD affiché par le Fonds ARGF, 4 386 000 CAD ont été virés au Fonds général en 2010. Vu que les dépenses du Fonds ARGF sont fonction du volume, une comparaison avec un budget statique n'est pas significative.

3.23 La figure suivante présente les produits et les charges du Fonds ARGF par activités commerciales, en milliers de CAD.

FIGURE 6

	Produits	Charges	Excédent net
Publications, distribution et impression (y compris les marchandises dangereuses)	8 448	4 310	4 138
Délégations, services de conférences et location	2 809	2 446	363
Événements et symposiums	1 238	547	691
Périodiques	840	636	204
Commissariat	618	532	86
Sites web	417	250	167
Accords de licences et partenariats en statistiques	413	175	238
Gouvernance, formation et autres activités ARGF	330	1 290	(960)
Total	15 113	10 186	4 927

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

3.24 Le Fonds AOSC est établi pour payer les coûts d'administration et de fonctionnement du Programme de coopération technique ; il est principalement financé par les frais généraux d'administration imputés 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 rapport et les comparaisons budgétaires sont présentées dans la figure ci-après (en milliers de CAD) :

FIGURE 7

Budget et dépenses du Fonds AOSC pour 2010

	Soumis à l'Assemblée	Budget révisé 2010 ²	Dépenses/produits réels 2010 ³	Solde du budget révisé
Crédits/dépenses du Grand programme	<u>9 304¹</u>	9 714	9 064	650
Produits		<u>9 736</u>	<u>8 252</u>	
Excédent/(déficit) des produits sur les dépenses		<u>22</u>	<u>(813)</u>	

¹ Approuvés par l'Assemblée en 2007 (A36). Montants convertis en CAD au taux de change moyen de l'ONU pour 2010 : 1 USD = 1,036 CAD.

² Noté par le Conseil à sa 191^e session (C-WP/13641).

³ Les chiffres ayant été arrondis, leur addition peut ne pas donner le total.

3.25 Comme l'indique la Figure 7, l'Assemblée a approuvé les prévisions budgétaires indicatives (dépenses) du Fonds AOSC, s'élevant à 9 304 000 CAD pour l'exercice 2010. 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 2010 dans la note C-WP/13641. Les prévisions de dépenses révisées pour 2010 s'élevaient à 9 714 000 CAD et les prévisions de produits à 9 736 000 CAD.

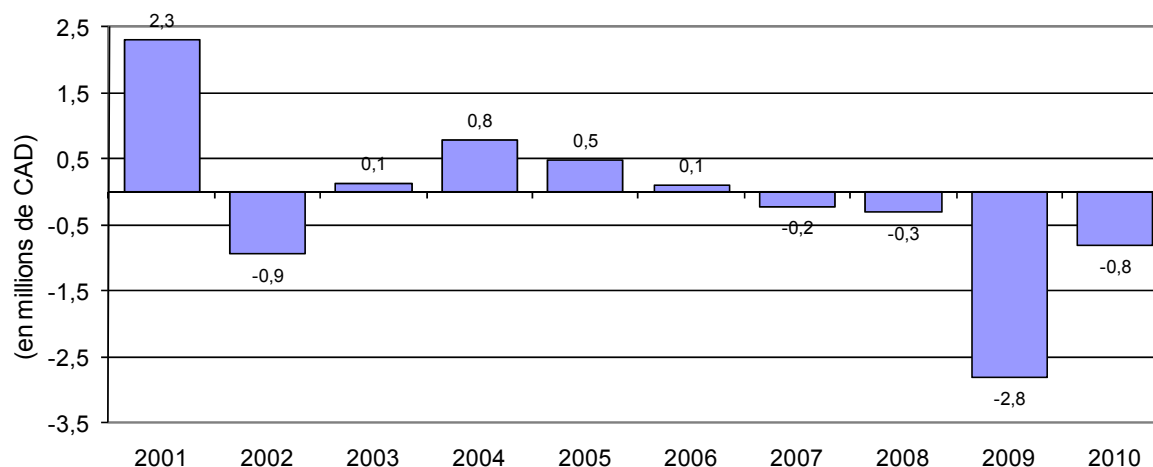
3.26 L'AOSC a accusé un déficit de 1,5 million CAD par rapport aux prévisions budgétaires, principalement parce qu'il était prévu de mettre en œuvre des projets de coopération technique pour une

valeur de 180 millions USD mais 25 % de ces projets, soit une valeur de 45 millions USD, n'ont pas été mis en œuvre durant l'exercice, ce qui s'est traduit par un manque à gagner dans les produits prévus. En ce qui concerne les dépenses, des économies de 297 000 CAD ont été réalisées en coûts de personnel, mais elles sont partiellement neutralisées par une perte de 136 000 CAD due au rejet d'une demande d'indemnisation pour perte d'affaires en raison d'une inondation qui s'est produite en 2009 et d'autres légers écarts dans les dépenses, pour un écart positif total de 138 000 CAD. Le résultat est un écart négatif total de 1,3 million CAD dans les produits et les dépenses, partiellement compensé par un gain de change de 511 000 CAD, ce qui ramène le déficit total net à 0,8 million CAD.

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

FIGURE 8

Excédent et déficit du Fonds AOSC au 31 décembre 31



3.28 À la 35^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 soit renvoyée au Conseil pour examen. Le Conseil a examiné la question et chargé le Secrétaire général d'attribuer progressivement les coûts identifiables au Fonds AOSC et au Programme ordinaire, selon le cas, afin de réduire au minimum les financements croisés qui se produisaient entre ces deux fonds.

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

3.30 L'OACI a pris des mesures pour renforcer l'efficacité et la qualité des services de la TCB ainsi que les contrôles opérationnels et financiers, et pour améliorer les méthodes de travail de cette Direction afin de les harmoniser avec les objectifs stratégiques de l'OACI. En conséquence, tous les postes clés de direction, y compris les postes de Directeur, Directeur adjoint, Chef de la Section de l'exécution des projets et Chef de la Section des acquisitions, ont été pourvus en priorité. De plus, afin de mieux aider les pays les moins avancés qui ont besoin de l'assistance de l'OACI pour remédier aux carences repérées au cours des audits et pour trouver des financements, une nouvelle Section du financement et de l'élaboration des projets a été créée au sein de la TCB.

3.31 Des dispositions ont en outre été prises pour recruter des experts de la coopération technique dans cinq des sept bureaux régionaux et une évaluation des besoins en experts sera réalisée dans les deux autres. Un Groupe de travail du Secrétariat a été créé en vue d'élaborer de nouvelles procédures de coordination entre la TCB et les bureaux régionaux. Un plan de gestion de la Direction de la coopération technique a été élaboré en étroite coordination avec le Comité de la coopération technique. Il décrit les buts et objectifs pour 2011 et prévoit des actions spécifiques visant à renforcer l'efficacité et la qualité des services. Des efforts supplémentaires devront être consentis pour améliorer la situation financière de l'AOSC par le biais d'une révision de la structure organisationnelle de la TCB, des effectifs, ainsi que des mesures de réduction des coûts et d'efficacité. En outre, il convient de noter que le système Agresso a été mis en œuvre à la TCB et qu'il permettra d'obtenir un compte rendu financier plus opportun et plus transparent.

3.32 Les projets de coopération technique constituent une des principales activités de l'Organisation. Ils sont financés par des contributions volontaires, les rentrées et sorties de ressources financières totalisant 124,5 millions CAD en 2010. Les Tableaux D à F de la Partie IV du présent rapport donnent plus de détails sur ces projets ; les charges correspondant à ces projets sont résumées dans les figures ci-après (en milliers de CAD).

FIGURE 9

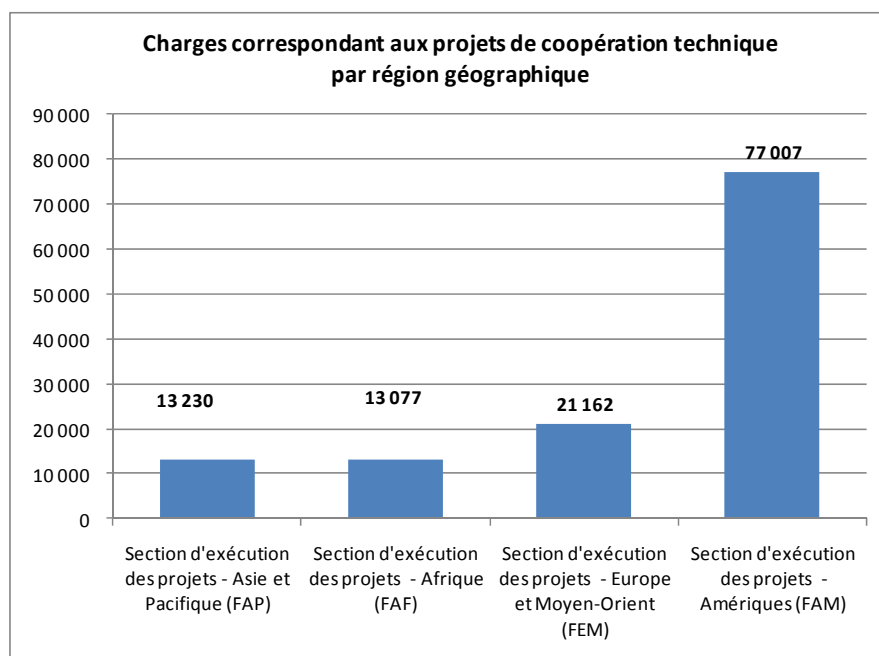
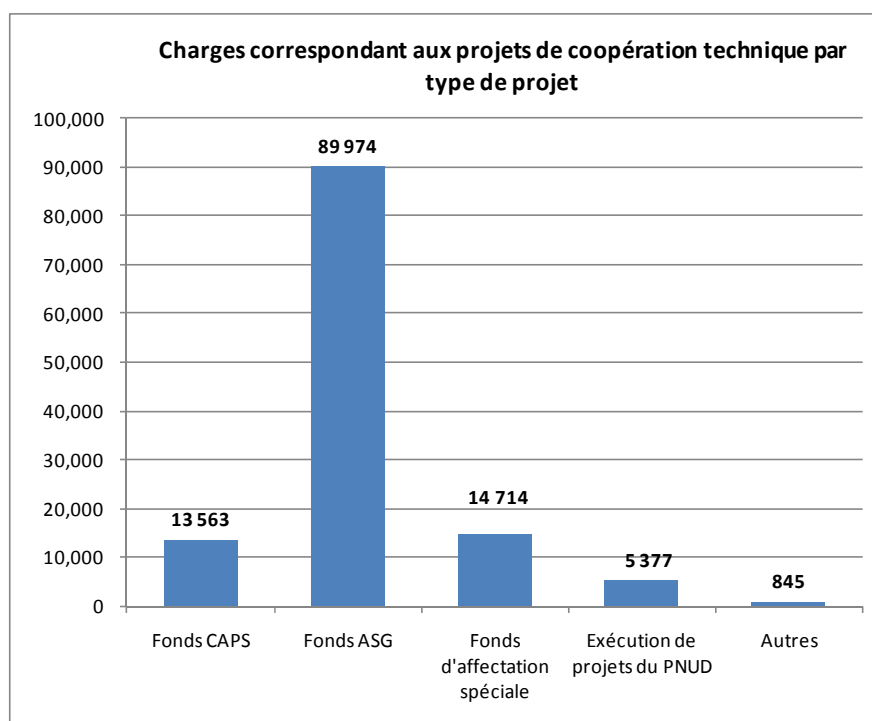


FIGURE 10

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 présentés dans le présent rapport. 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 2010.



Raymond Benjamin
Secrétaire général

Montréal, Canada
Le 31 mars 2011

PARTIE II : OPINION DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

- République Française -

Cour des comptes

Le Premier président

Paris, le **31 MARS 2011**

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

OPINION DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Nous avons effectué l'audit des états financiers de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) pour l'exercice clos le 31 décembre 2010. Ces états financiers comprennent le bilan au 31 décembre 2010, le compte de résultat, l'état de variation de l'actif net, le tableau de flux de trésorerie, l'état d'exécution budgétaire pour l'exercice clos à cette date et une annexe contenant le résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.

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

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

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

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

A notre avis, les états financiers donnent une image fidèle de la situation de l'OACI au 31 décembre 2010, 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons l'attention de l'Assemblée sur les notes 1.2, 1.3, 1.4, 2.10 et 9 de l'annexe décrivant les impacts du changement de méthode lié à la première présentation des états financiers selon les normes IPSAS en 2010. Le principal impact de ce changement de méthode est la présentation au passif du bilan des engagements à long terme vis-à-vis du personnel pour un montant de 76,9 millions de dollars canadiens. L'estimation de ce montant a été réalisée en utilisant les hypothèses décrites dans la note 2.10 de l'annexe.



Didier MIGAUS

PARTIE III : ÉTATS FINANCIERS

III-1

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

ÉTAT I

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

AU 31 DÉCEMBRE 2010

(en milliers de CAD)

		2010	Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2010 (retraité)
	Note		
ACTIFS			
ACTIFS COURANTS			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2,1	210 915	215 870
Contributions à recevoir des États membres	2,2	6 693	5 151
Créances et avances	2,3	12 579	29 778
Stocks	2,4	987	990
Autres	2,3	2 960	3 132
		234 134	254 921
ACTIFS NON COURANTS			
Contributions à recevoir des États membres	2,2	3 863	5 117
Créances et avances	2,3	521	543
Immobilisations corporelles	2,5	699	
Immobilisations incorporelles	2,6	92	
Actifs dérivés	2,7		650
		5 175	6 310
TOTAL DES ACTIFS		239 309	261 231
PASSIFS			
PASSIFS COURANTS			
Encaissements par anticipation	2,8	163 356	161 282
Dettes fournisseurs et charges à payer	2,9	22 289	33 713
Avantages du personnel	2,10	4 612	4 691
Crédits aux gouvernements contractants/fournisseurs de services	2,11	1 528	2 516
Produits différés	2,12	343	585
		192 128	202 787
PASSIFS NON COURANTS			
Avantages du personnel	2,10	76 900	66 668
		76 900	66 668
TOTAL DES PASSIFS		269 028	269 455
ACTIF NET			
Déficit cumulé	2,13	(35 416)	(24 859)
Réserves	2,13	5 697	16 635
ACTIF NET (DÉFICIT CUMULÉ)		(29 719)	(8 224)
TOTAL DES PASSIFS ET DE L'ACTIF NET		239 309	261 231

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 2010
 (en milliers de CAD)

	Note	<u>2010</u>
PRODUITS		
Contributions aux accords de projets		122 847
Contributions fixées		77 483
Autres activités génératrices de produits	3,2	13 173
Autres contributions volontaires		5 976
Autres produits	3,2	3 798
TOTAL DES PRODUITS		<u>223 277</u>
CHARGES		
Traitements et avantages du personnel		137 359
Fournitures, consommables et autres		67 796
Charges opérationnelles générales		17 098
Déplacements		7 940
Réunions		2 128
Formation		1 173
Subventions et autres virements		440
Autres charges		762
Écart de change		393
TOTAL DES CHARGES		<u>235 089</u>
DÉFICIT DE L'EXERCICE		<u>(11 812)</u>

Les notes font partie intégrante des états financiers.

III-3

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

ÉTAT III

ÉTAT DES VARIATIONS DE L'ACTIF NET
 POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2010
 (en milliers de CAD)

	Note	Actif net au début de l'exercice	Déficit de l'exercice	Réserves	Actif net à la fin de l'exercice
Solde au 31 décembre 2009		48 982		14 827	63 809
Modification des méthodes comptables et autres ajustements apportés à l'actif net	2,13				
Comptabilisation initiale des immobilisations corporelles		(1 145)			(1 145)
Comptabilisation initiale des avantages du personnel		(70 611)			(70 611)
Comptabilisation initiale des stocks		759			759
Comptabilisation initiale de l'écart d'actualisation des créances anciennes		(2 256)			(2 256)
Comptabilisation initiale de la provision pour créances anciennes		(501)			(501)
Écart de conversion				1 808	1 808
Autres ajustements		(87)			(87)
Total des variations l'actif net		(73 841)		1 808	(72 033)
Solde d'ouverture retraité au 1^{er} janvier 2010		(24 859)		16 635	(8 224)
Variations des soldes des fonds et des réserves en 2010					
Virement de l'actif net au passif	7	(1 180)			(1 180)
Modification du solde reporté	2,13	2 483		(2 483)	
Modification des actifs dérivés	2,7			(650)	(650)
Pertes actuarielles	2,10			(5 881)	(5 881)
Autres reclassements et virements		(48)		(6)	(54)
Écart de conversion				(1 918)	(1 918)
Déficit de l'exercice			(11 812)		(11 812)
Total des variations au cours de l'exercice		1 255	(11 812)	(10 938)	(21 495)
Solde au 31 décembre 2010		(23 604)	(11 812)	5 697	(29 719)

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 2010

(en milliers de CAD)

	Note	2010
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES :		
Déficit de l'exercice		(11 812)
(Augmentation) diminution des contributions à recevoir	2,2	(1 542)
(Augmentation) diminution des créances et des avances	2,3	17 199
(Augmentation) diminution des stocks	2,4	3
(Augmentation) diminution d'autres actifs	2,3	172
(Augmentation) diminution d'autres contributions à recevoir non courantes (après actualisation)	2,2	1 254
(Augmentation) diminution des créances et avances non courantes	2,3	22
Augmentation (diminution) des encaissements par anticipation	2,8	2 074
Augmentation (diminution) des dettes fournisseurs et des charges à payer	2,9	(11 424)
Augmentation (diminution) des avantages à court terme du personnel	2,10	(79)
Augmentation (diminution) des crédits aux gouvernements contractants/fournisseurs de services	2,11	(988)
Augmentation (diminution) des produits différés	2,12	(242)
Augmentation (diminution) des avantages à long terme des employés	2,10	10 232
Perte actuarielle comptabilisée dans les réserves	2,10	(5 881)
Produits d'intérêt		(373)
Amortissements		90
Cession d'immobilisations corporelles		(19)
Ajustement de conversion		(1 918)
FLUX DE TRÉSORERIE NETS PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		(3 232)
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT :		
Acquisition d'immobilisations corporelles et d'immobilisations incorporelles	2,5 et 2,6	(881)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles		19
Produits d'intérêt		373
FLUX DE TRÉSORERIE NETS PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		(489)
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
Virements de l'actif net au passif et autres virements		(1 234)
FLUX DE TRÉSORERIE NETS PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		(1 234)
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE TRÉSORERIE ET D'ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		(4 955)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE		215 870
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE		210 915

Les notes font partie intégrante des états financiers.

III-5

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

ÉTAT V
ÉTAT DE LA COMPARAISON DES MONTANTS BUDGÉTISÉS ET DES MONTANTS RÉELS
FONDS GÉNÉRAL DU PROGRAMME ORDINAIRE
POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2010

(en milliers de CAD)

Objectif stratégique / Stratégie d'exécution de soutien	Crédits								Dépenses ¹			Solde
	Original A 36-29	Report de l'excédent précédent ^a	Diminution des crédits ^a	Crédits avant virements 2010	Engagements non réglés ^b 2010	Virements entre OS/SES ^c	Reportés à l'exercice suivant ^d	Crédits révisés 2010	Total	Écart de change ²	Taux de change budgétaire	
A. Sécurité	16 185	3 920	-	20 105	(1 610)	1 619	-	20 114	19 646	468	20 114	-
B. Sûreté	8 778	206	-	8 984	(138)	(1 491)	(122)	7 233	7 070	163	7 233	-
C. Environnement	1 755	472	(205)	2 022	(316)	163	-	1 869	1 844	25	1 869	-
D. Efficacité	21 304	2 540	-	23 844	(1 389)	64	(2 000)	20 519	19 695	824	20 519	-
E. Continuité	2 046	111	-	2 157	(61)	(280)	(200)	1 616	1 502	114	1 616	-
F. Principes de droit	790	16	-	806	(3)	10	-	813	803	10	813	-
Total partiel	50 858	7 265	(205)	57 918	(3 517)	85	(2 322)	52 164	50 560	1 604	52 164	-
Gestion et administration	19 638	4 006	-	23 644	(4 327)	1 714	(200)	20 831	20 511	320	20 831	-
Soutien au Programme	14 871	2 663	-	17 534	(767)	(1 799)	(318)	14 650	14 430	220	14 650	-
Total partiel	34 509	6 669	-	41 178	(5 094)	(85)	(518)	35 481	34 941	540	35 481	-
Total	85 367	13 934	(205)	99 096	(8 611)	-	(2 840)	87 645	85 501	2 144	87 645	-
Remaniement organisationnel	140	-	(140)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	85 507	13 934	(345)	99 096	(8 611)	-	(2 840)	87 645	85 501	2 144	87 645	-

^a Approuvé par le Conseil à sa 190^e session (C-DEC 190/3).

^b § 5.7 du Règlement financier.

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

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

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

² Écart de change dû à la budgétisation des opérations en USD à 1,00 USD = 1,15 CAD.

Les différences importantes entre les crédits avant virements de 2010 et le total des dépenses sont expliquées dans le rapport du Secrétaire général.

Les notes font partie intégrante des états financiers.

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

Notes aux États financiers
31 décembre 2010

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).
2. Ces États financiers sont les premiers à être présentés de manière intégralement conforme aux IPSAS. L'adoption des IPSAS a nécessité une modification des méthodes comptables suivies jusqu'ici par l'OACI : les États financiers ont été entièrement préparés selon la méthode de la comptabilité d'exercice, ce qui comprend notamment la comptabilisation des prestations de fin de service et de retraite et des produits provenant des contributions volontaires aux projets de coopération technique, qui étaient auparavant enregistrés selon la méthode de la comptabilité de caisse. L'application des nouvelles méthodes comptables a modifié les actifs et les passifs comptabilisés dans l'État de la situation financière. L'État audité de la situation financière, daté du 31 décembre 2009, a donc été retraité et les changements apportés figurent dans l'État des variations de l'actif net. L'État révisé de la situation financière au 31 décembre 2009 figure dans les présents États financiers en tant que solde d'ouverture au 1^{er} janvier 2009 (retraité). L'effet net des changements requis par l'adoption des IPSAS sur l'État de la situation financière est une diminution de l'actif net total de 72,0 millions CAD au 1^{er} janvier 2010.
3. Comme le permettent les IPSAS lors de l'adoption initiale des normes, les dispositions transitoires prévues dans les normes ont été appliquées comme suit : i) l'information comparative n'a pas été fournie dans l'État de la performance financière ni l'État des flux de trésorerie (IPSAS 1), et ii) 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, ne figurent pas dans les États financiers, mais sont indiquées dans les notes aux États financiers à titre d'information.
4. Les normes comptables suivantes ont été adoptées avant leur date d'application prévue : IPSAS 25 — *Employee Benefits* (Avantages du personnel) ; IPSAS 31 — *Intangible Assets* (Immobilisations incorporelles), IPSAS 28 — *Financial Instruments: Presentation* (Instruments financiers : présentation), IPSAS 29 — *Recognition and Measurement* (Instruments financiers : comptabilisation et évaluation), et IPSAS 30 — *Disclosures* (Instruments financiers : informations à fournir).
5. À moins d'indication contraire, la base de mesure utilisée pour la préparation des États financiers est le coût amorti. L'État des flux de trésorerie (État IV) est préparé selon la méthode indirecte.
6. La monnaie de présentation des États financiers est le dollar canadien (CAD). La monnaie de fonctionnement des activités ordinaires de l'OACI est le dollar canadien. La monnaie de fonctionnement des projets de coopération technique (TCP) est le dollar des États-Unis (USD), car c'est la monnaie généralement utilisée pour ces activités. Les opérations effectuées en monnaies autres que le dollar canadien, ou que le dollar des États-Unis dans le cas des TCP, sont converties

au taux de change opérationnel de l'Organisation des Nations Unies (UNORE) en vigueur au moment où est effectuée l'opération. Les actifs et les passifs monétaires en monnaies autres que le dollar canadien, ou que le dollar des États-Unis dans le cas des TCP, sont convertis au taux UNORE en vigueur à la clôture de l'exercice qui se rapproche raisonnablement du cours du change au comptant. Les gains ou pertes qui en découlent sont comptabilisés dans l'État de la performance financière, sauf les écarts résultant de la conversion, aux fins de présentation, des montants des activités TCP en dollars canadiens, qui sont comptabilisés dans les réserves inscrites dans l'État de la situation financière.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

Instruments financiers

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

Stocks

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

Créances et produits

15. Les contributions fixées représentent une obligation juridique des États contractants. Ces contributions sont des produits d'opérations sans contrepartie directe qui sont comptabilisés durant l'exercice pour lequel les contributions sont prélevées. Les contributions reçues pour les activités TCP sont des produits d'opérations avec contrepartie directe qui sont déterminés par l'état d'achèvement des projets d'après la livraison des biens ou la prestation des services spécifiés dans les accords de projet dûment signés. Les autres contributions volontaires sont généralement des produits d'opérations sans contrepartie directe comptabilisés en produits lorsqu'ils sont confirmés par écrit par les donateurs ou, dans les autres cas, lorsqu'ils sont reçus.
16. Les frais d'administration recouvrés pour les projets TCP sont présentés comme produits dans le Fonds pour les dépenses des services d'administration et de fonctionnement (AOSC) et comme charges dans les projets respectifs. Conformément aux IPSAS, les produits provenant des frais d'administration recouvrés pour les projets TCP sont comptabilisés sur la base de l'état d'achèvement. L'état d'achèvement est estimé comme suit :
 - 90 % des frais sont comptabilisés à l'émission d'un bon de commande d'équipement et les 10 % restants sont comptabilisés à la livraison de l'équipement ;
 - Dans le cas des services, les frais d'administration sont comptabilisés sur la base des coûts engagés.
17. Les autres produits 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 produits provenant des contributions, créances douteuses et amortissement (actualisation) :
 - la provision pour réduction des produits provenant des contributions volontaires sont des réductions des contributions à recevoir et des produits 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 contractant 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.
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>Catégorie</u>	<u>Durée de d'utilité (années)</u>
Bâtiments	5-50
Technologies de l'information et matériel de bureau	3-7
Mobilier et agencements	5-12
Équipement de télécommunication et matériel d'impression	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 produits 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 charges 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 et droits et autres incorporels	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. Des analyses de dépréciation sont effectuées au moins une fois l'an pour toutes les immobilisations incorporelles 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 incorporelles ainsi que les flux de trésorerie provenant des immobilisations incorporelles utilisées pour générer des produits d'une activité commerciale.

Avantages du personnel

27. L'OACI comptabilise les prestations dues aux employés indiquées ci-après :
 - les prestations à court terme dues intégralement 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 ;
 - autres prestations à long terme telles que les prestations de fin de service.
28. La plupart des employés de l'OACI sont membres de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. Cette caisse est un régime multiemployeurs à prestations définies. La Caisse n'est pas à même de déterminer ni d'attribuer la part qui revient à chaque participant de la situation financière et des résultats du régime conformément à la norme IPSAS 25 d'une façon suffisamment fiable pour pouvoir la comptabiliser ; comme le permettent les IPSAS, ce régime est donc traité comme s'il s'agissait d'un régime à cotisations définies.
29. L'OACI emploie un compte de réserve dans les actifs nets pour inscrire les écarts actuariels liés aux prestations d'assurance-maladie après la cessation de service.

Provisions et passifs éventuels

30. Les provisions pour futurs risques et charges sont comptabilisées lorsque l'OACI a une obligation légale ou implicite actuelle résultant d'événements passés et qu'elle devra, selon toute probabilité, éteindre cette obligation.
31. 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

32. 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 produits et des charges.

33. 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.
34. **Le secteur des activités ordinaires** comprend le Fonds général, 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 produits, ainsi que d'autres contributions volontaires et frais d'administration.
35. **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 contractants 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 contractants et à d'autres fonds dans des cas particuliers.

Les **Fonds liés aux activités ordinaires** comprennent les fonds suivants :

- Le **Fonds d'immobilisations**, créé dans le but d'enregistrer les acquisitions d'immobilisations corporelles et d'immobilisations incorporelles pour le Fonds général du programme ordinaire.
- 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 produits 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 contractants 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 de la Facilité financière internationale pour la sécurité de l'aviation (IFFAS)**, créé par le Conseil conformément aux principes et directives formulés dans la Résolution A33-10 de l'Assemblée, en vue de financer des projets relatifs à la sécurité pour lesquels les États ne peuvent pas autrement fournir ou obtenir les ressources financières nécessaires. Le 17 novembre 2010, le Conseil de l'OACI a dissous l'IFFAS. Les informations sur l'utilisation des fonds restants dans l'IFFAS figurent à la Note 7.
 - Le **Fonds temporaire des rémunérations du personnel (TSSF)**, créé pour refinancer les postes initialement abolis dans le budget triennal 2008 – 2010.
 - **Autres fonds.** 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.
 - Les frais d'administration des Accords de financement collectif, du Programme universel d'audits de supervision de la sécurité, du Fonds pour l'environnement, du Fonds du Registre international et du Fonds de coopération France – OACI ainsi que d'autres fonds et comptes spéciaux sont également compris dans « autres fonds ».
36. 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 aux accords de projets.
37. 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 contractants. 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**

38. 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 2010 et 1^{er} janvier 2010 sont les suivants :

	31 décembre 2010	Solde d'ouverture 1^{er} janvier 2010 (retraité)
	<i>En milliers de CAD</i>	
Fonds en banque	87 802	94 518
Dépôts à terme	123 113	121 352
Total de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	210 915	215 870

39. Au 31 décembre 2010, le rendement moyen des dépôts à terme était de 0,27 % (0,47 % le 1^{er} janvier 2010) et leur durée moyenne jusqu'à l'échéance était de 70 jours (52 jours en 2009). Les fonds en banque à la fin de l'exercice comprennent un montant de 1 966 000 CAD détenu pour le compte de la CEAC.

Note 2.2 : Contributions à recevoir

40. Les soldes nets des contributions à recevoir au 31 décembre 2010 et au 1^{er} janvier 2010 se répartissent comme suit :

	31 décembre 2010	Solde d'ouverture 1^{er} janvier 2010 (retraité)
	<i>En milliers de CAD</i>	
Courantes	6 693	5 151
Non courantes actualisées	3 863	5 117
Total net des contributions à recevoir	10 556	10 268

41. 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 produits. Les montants bruts et nets des contributions à recevoir sont les suivants :

	31 décembre 2010	Solde d'ouverture 1^{er} janvier 2010 (retraité)
	<i>En milliers de CAD</i>	
Contributions fixées — Programme ordinaire	12 614	13 031
Contributions fixées — Accords de financement collectif	79	(226)
Total des contributions à recevoir avant provisions et amortissement	12 693	12 805
Moins :		
Provision pour créances douteuses	(501)	(501)
Provision pour actualisation des créances à long terme	(1 636)	(2 036)
Total des contributions nettes à recevoir	10 556	10 268

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

	31 décembre 2010		Solde d'ouverture 1^{er} janvier 2010 (retraité)	
	<i>En milliers de CAD</i>	%	<i>En milliers de CAD</i>	%
Année de la contribution				
2010	3 639	28,9	-	-
2009	1 227	9,7	2 390	18,3
2008	920	7,3	1 216	9,3
2007	440	3,5	697	5,4
2006 et avant	6 388	50,6	8 728	67,0
Total	12 614	100,0	13 031	100,0

43. Il n'y a eu aucune variation de la provision pour créances douteuses durant 2010.

	Solde d'ouverture 1^{er} janvier 2010 (retraité)	Utilisation	Augmentation/ (diminution)	31 décembre 2010
	<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.

44. Il n'y pas eu, en 2010, de passation par profits et pertes de contributions à recevoir. Une hausse ou une baisse de la provision pour créances douteuses représente une charge pour la période et est comptabilisée dans l'État de la performance financière.
45. Il n'y avait pas de solde dans la provision pour réductions de produits de contributions en 2010.

46. Les variations, durant 2010, des contributions à recevoir à long terme actualisées sont les suivants :

	Solde d'ouverture 1 ^{er} janvier 2010 (retraité)	Utilisation	Augmentation/ (diminution)	Solde de clôture 31 décembre 2010
	<i>En milliers de CAD</i>			
Contributions à recevoir à long terme actualisées	5 117	(1 654)	400	3 863

47. 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 produits de manière progressive sur la durée de la créance. L'actualisation est calculée en appliquant le taux de 4,3 % aux futurs versements prévus pour tous les États du Groupe A et certains États du Groupe B.
48. Les contributions à long terme actualisées se rapportent aux contributions à recevoir des États du Groupe A qui ont conclu des accords avec le Conseil pour régler leurs arriérés de contributions sur une période maximale de 20 ans, sans intérêts, et des États du Groupe B qui n'ont pas conclu d'accords et qui ont des arriérés de contributions de plus de cinq ans. L'utilisation des 1 654 000 CAD reçus comprend les paiements reçus durant l'exercice des États qui ont conclu des accords avec l'OACI. L'augmentation de 400 000 CAD est l'actualisation du solde des créances à long terme qui a été comptabilisé en produits pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010. Aucun nouvel accord n'a été conclu au cours de l'exercice et plusieurs États ayant des accords avec l'OACI au début de l'exercice ont effectué des paiements qui dépassaient les remboursements prévus dans leurs accords respectifs.

Note 2.3 : Créances, avances et autres actifs

49. Créances et avances :

	31 décembre 2010	Solde d'ouverture 1 ^{er} janvier 2010 (retraité)
	<i>En milliers de CAD</i>	
Avances au personnel	1 361	894
Créances à recevoir d'institutions des Nations Unies	1 906	1 663
Autres	9 312	27 221
Total :	12 579	29 778

50. Les avances au personnel comprennent les indemnités pour frais d'études, les allocations de logement, les frais de déplacement et autres droits du personnel.
51. Les créances à recevoir d'institutions des Nations Unies se rapportent à d'autres organisations internationales, principalement des organisations des Nations Unies.

52. Les autres créances comprennent les montants dus par des clients pour des services assurés dans le cadre de comptes spéciaux et les intérêts courus.
53. La portion non courante des créances et des avances 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 943 000 CAD. Le montant actualisé dû par la CAFAC figurant dans les comptes s'élève à 760 000 CAD ; de ce montant, 521 000 CAD représentent la portion non courante des créances (543 000 CAD le 1^{er} janvier 2010).
54. Les **autres actifs courants** comprennent :

	31 décembre 2010	Solde d'ouverture 1^{er} janvier 2010 (retraité)
	<i>En milliers de CAD</i>	
Taxe de vente provinciale recouvrable	1 667	1 768
Taxe de vente fédérale recouvrable	738	757
Charges payées d'avance	329	512
Impôt des États-Unis recouvrable	163	18
Taxe de vente française recouvrable	57	69
Autres	6	8
Total	2 960	3 132

Note 2.4 : Stocks

55. 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. Dans les États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2009, les stocks du Commissariat figuraient dans les comptes et les stocks de publications, dans les Notes. À partir du 1^{er} janvier 2010, les stocks de publications sont aussi inscrits dans les comptes.
56. Le tableau ci-dessous montre la valeur totale des stocks indiquée dans l'État de la situation financière.

	31 décembre 2010	Solde d'ouverture 1^{er} janvier 2010 (retraité)
	<i>En milliers de CAD</i>	
Publications disponibles – produits finis	652	759
Matières premières et travail en cours	135	-
Total des publications	787	759
Total des articles du Commissariat	200	231
Total des stocks	987	990

57. 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.

	31 décembre 2010
	<i>En milliers de CAD</i>
Rapprochement des publications :	
Solde d'ouverture	759
Matières premières	807
Main-d'œuvre directe	1 682
Coûts indirects	183
Total des stocks acquis et produits	3 431
Moins : coût des publications vendues	(2 581)
Moins : dépréciation	(63)
Solde de clôture	787
	31 décembre 2010
	<i>En milliers de CAD</i>
Rapprochement des articles du Commissariat :	
Solde d'ouverture	231
Stocks acquis	443
Total des stocks acquis	674
Moins : coût des articles vendus	(474)
Solde de clôture	200

58. 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.
59. Les stocks sont évalués en net de toute dépréciation constatée. Au cours de 2010, les stocks de publications dépréciées ont été évalués à 63 000 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

60. 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.
61. 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 ne présente que les immobilisations corporelles acquises en 2010 et inscrites à l'actif conformément aux IPSAS.

	Acquisitions durant l'exercice	Amortissement cumulé	Solde de clôture 31 décembre 2010
<i>En milliers de CAD</i>			
Mobilier et agencements	25	1	24
Équipement informatique et de bureau	538	59	479
Véhicules à moteur	142	18	124
Amélioration locative	75	3	72
Total	780	81	699

62. Aucune dépréciation des immobilisations corporelles n'a été constatée en 2010.
63. 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 charges 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 durant la période de transition (2011-2015), comme l'autorise la norme IPSAS 17. Les engagements liés à ces contrats sont présentés à la Note 6.
64. L'immeuble du siège, la Maison de l'OACI, a été construit en 1995 et est la propriété d'une organisation du secteur privé. Cette propriété est louée par le Gouvernement du Canada pour une durée de 20 ans, jusqu'en 2016. Conformément à un Accord supplémentaire entre le Gouvernement du Canada et l'OACI, la totalité de la propriété est occupée par l'OACI, qui rembourse 25 % des coûts de location et de fonctionnement au Gouvernement du Canada. Le Gouvernement du Canada prend à sa charge 75 % des coûts de location et de fonctionnement et 100 % des taxes foncières, a l'option d'acheter l'immeuble à un prix avantageux à la fin du bail et, si l'OACI l'accepte, doit lui transférer 25 % de la propriété de l'immeuble étant entendu que l'OACI lui remboursera 25 % du coût de l'option d'achat. Si le Gouvernement du Canada n'exerce pas lui-même cette option, l'OACI a le droit de demander au Gouvernement du Canada d'exercer l'option en son nom et de lui transférer la propriété de l'immeuble. Dans ce cas, l'OACI doit rembourser 100 % du coût de l'option d'achat et les coûts associés à la transaction elle-même, et occuper l'immeuble pour ses propres activités durant au moins vingt (20) ans. La propriété est estimée à 116 millions CAD et l'option d'achat qui peut être exercée en 2016 s'élève à 23,45 millions CAD. Comme le permettent les IPSAS, la portion des coûts de location payés par l'OACI est portée en charges et la portion

financée par le Gouvernement du Canada est une contribution sous forme de services en nature (Note 3.1).

65. L'OACI possède aussi 47 % de la propriété du bureau régional EURNAT, à Paris, au coût d'origine de 1 145 000 CAD et le 53 % 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 § 63, les actifs acquis avant le 1^{er} janvier 2010 seront inscrits à l'actif durant la période de transition (2011-2015). Les autres immeubles occupés par l'OACI font l'objet d'un contrat de location simple ou d'un loyer nominal.
66. 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. Puisque les dossiers internes n'indiquent pas séparément les coûts de l'immeuble et du terrain acquis à Paris il y a plusieurs années, le coût du terrain est considéré comme négligeable à la date d'acquisition et est inclus dans la « Propriété », qui est entièrement amortie. 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 2010	Amortissement cumulé	Solde de clôture 31 décembre 2010
<i>En milliers de CAD</i>			
Propriété ¹	1 145	1 145	-
Mobilier et accessoires	94	50	44
Équipement informatique et de bureau	2 500	2 292	208
Véhicules à moteur	459	346	113
Équipement détenu en vertu d'un contrat de location-financement	461	108	353
Total	4 659	3 941	718

¹ La propriété exclut l'immeuble du siège indiqué au § 64.

67. Les paiements annuels minimaux à effectuer de 2011 à 2014 dans le cadre des obligations relatives au contrat de location-financement de l'équipement s'élèvent à 108 000 CAD, pour un paiement minimal total de 351 000 CAD, moins des intérêts de 32 000 CAD pour une obligation locative de 319 000 CAD. Les obligations relatives à la location du siège de l'OACI sont présentées à la Note 6.

Note 2.6 : Immobilisations incorporelles

68. Les immobilisations incorporelles acquises au cours de 2010 comprennent les logiciels achetés à l'extérieur à un coût de 101 000 CAD, moins les amortissements cumulés de 9 000 CAD pour une valeur nette de 92 000 CAD au 31 décembre 2010.
69. 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 : Actifs dérivés**2.7.1 Nature des actifs dérivés**

70. Il n'y avait pas d'actifs dérivés au 31 décembre 2010 (650 000 CAD au 1^{er} janvier 2010).
71. 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 ni actif financier aliénable) et s'élèvent à 26 616 000 CAD, répartis comme suit :

	31 décembre 2010	1^{er} janvier 2010 (retraité)
	<i>En milliers de CAD</i>	
Répartition :		
Contributions fixées à recevoir (courantes)	6 693	5 151
Contributions fixées à recevoir (non courantes)	3 863	5 117
Créances et avances (courantes)	12 579	29 778
Créances et avances (non courantes)	521	543
Autres actifs	2 960	3 132
Total des actifs financiers	26 616	43 721

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

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

2.7.2 Risque de crédit

73. 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.
74. 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.
75. 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 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

76. 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 2010 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

77. Au 31 décembre 2010, la trésorerie, l'équivalent de trésorerie et les investissements sont libellés en CAD (12 %) et en USD (80 %), qui sont les monnaies de base utilisées par l'Organisation (9 % en CAD et 79 % en USD au 1^{er} janvier 2010). 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 32 % en CAD et 68 % en USD (28 % en CAD et 72 % en USD au 1^{er} janvier 2010).
78. Au cours des années précédentes, l'Organisation a passé des contrats d'instruments financiers dérivés sous forme de contrats de change à terme afin de gérer le risque de change de façon à stabiliser les coûts au taux de change budgétaire. La différence entre le taux de change opérationnel de l'Organisation des Nations Unies (UNORE) et le taux du contrat d'achat à terme a été passée en charges lors de l'exercice du contrat. À la fin de l'exercice, aucun contrat à terme n'était détenu à des fins de couverture. Il n'y a donc pas d'actifs dérivés au 31 décembre 2010.
79. Au début de 2008, l'OACI a passé des contrats d'achat à terme pour l'achat de 54,6 millions USD pour le triennat 2008 – 2010, à un taux de change moyen de 0,995 USD contre 1,00 CAD, et pour l'achat d'euros. Ces contrats ont conduit à des gains/pertes réalisés en 2010. Sur ces contrats d'achat à terme, 18,3 millions USD (19,0 millions CAD) ont été reçus à un coût réel de 18,3 millions CAD en 2010, contribuant à un gain réalisé de 0,7 million CAD. En outre, 2,3 millions EUR (3,2 millions CAD) ont été reçus à un coût réel de 3,5 millions CAD, contribuant à une perte réalisée de 0,3 million CAD. Ces écarts de change sont inscrits au poste des dépenses (au prorata) dans l'État de la performance financière.
80. 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.
81. 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

82. L'Assemblée a établi un Fonds de roulement de 6 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 contractants 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

83. Les avances reçues comprennent les éléments suivants :

	31 décembre 2010	Solde d'ouverture 1^{er} janvier 2010 (retraité)
<i>En milliers de CAD</i>		
Contributions volontaires aux projets de coopération technique	156 769	157 737
Contributions fixées	1 784	801
Autres avances	4 803	2 744
Total	163 356	161 282

84. Les avances reçues comprennent les contributions volontaires aux projets de coopération technique pour lesquels le financement est versé par anticipation. Les produits ne sont comptabilisés que lorsque les biens sont livrés ou lorsque les services sont assurés par l'OACI conformément aux termes de l'accord signé entre l'OACI et les contributeurs. Ce passif comprend aussi tout solde de contributions non utilisées à remettre aux contributeurs.
85. Les contributions fixées représentent les paiements reçus des États avant l'exercice auquel ils se rapportent.
86. Les autres avances comprennent 1 181 000 CAD dus aux contributeurs à l'IFFAS (Note 7), 1 446 000 CAD pour les avances reçues d'un État membre (France), 1 040 000 CAD pour les paiements anticipés reçus des ventes de publications et d'autres avances.

Note: 2.9 : Dettes fournisseurs et charges à payer

87. Les dettes fournisseurs et charges à payer sont les suivantes :

	31 décembre 2010	Solde d'ouverture 1^{er} janvier 2010 (retraité)
<i>En milliers de CAD</i>		
Montants à payer aux fournisseurs	16 923	27 864
Charges à payer et autres dettes	5 366	5 849
Total	22 289	33 713

88. Les dettes fournisseurs correspondent aux montants dus pour les biens et les services pour lesquels des factures ont été reçues. Les charges à payer sont des passifs correspondant à des biens et des services qui ont été reçus par l'OACI ou fournis à l'OACI durant l'exercice et qui n'ont pas été facturés.
89. L'OACI assure certains services de secrétariat pour la Conférence européenne de l'aviation civile (CEAC). Le montant net à payer pour toutes les opérations effectuées pour le compte de la CEAC au cours de l'exercice est inclus dans les charges à payer et autres dettes.

	31 décembre 2010
	<i>En milliers de CAD</i>
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier	3 737
Recettes durant l'exercice	8 501
Total partiel :	12 238
Moins : décaissements durant l'exercice	10 272
Solde de clôture au 31 décembre	1 966

Note 2.10 : Avantages du personnel

90. 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.

	31 décembre 2010	Solde d'ouverture 1^{er} janvier 2010 (retraité)
	<i>En milliers de CAD</i>	
Répartition :		
Courants	4 612	4 691
Non courants	76 900	66 668
Total	81 512	71 359

2.10.1 Évaluation des passifs correspondant aux avantages du personnel

91. Les passifs correspondant aux avantages du personnel sont déterminés par des actuaires professionnels ou calculés par l'OACI sur la base des données relatives au personnel et de l'expérience passée.

2.10.2 Évaluation des prestations postérieures à l'emploi et autres prestations de cessation de service

92. Les passifs correspondant aux prestations de fin de service, aux congés annuels et aux primes de rapatriement, ainsi qu'aux prestations postérieures à l'emploi sont déterminés par des

actuaire-conseil indépendants. Ces avantages sont établis pour les fonctionnaires du siège et des bureaux régionaux visés par les Règles administratives de l'OACI.

93. 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 produits ni en charges 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, les gains et pertes actuariels sont comptabilisés immédiatement et indiqués dans l'État de la performance financière.
94. Les autres prestations 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.
95. Variations des passifs correspondant aux avantages du personnel durant 2010 :

	Solde d'ouverture 1^{er} janvier 2010 (retraité)	Utilisation	Augmentation/ (diminution)	Perte/(gain) actuariel	Solde de clôture 31 décembre 2010
<i>En milliers de CAD</i>					
Régime après cessation de service (ASHI)	56 324	(1 156)	4 788	5 881	65 837
Fin de service – Congés annuels	4 867	(816)	560	665	5 276
Fin de service – Primes de rapatriement	8 664	(810)	999	(17)	8 836
Autres avantages du personnel pour les experts internationaux	1 504	(474)	533	-	1 563
Total des passifs correspondant aux avantages du personnel	71 359	(3 256)	6 880	6 529	81 512

96. La colonne « Utilisation » représente les paiements effectués durant l'exercice. L'augmentation de 4 788 000 CAD pour l'ASHI correspond aux coûts des prestations au titre des services rendus au cours de l'exercice (2 292 000 CAD) et au coût financier (2 496 000 CAD) passé en charges en 2010. La perte actuarielle de 5 881 000 CAD est inscrite dans un compte de réserve imputé sur l'actif net. L'augmentation de 560 000 CAD pour les congés annuels comprend le coût des prestations au titre des services rendus au cours de l'exercice (353 000 CAD) et le coût financier (207 000 CAD). La perte actuarielle de 665 000 CAD est passée en charges en 2010. L'augmentation des primes de rapatriement comprend le coût des prestations au titre des services

rendus au cours de l'exercice (617 000 CAD) et le coût financier (382 000 CAD). Le gain actuariel de 17 000 CAD est passé en charges en 2010.

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

97. Les IPSAS exigent que l'incidence d'un point de pourcentage dans l'hypothèse tendancielle soit indiquée dans les États financiers :

Coûts des prestations au titre des services rendus au cours de l'exercice	Moins un point de pourcentage : diminution de 893 000 CAD
	Plus un point de pourcentage : augmentation de 1 162 000 CAD
Obligation au titre des prestations définies	Moins un point de pourcentage : diminution de 10 149 000 CAD
	Plus un point de pourcentage : augmentation de 12 868 000 CAD

2.10.4 Hypothèses et méthodes actuarielles

98. Chaque année, l'OACI analyse et choisit les hypothèses et les méthodes qu'utiliseront les actuaires dans l'évaluation de fin d'exercice pour déterminer les besoins en charges 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). Le tableau qui suit indique les hypothèses et les méthodes employées pour l'évaluation de 2010 et décrit les différences par rapport aux hypothèses et méthodes appliquées dans l'évaluation de 2009, qui a été utilisée pour le retraitement des chiffres du 1^{er} janvier 2010.
99. Les hypothèses et les méthodes adoptées pour l'évaluation actuarielle du 31 décembre 2010 ont donné comme résultat une augmentation du passif correspondant aux prestations postérieures à l'emploi et aux prestations de fin de service de 10,2 millions CAD au total, y compris des pertes actuarielles nettes de 6,5 millions CAD.
100. 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. Si l'OACI avait utilisé le taux des obligations des sociétés (5,4 % au 31 décembre 2010), le passif de l'OACI au 31 décembre 2010 pour l'ASHI, les congés annuels et les primes de rapatriement serait réduit de 25 % (20 millions CAD) et les charges de 2010 de 11 % (800 000 CAD).
101. 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 suivantes ont été employées pour déterminer la valeur des passifs correspondant aux prestations postérieures à l'emploi et autres prestations de cessation de service au 1^{er} janvier 2010 ; le passif au 31 décembre 2010 a été estimé au moyen de projections.

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	3,50 % pour la comptabilité et le financement (4,30 % dans l'évaluation du 31 décembre 2009).
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 1,00 CAD (1,038 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 1 407 CAD pour les coûts des médicaments, de 200 USD à 700 CAD pour les frais dentaires et de 300 CAD pour 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, 50 % au Québec et 65 % dans d'autres provinces.
Frais administratifs annuels	Compris dans les coûts annuels par personne.
Table de mortalité	Jusqu'à 94, projection 2020.
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	70 %. 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	3,50 % par an (4,30 % dans l'évaluation précédente).
Augmentation des traitements	3,25 % par an.
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	12 500 CAD par fonctionnaire avec une augmentation annuelle de 3,25 %.
Coûts de déplacement	5 000 CAD par fonctionnaire avec une augmentation annuelle de 3,25 %.

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

102. L'OACI est une organisation affiliée à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, qui a été créée par l'Assemblée générale des Nations Unies pour assurer des prestations de retraite, de décès ou d'invalidité et des prestations connexes. La Caisse des pensions est un régime multiemployeurs capitalisé à prestations définies. Comme il est spécifié à l'article 3, alinéa b), des Statuts de la Caisse, peuvent s'affilier à la Caisse les institutions spécialisées ainsi que toute autre organisation intergouvernementale internationale qui applique le régime commun de traitements et d'indemnités et d'autres conditions d'emploi de l'Organisation des Nations Unies et des institutions spécialisées.
103. La méthode actuarielle adoptée pour la CCPPNU est celle des agrégats avec entrants pour déterminer si les actifs actuels et les actifs futurs estimatifs de la Caisse seront suffisants pour couvrir les passifs actuels et les passifs futurs estimatifs, en prenant pour base divers ensembles d'hypothèses relatives à l'évolution économique et démographique future. L'étude actuarielle est réalisée au moins une fois tous les trois ans ; un examen du rapport annuel de 2009 de la CCPPNU révèle qu'une évaluation actuarielle a été effectuée tous les deux ans depuis 1997. Le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU effectue un audit annuel de la CCPPNU et présente, tous les deux ans, un rapport sur l'audit au Comité mixte de la CCPPNU. L'évaluation actuarielle la plus récente au moment de la préparation des présents États financiers était celle du 31 décembre 2009 ; elle indique un déficit actuariel de 0,38 % de la masse des rémunérations aux fins de la pension, le premier déficit depuis décembre 1995, qui est largement attribuable à la performance des investissements ces dernières années. Dans le cadre du cycle normal d'évaluation actuarielle, le Comité mixte examinera en 2011 une analyse des hypothèses et des méthodes actuarielles à utiliser pour la prochaine évaluation actuarielle au 31 décembre 2011. Une étude spéciale de la gestion actif-passif sera également effectuée en 2011. Cette étude fournit une analyse statistique poussée des passifs du régime projetés par rapport aux actifs du régime sur les 60 prochaines années.
104. Au 31 décembre 2009, le taux de capitalisation, sans ajustement des pensions, était de 139 % (146,9 % deux ans plus tôt), tandis que le taux de capitalisation, en tenant compte du taux d'ajustement des pensions et du taux d'intérêt réel (c'est-à-dire, net de l'hypothèse d'intérêt nominal et du taux hypothétique d'ajustement des pensions) de 3,5 %, était inférieur à 100 %.
105. La CCPPNU publie tous les trimestres des rapports sur ses investissements, rapports qui sont disponibles au public.
106. 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 fixée à 7,9 %, pour les participants, et à 15,8 %, pour les organisations affiliées, de la rémunération considérée aux fins de la pension, ainsi qu'en une part du déficit actuariel éventuel aux termes de l'article 26 des Statuts de la Caisse.
107. Les paiements correspondant à la part de déficit ne sont effectués que si l'Assemblée générale des Nations Unies, après en avoir constaté la nécessité 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, invoque les dispositions de l'article 26. Chaque organisation affiliée doit apporter pour combler cette insuffisance une contribution proportionnelle au montant total des cotisations qu'elle a payées au cours des trois années précédant la date d'évaluation. Au moment de la rédaction du présent rapport, l'Assemblée générale des Nations Unies n'avait pas invoqué ces dispositions.

108. Ce régime expose les organisations affiliées à des risques actuariels associés aux employés actuels et aux anciens employés d'autres organisations, de sorte qu'il n'existe aucune base uniforme et fiable pour répartir les obligations et les actifs du régime entre les organisations affiliées au régime. L'OACI, comme d'autres organisations affiliées, n'est pas en mesure de déterminer sa part de la situation financière et des performances du régime d'une manière suffisamment fiable pour pouvoir la comptabiliser, et a donc traité ce régime comme s'il s'agissait d'un régime à cotisations définies conforme à la norme IPSAS 25, *Employee Benefits* (avantages du personnel).
109. En 2010, les cotisations versées à la CCPNU s'élevaient à 17,7 millions USD (soit 18,3 millions CAD). Les cotisations de l'OACI en tant qu'employeur correspondent aux deux tiers de ce montant.

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

110. 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

111. 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. Ces crédits s'élevaient respectivement à 581 000 CAD et 947 000 CAD au 31 décembre 2010 (2 516 000 CAD au 1^{er} janvier 2010).

Note 2.12 : Produits différés

112. Des produits totalisant 343 000 CAD (585 000 CAD au 1^{er} janvier 2010) au titre d'un mécanisme d'assurance responsabilité professionnelle seront comptabilisés lorsque les projets de coopération technique applicables seront largement achevés.

Note 2.13 : Actif net (soldes des fonds) par secteur et réserves

113. L'information figurant à l'État III est également présentée par secteur et par poste dans le tableau ci-après :

III-30

	Activités ordinaires	Réserves nettes accumulées	Réserves des projets de coopération technique	Total
<i>En milliers de CAD</i>				
Solde au 31 décembre 2009	48 982	14 827	-	63 809
Retraitements (Note 9)	(73 841)	-	1 808	(72 033)
Solde retraité au 1^{er} janvier 2010	(24 859)	14 827	1 808	(8 224)
Déficit de l'exercice	(11 812)	-	-	(11 812)
Total partiel	(36 671)	14 827	1 808	(20 036)
Variations durant l'exercice :				
Transfert de l'actif net au passif	(1 180)	-	-	(1 180)
Différence du solde reporté	2 483	(2 483)	-	-
Différence des actifs dérivés	-	(650)	-	(650)
Perte actuarielle	-	(5 881)	-	(5 881)
Autres reclassements et transferts	(48)	(6)	-	(54)
Écart de conversion	-	2	(1 920)	(1 918)
Total des variations durant l'exercice	1 255	(9 018)	1 920	(9 683)
Solde de clôture au 31 décembre 2010	(35 416)	5 809	(112)	(29 719)

114. 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.
115. Le secteur des activités ordinaires comprend le report de 11 451 000 CAD du budget ordinaire pour l'exercice clos le 31 décembre 2010 (13 934 000 CAD au 31 décembre 2009). Le compte de réserve comprend notamment des fonds d'encouragement réservés à des projets spéciaux s'élevant à 237 000 CAD et une perte actuarielle ASHI de 5 881 000 CAD au 31 décembre 2010.
116. Les réserves des activités des projets de coopération technique comprennent l'écart de la conversion de dollars des États-Unis en dollars canadiens pour comptabiliser les activités des projets de coopération technique dans la monnaie de présentation. Le solde de 112 000 CAD représente l'écart de conversion des postes du bilan au taux du 31 décembre et des postes des produits/charges au taux moyen.

NOTE 3 : PRODUITS ET CHARGES**Note 3.1 : Contributions — Services rendus en nature**

117. 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 aussi 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.
118. 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 :

	2010	2009
	<i>En milliers CAD</i>	
Canada	20 033	19 453
Égypte	146	134
France	766	784
Pérou	296	260
Sénégal	86	54
Thaïlande	1 300	1 220
Total	22 627	21 905

119. La contribution du Canada indiquée ci-dessus comprend un montant équivalent à 1 929 000 CAD (1 909 000 CAD en 2009) du Gouvernement du Québec pour les locaux de la Tour Bell à Montréal fournis à la Direction de la coopération technique.
120. 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 :

	2010	2009
	<i>En milliers de CAD</i>	
Sûreté de l'aviation	952	429
Sécurité de l'aviation	1 142	1 135

121. Le Gouvernement du Mexique fournit aussi une contribution en espèces pour la location du Bureau régional de Mexico. En 2010, cette contribution s'élevait à 107 000 CAD (112 000 CAD en 2009) et est comprise dans les produits.

Note 3.2 : Autres produits

122. Le tableau suivant donne les renseignements pour les **Autres activités génératrices de produits** :

	31 décembre 2010
	<i>En milliers de CAD</i>
Vente de publications et services d'impression	4 845
Services aux délégations	2 423
Événements et symposiums	1 227
Redevances	854
Droits de licence (marchandises dangereuses)	726
Périodiques	839
Ventes du Commissariat	617
Sites web	407
Accords de licence	413
Formation/cours	407
Autres	415
Total	13 173

123. Les **autres produits** comprennent les éléments suivants :

	31 décembre 2010
	<i>En milliers de CAD</i>
Honoraires d'administration	480
Primes d'assurance responsabilité professionnelle	399
Frais de services d'experts	314
Frais d'agent de voyage	334
Intérêts – Produits et gain de change	1 360
Autres	910
Total	3 798

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

124. 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 charges 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 charges sont classées par objectif stratégique et par stratégie d'exécution de soutien pour le Fonds général du Programme ordinaire. L'autre budget approuvé publiquement disponible concerne le Fonds AOSC du Programme de coopération technique.
125. 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.
126. 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 2010 est présenté ci-après.

Exercice terminé le 31 décembre 2010				
	Opérations	Investissement	Financement	Total
<i>En milliers de CAD</i>				
Montant réel sur une base comparable (État V)	(87 645)	-	-	(87 645)
Différences de base – Taux de change	2 144	-	-	2 144
Différences de présentation	88 520	67	(4 006)	84 581
Différences d'entité	(6 251)	(556)	2 772	(4 035)
Montants réels de l'État des flux de trésorerie (État IV)	(3 232)	(489)	(1 234)	(4 955)

127. Les différences de base surviennent lorsque le budget approuvé est établi sur une base autre que la méthode comptable utilisée pour préparer les états financiers. En ce qui concerne l'OACI, la différence peut être importante lorsque le taux de change utilisé pour préparer le budget en dollars canadiens est différent des taux de change mensuels des Nations Unies. L'État des crédits, présenté dans l'État de la comparaison entre les montants budgétisés et les montants réels (État V) fait le rapprochement entre les crédits approuvés du Budget-Programme ordinaire et les charges correspondantes du Fonds général du Programme ordinaire au taux UNORE et au taux de change budgétaire.
128. 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.
129. 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.

130. 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.
131. En ce qui concerne le Fonds AOSC, les montants budgétisés ne représentent que des prévisions budgétaires indicatives. Le total des prévisions budgétaires indicatives du Fonds AOSC est comparé au montant réel indiqué dans la Présentation des États financiers par le Secrétaire général, 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

132. 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 produits et de charges intersectoriels 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.
133. Le secteur des activités ordinaires comprend des produits provenant de contributions pour les accords de projets totalisant 7,2 millions CAD imputés 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 secteur TCP comprend aussi un montant de 567 000 CAD représentant les contributions de l'IFFAS aux projets de coopération technique. Le montant dû aux projets de coopération technique par le secteur des activités ordinaires au 31 décembre 2010 s'élevait à 3 060 000 CAD (1 080 000 CAD au 1^{er} janvier 2010 après retraitement). Ces montants sont supprimés pour la présentation.

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

NOTE 5.2

SITUATION FINANCIÈRE PAR SECTEUR
AU 31 DÉCEMBRE 2010
(en milliers de CAD)

		Activités ordinaires		Activités des projets de coopération technique		Élimination		Total	
		2010	1 ^{er} janvier 2010 (retraité)	2010	1 ^{er} janvier 2010 (retraité)	2010	1 ^{er} janvier 2010 (retraité)	2010	1 ^{er} janvier 2010 (retraité)
ACTIFS									
ACTIFS COURANTS									
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2,1	51 686	55 104	159 229	160 766			210 915	215 870
Contributions à recevoir des États membres	2,2	6 693	5 151					6 693	5 151
Soldes intersectoriels		28	987	3 032	93	(3 060)	(1 080)		
Créances et avances	2,3	5 762	7 364	6 817	22 414			12 579	29 778
Stocks	2,4	987	990					987	990
Autres	2,3	2 732	2 901	228	231			2 960	3 132
		67 888	72 497	169 306	183 504	(3 060)	(1 080)	234 134	254 921
ACTIFS NON COURANTS									
Investissements									
Contributions à recevoir des États membres	2,2	3 863	5 117					3 863	5 117
Créances et avances	2,3	521	543					521	543
Immobilisations corporelles	2,5	699						699	
Immobilisations incorporelles	2,6	92						92	
Actifs dérivés	2,7		650						650
		5 175	6 310					5 175	6 310
TOTAL DES ACTIFS		73 063	78 807	169 306	183 504	(3 060)	(1 080)	239 309	261 231
PASSIFS									
PASSIFS COURANTS									
Encaissements par anticipation	2,8	6 664	3 689	156 692	157 593			163 356	161 282
Dettes fournisseurs et charges à payer	2,9	11 054	11 124	11 235	22 589			22 289	33 713
Avantages du personnel	2,10	3 121	3 255	1 491	1 436			4 612	4 691
Soldes interfonds		3 060	1 002		78	(3 060)	(1 080)		
Crédits aux gouvernements contractants/fournisseurs de services	2,11	1 528	2 516					1 528	2 516
Produits différés	2,12	343	585					343	585
		25 770	22 171	169 418	181 696	(3 060)	(1 080)	192 128	202 787
PASSIFS NON COURANTS									
Avantages du personnel	2,10	76 900	66 668					76 900	66 668
		76 900	66 668					76 900	66 668
TOTAL DES PASSIFS		102 670	88 839	169 418	181 696	(3 060)	(1 080)	269 028	269 455
ACTIF NET									
Déficit cumulé	2,13	(35 416)	(24 859)					(35 416)	(24 859)
Réserves	2,13	5 809	14 827	(112)	1 808			5 697	16 635
ACTIF NET (DÉFICIT CUMULÉ)		(29 607)	(10 032)	(112)	1 808			(29 719)	(8 224)
TOTAL DES PASSIFS ET DE L'ACTIF NET		73 063	78 807	169 306	183 504	(3 060)	(1 080)	239 309	261 231

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

NOTE 5.3

 PERFORMANCE FINANCIÈRE PAR SECTEUR
 POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2010
 (en milliers de CAD)

	Note	Activités ordinaires	Activités des projets de coopération technique	Élimination	Total
		2010	2010	2010	2010
PRODUITS					
Contributions aux accords de projets		278	123 136	(567)	122 847
Contributions fixées		77 483			77 483
Autres activités génératrices de produits	3,2	13 173			13 173
Autres contributions volontaires		5 976			5 976
Produits de redevances administratives		7 216		(7 216)	
Autres produits	3,2	2 460	1 338		3 798
		106 586	124 474	(7 783)	223 277
CHARGES					
Traitements et avantages du personnel		93 417	43 942		137 359
Fournitures, consommables et autres		444	67 352		67 796
Charges opérationnelles générales		15 381	1 717		17 098
Déplacements		5 424	2 516		7 940
Réunions		2 128			2 128
Formation			1 173		1 173
Subventions et autres virements		1 007		(567)	440
Frais généraux d'administration			7 247	(7 247)	
Autres charges		571	191		762
Écart de change		26	336	31	393
		118 398	124 474	(7 783)	235 089
DÉFICIT NET DE L'EXERCICE		(11 812)			(11 812)

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

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

	31 décembre 2010
	<i>En milliers de CAD</i>
Obligations locatives liées à l'immeuble du siège :	
1 – 5 ans	13 945
Après 5	2 324
Total des obligations	16 269

135. 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.
136. Les obligations des prochaines années liées aux locations non immobilières (y compris les contrats de location-financement) s'élèvent à 381 000 CAD (495 000 CAD au 31 décembre 2009). 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.
137. Les futurs produits minimums liés aux contrats de location simple non résiliables s'élèvent au total à 1,6 million CAD pour 2011. Ces produits de location proviennent de la location de locaux aux délégations.

Note 6.2 : Obligations légales, passifs éventuels et actifs éventuels

138. Il n'y a aucun passif éventuel important dû à des poursuites ou réclamations qui pourraient avoir des conséquences financières significatives pour l'OACI.
139. 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 1,1 million USD (1,0 million USD au 31 décembre 2009). 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.

140. Il y a aussi quelques cas dont est saisie la Commission paritaire conjointe de recours, représentant au total environ 3,5 millions CAD, qui pour le moment ne correspondent pas à un passif. De l'avis de l'administration, le résultat final de ces revendications ne peut pas être déterminé et, en conséquence, ces points ne sont pas inscrits dans les comptes. Les règlements qui pourraient éventuellement résulter de ces revendications seront comptabilisés dans l'exercice au cours duquel le passif sera déterminé.

NOTE 7 : DISSOLUTION DE L'IFFAS

141. Comme il est indiqué à la Note 1, l'IFFAS a été dissoute en 2010 et, conformément à la Charte administrative de l'IFFAS dans un tel cas, les contributeurs à l'IFFAS ont la possibilité de recouvrer les actifs restants comptabilisés en actif net avant la dissolution. Au 31 décembre 2010, les actifs se composaient de liquidités représentant au total 1,6 million CAD ; conformément à la clause de dissolution, 1,2 million CAD de cette somme peut être recouvrée par les contributeurs et le reste appartient à l'OACI. Au début de 2011, plusieurs contributeurs ont demandé le remboursement de leur part, soit un total de 0,6 million CAD, et d'autres ont demandé que leur part, 0,4 million CAD au total, soit utilisée pour financer des projets OACI. Le reste, représentant la part d'autres contributeurs (0,2 million CAD) et la contribution de l'OACI (0,4 million CAD), sera utilisé conformément à la Charte de l'IFFAS et le Conseil de l'OACI devrait en principe prendre une décision en 2011.

NOTE 8 : INFORMATION CONCERNANT LES PARTIES LIÉES ET LES PRINCIPAUX DIRIGEANTS

Note 8.1 : Principaux dirigeants

	Nombre de personnes	Traitements et ajustements de poste	Indemnités	Régimes de pension et d'assurance-maladie	Rémunération totale	Encours des avances sur les indemnités	Encours des prêts
<i>En milliers de CAD</i>							
Principaux dirigeants, 2010	11	2 063	126	554	2 743	68	-

142. Les principaux dirigeants sont les membres du Groupe de gestion de haut niveau (SMG) du Secrétariat, composé du Secrétaire général, des directeurs et des chefs relevant directement du Secrétaire général. Les membres de la haute direction ont le pouvoir et la responsabilité de planifier, diriger et contrôler les activités de l'OACI. Les principaux dirigeants comprennent aussi le Président du Conseil et les chefs 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 et d'autres indemnités, 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 de manière fiable, elles ne sont pas comprises dans le tableau ci-dessus.
145. Les principaux dirigeants sont des participants ordinaires à la CCPNU, à l'exception des fonctionnaires des catégories D-2 et au-dessus, qui ne participent pas à la CCPNU. 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.

Note 8.2 : Opérations entre parties liées

146. À moins d'indication contraire dans les présents états des produits des 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 9 : AJUSTEMENTS DES SOLDES D'OUVERTURE (RETRAITEMENTS)

	Solde au 31 décembre 2009 (vérifié)	Ajustements	Solde d'ouverture au 1^{er} janvier 2010 (retraité)
<i>En milliers de CAD</i>			
ACTIFS			
Actifs courants			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	212 069	3 801	215 870
Contributions à recevoir des États membres	13 031	(7 880)	5 151
Créances et avances	53 189	(23 411)	29 778
Stocks	231	759	990
Montants à recevoir d'organismes régionaux : CEAC	416	(416)	
Montants à recevoir d'organismes régionaux : CAFAC	1 084	(1 084)	
Autres	3 794	(662)	3 132
	283 814	(28 893)	254 921
Actifs non courants			
Contributions à recevoir des États membres		5 117	5 117
Créances et avances		543	543
Immobilisations corporelles	1 145	(1 145)	
Actifs dérivés	650		650
	1 795	4 515	6 310
TOTAL DES ACTIFS	285 609	(24 378)	261 231
PASSIFS			
Passifs courants			
Contributions versées par anticipation	801	(801)	
Dettes fournisseurs et charges à payer	32 592	1 121	33 713
Avantages du personnel		4 691	4 691
Crédits aux gouvernements contractants/fournisseurs de services	17 519	(15 003)	2 516
Encaissements par anticipation	161 692	(410)	161 282
Produits différés	7 245	(6 660)	585
Autres	1 951	(1 951)	
	221 800	(19 013)	202 787
Passifs non courants			
Avantages du personnel		66 668	66 668
		66 668	66 668
TOTAL DES PASSIFS	221 800	47 655	269 455
ACTIF NET			
Excédent/(déficit) cumulé	48 982		(24 859)
Réserves	14 827	1 808	16 635
TOTAL DE L'ACTIF NET (DÉFICIT CUMULÉ)	63 809	(72 033)	(8 224)
TOTAL DES PASSIFS ET DE L'ACTIF NET	285 609	(24 378)	261 231

147. Les soldes d'ouverture représentent l'État vérifié de l'actif, du passif et des soldes des fonds de l'exercice 2009 ; les chiffres ont été retraités pour tenir compte des ajustements résultant du changement de méthodes comptables et d'autres ajustements effectués par suite de l'application des IPSAS à partir du 1^{er} janvier 2010.
148. L'incidence financière nette de l'adoption des IPSAS sur des soldes d'ouverture de 72,0 millions CAD au 1^{er} janvier 2010 s'applique principalement au secteur des activités ordinaires. La comptabilisation des passifs (indemnités pour frais d'études, ASHI, congés annuels et primes de rapatriement) selon la méthode de la comptabilité d'exercice, soit un montant de 71,4 millions CAD à cette date est la principale cause de la diminution de l'actif net. Les ajustements suivants des soldes d'ouverture sont également dus à l'adoption des IPSAS :
- Reclassement du solde de trésorerie détenu pour le compte d'un organisme régional ;
 - Reclassement des contributions à long terme dans les actifs non courants, actualisation des contributions à long terme à recevoir et établissement d'une provision pour une créance douteuse ;
 - Réduction des montants à recevoir pour les crédits aux gouvernements contractants/fournisseurs et les produits différés ;
 - Établissement des stocks de publications ;
 - Reclassement des montants à recevoir d'organismes régionaux ;
 - Ajustement de la valeur comptable d'une propriété auparavant présentée sans amortissement, dont la comptabilisation s'inscrit dans le cadre des dispositions transitoires de la norme IPSAS 17 ;
 - Différence de conversion entre les monnaies fonctionnelles et les monnaies de présentation ;
 - Montants à recevoir de publications ARGF comptabilisées selon la comptabilité d'exercice.

NOTE 10 : ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE

149. La date de clôture de l'OACI est le 31 décembre 2010. À la date de signature des présents États financiers par le Secrétaire général, aucun événement favorable ou défavorable important ne s'était produit entre la date du bilan et la date à laquelle la publication des États financiers a été autorisée.

PARTIE IV : TABLEAUX

(NON VÉRIFIÉS)

IV-1

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

Tableau A

ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR FONDS
 ACTIFS, PASSIFS ET ACTIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2010 ET
 PRODUITS, CHARGES ET EXCÉDENT(DÉFICIT) POUR 2010
 (en milliers de CAD)

	Budget ordinaire	Fonds de roulement	Fonds renouvelable	Fonds AOSC	Fonds du Plan AFI	Fonds ARGF	Activités AVSEC	Fonds de la France	Fonds IFFAS
ACTIFS									
ACTIFS COURANTS									
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22 182		1 400	2 463	1 418	6 178	6 053	1 395	1 584
Contributions à recevoir des États membres	6 613								
Créances et avances	1 793			1 363		1 796	96		
Stocks						987			
Autres	2 684			39		3	7		
	<u>33 272</u>		<u>1 400</u>	<u>3 864</u>	<u>1 418</u>	<u>8 964</u>	<u>6 156</u>	<u>1 395</u>	<u>1 584</u>
ACTIFS NON COURANTS									
Contributions à recevoir des États membres	3 863								
Créances et avances	521								
Immobilisations corporelles		622		23					
Immobilisations incorporelles		18				40			
	<u>4 384</u>	<u>639</u>		<u>23</u>		<u>40</u>			
TOTAL DES ACTIFS	<u>37 656</u>	<u>639</u>	<u>1 400</u>	<u>3 887</u>	<u>1 418</u>	<u>9 004</u>	<u>6 156</u>	<u>1 395</u>	<u>1 584</u>
PASSIFS									
PASSIFS COURANTS									
Encaissements par anticipation	1 851			736		1 088		1 446	1 181
Dettes fournisseurs et charges à payer	9 936			285	50	514	28		
Avantages du personnel			3 050	71					
Soldes inter-fonds	2 345			584		131			
Produits différés				343					
	<u>14 132</u>		<u>3 050</u>	<u>2 019</u>	<u>50</u>	<u>1 733</u>	<u>28</u>	<u>1 446</u>	<u>1 181</u>
PASSIFS NON COURANTS									
Avantages du personnel			76 900						
			<u>76 900</u>						
TOTAL DES PASSIFS	<u>14 132</u>		<u>79 950</u>	<u>2 019</u>	<u>50</u>	<u>1 733</u>	<u>28</u>	<u>1 446</u>	<u>1 181</u>
ACTIF NET									
Excédent/(déficit) cumulé	12 073	639	(72 669)	1 868	1 368	7 271	6 128	(53)	403
Réserves	11 451		(5 881)					2	
ACTIF NET (DÉFICIT CUMULÉ)	<u>23 524</u>	<u>639</u>	<u>(78 550)</u>	<u>1 868</u>	<u>1 368</u>	<u>7 271</u>	<u>6 128</u>	<u>(51)</u>	<u>403</u>
TOTAL DES PASSIFS ET DE L'ACTIF NET	<u>37 656</u>	<u>639</u>	<u>1 400</u>	<u>3 887</u>	<u>1 418</u>	<u>9 004</u>	<u>6 156</u>	<u>1 395</u>	<u>1 584</u>
PRODUITS									
Contributions aux accords de projets				13					
Contributions fixées	77 483								
Autres activités génératrices de produits	4					14 845			
Autres contributions volontaires	5				103		2 399		148
Produits de redevances administratives				7 215					
Autres produits	4 859	706	2 781	1 023	5	267	150		5
TOTAL DES PRODUITS	<u>82 351</u>	<u>706</u>	<u>2 781</u>	<u>8 252</u>	<u>108</u>	<u>15 113</u>	<u>2 550</u>		<u>153</u>
CHARGES									
Traitements et avantages du personnel	66 881		6 995	8 732	864	5 521	1 171		67
Fournitures, consommables et autres	274			9	3	157	1		
Charges opérationnelles générales	12 386	67		694	126	8 962	62		
Déplacements	3 914			44	421	169	306		
Réunions	2 029				7	15	2		
Subventions et autres virements									1 007
Autres charges	311				10	243	2		
Écart de change	(294)			(415)	89	36	238		77
TOTAL DES CHARGES	<u>85 501</u>	<u>67</u>	<u>6 995</u>	<u>9 064</u>	<u>1 520</u>	<u>15 102</u>	<u>1 782</u>		<u>1 150</u>
EXCÉDENT(DÉFICIT) NET DE L'EXERCICE	<u>(3 151)</u>	<u>639</u>	<u>(4 214)</u>	<u>(813)</u>	<u>(1 412)</u>	<u>11</u>	<u>768</u>		<u>(997)</u>

* Les états financiers de IFFAS sont approuvés par le Secrétaire et par l'Organe directeur de IFFAS.
 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 2010 ET
PRODUITS, CHARGES ET EXCÉDENT(DÉFICIT) POUR 2010
(en milliers de CAD)

Tableau A
(suite)

	Compte des mesures incitatives en vue du règlement des arriérés		Fonds de financement collectif	Répertoire de clés publiques	TSSF	Autres fonds	Total	Élimination	2010
	Fonds TIC								
ACTIFS									
ACTIFS COURANTS									
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 702	2 158	1 389	397	1 036	1 335	51 686		51 686
Contributions à recevoir des États membres			79				6 693		6 693
Soldes inter-fonds						28	28		28
Créances et avances			59	9		647	5 762		5 762
Stocks							987		987
Autres							2 734		2 732
	<u>2 702</u>	<u>2 158</u>	<u>1 528</u>	<u>406</u>	<u>1 036</u>	<u>2 009</u>	<u>67 888</u>		<u>67 888</u>
ACTIFS NON COURANTS									
Contributions à recevoir des États membres							3 863		3 863
Créances et avances							521		521
Immobilisations corporelles							699		699
Immobilisations incorporelles							34		92
						<u>89</u>	<u>5 175</u>		<u>5 175</u>
TOTAL DES ACTIFS	<u>2 702</u>	<u>2 158</u>	<u>1 528</u>	<u>406</u>	<u>1 036</u>	<u>2 098</u>	<u>73 063</u>		<u>73 063</u>
PASSIFS									
PASSIFS COURANTS									
Encaissements par anticipation				306		57	6 665		6 664
Dettes fournisseurs et charges à payer	5	10		100	6	119	11 054		11 054
Avantages du personnel							3 121		3 121
Soldes inter-fonds							3 060		3 060
Crédits aux gouvernements contractants/ fournisseurs de services			1 528				1 528		1 528
Produits différés							343		343
	<u>5</u>	<u>10</u>	<u>1 528</u>	<u>406</u>	<u>6</u>	<u>176</u>	<u>25 770</u>		<u>25 770</u>
PASSIFS NON COURANTS									
Avantages du personnel							76 900		76 900
							76 900		76 900
TOTAL DES PASSIFS	<u>5</u>	<u>10</u>	<u>1 528</u>	<u>406</u>	<u>6</u>	<u>176</u>	<u>102 670</u>		<u>102 670</u>
ACTIF NET									
Excédent(déficit) cumulé	2 460	2 148			1 030	1 922	(35 416)		(35 416)
Réserves	237						5 809		5 809
ACTIF NET (DÉFICIT CUMULÉ)	<u>2 697</u>	<u>2 148</u>			<u>1 030</u>	<u>1 922</u>	<u>(29 607)</u>		<u>(29 607)</u>
TOTAL DES PASSIFS ET DE L'ACTIF NET	<u>2 702</u>	<u>2 158</u>	<u>1 528</u>	<u>406</u>	<u>1 036</u>	<u>2 098</u>	<u>73 063</u>		<u>73 063</u>
PRODUITS									
Contributions aux accords de projets				266			278		278
Contributions fixées							77 483		77 483
Autres activités génératrices de produits						261	15 110	(1 938)	13 173
Autres contributions volontaires				1 055	150	2 116	5 976		5 976
Produits de redevances administratives							7 215		7 216
Autres produits	4	6	3	2	4	1 284	11 100	(8 640)	2 460
TOTAL DES PRODUITS	<u>4</u>	<u>6</u>	<u>3</u>	<u>1 323</u>	<u>154</u>	<u>3 661</u>	<u>117 163</u>	<u>(10 578)</u>	<u>106 586</u>
CHARGES									
Traitements et avantages du personnel		525	4	1 243	1 134	2 961	96 198	(2 781)	93 417
Fournitures, consommables et autres							444		444
Charges opérationnelles générales		168		60	3	414	22 941	(7 560)	15 381
Déplacements	5	165		22		378	5 424		5 424
Réunions	1					74	2 128		2 128
Subventions et autres virements							1 007		1 007
Administrative overhead charges						237	237	(237)	
Autres charges		1	3			1	571		571
Écart de change	113	100	(87)	(3)	79	91	26		26
TOTAL DES CHARGES	<u>119</u>	<u>957</u>	<u>(80)</u>	<u>1 323</u>	<u>1 216</u>	<u>4 157</u>	<u>128 976</u>	<u>(10 578)</u>	<u>118 398</u>
EXCÉDENT(DÉFICIT) NET DE L'EXERCICE	<u>(115)</u>	<u>(951)</u>	<u>83</u>		<u>(1 062)</u>	<u>(495)</u>	<u>(11 812)</u>		<u>(11 812)</u>

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 2010 ET
 PRODUITS, CHARGES ET EXCÉDENT(DÉFICIT) POUR 2010
 (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	2010
ACTIFS								
ACTIFS COURANTS								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	800	4 039	16	70	520	232	375	6 053
Créances et avances		20		76				96
Autres		7						7
	<u>800</u>	<u>4 067</u>	<u>16</u>	<u>146</u>	<u>520</u>	<u>232</u>	<u>375</u>	<u>6 156</u>
TOTAL DES ACTIFS	800	4 067	16	146	520	232	375	6 156
PASSIFS								
PASSIFS COURANTS								
Dettes fournisseurs et charges à payer		17		12	(1)			28
		<u>17</u>		<u>12</u>	<u>(1)</u>			<u>28</u>
TOTAL DES PASSIFS		17		12	(1)			28
ACTIF NET								
Excédent/(déficit) cumulé	800	4 050	16	133	521	232	375	6 128
ACTIF NET (DÉFICIT CUMULÉ)	800	4 050	16	133	521	232	375	6 128
TOTAL DES PASSIFS ET DE L'ACTIF NET	800	4 067	16	146	520	232	375	6 156
PRODUITS								
Autres activités génératrices de produits								
Autres contributions volontaires		1 619		184	463		133	2 399
Autres produits	2	146				1	1	150
TOTAL DES PRODUITS	2	1 766		185	463	1	134	2 550
CHARGES								
Traitements et avantages du personnel								
Fournitures, consommables et autres		970		185			15	1 171
Charges opérationnelles générales		1						1
Déplacements		62						62
Réunions		277			16		12	306
Autres charges		2						2
Écart de change	29	2						2
	<u>29</u>	<u>173</u>	<u>3</u>	<u>10</u>	<u>3</u>	<u>9</u>	<u>11</u>	<u>238</u>
TOTAL DES CHARGES	29	1 487	3	195	19	9	39	1 782
EXCÉDENT/(DÉFICIT) NET DE L'EXERCICE	(27)	279	(3)	(11)	444	(8)	94	768

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 CONTRACTANTS
ET CONTRIBUTIONS REÇUES PAR ANTICIPATION
AU 31 DÉCEMBRE 2010

(en milliers de CAD)

États contractants Résolutions A37-26 et A37-27 de l'Assemblée	Fonds général							
	Barème 2010	Contributions 2010	Contributions reçues pour 2010	Solde des contributions à recevoir pour 2010	Solde des contributions à recevoir pour les exercices précédents	Solde des avances dues au fonds de roulement	Total des soldes à recevoir **	Contributions reçues par anticipation
AFGHANISTAN	0,06	46		46	77		124	
AFRIQUE DU SUD	0,45	347	257	89			89	
ALBANIE	0,06	46	46					4
ALGÉRIE	0,08	62	62					
ALLEMAGNE	6,85	5 279	5 279					
ANDORRE	0,06	46		46	36		82	
ANGOLA	0,06	46	46					
ANTIGUA-ET-BARBUDA	0,06	46		46	624	1	671	
ARABIE SAOUDITE	0,69	532	532					
ARGENTINE	0,31	239	238	1			1	
ARMÉNIE	0,06	46	46					
AUSTRALIE	1,71	1 318	1 318					
AUTRICHE	0,71	547	547					
AZERBAÏDJAN	0,06	46	46					
BAHAMAS	0,06	46		46			46	
BAHREÏN	0,09	69	51	18			18	
BANGLADESH	0,08	62		62	69		130	
BARBADE	0,06	46	34	12			12	
BÉLARUS *	0,06	46		46	85		131	
BELGIQUE	0,80	616	616					
BELIZE	0,06	46	46					
BÉNIN	0,06	46	46					
BHOUTAN	0,06	46		46			46	
BOLIVIE	0,06	46	2	44			44	
BOSNIE-HERZÉGOVINE	0,06	46		46	44		90	
BOTSWANA	0,06	46	46					
BRÉSIL	0,89	686	686					
BRUNÉI DARUSSALAM	0,06	46	46					
BULGARIE	0,06	46	13	34			34	
BURKINA FASO	0,06	46	46					
BURUNDI	0,06	46	12	34			34	
CAMBODGE	0,06	46	46		147		147	
CAMEROUN	0,06	46	46					
CANADA	2,39	1 842	1 842					1 357
CAP-VERT	0,06	46	46					
CHILI	0,25	193	193					
CHINE	3,67	2 828	2 828					
CHYPRE	0,06	46	46					
COLOMBIE	0,20	154	154					
COMORES	0,06	46	46					
CONGO	0,06	46	46					
COSTA RICA	0,06	46	46					1
CÔTE D'IVOIRE	0,06	46	46					
CROATIE	0,06	46	34	12			12	
CUBA	0,07	54	54					1
DANEMARK	0,54	416	416					
DJIBOUTI	0,06	46		46	640		687	
ÉGYPTE	0,16	123	123					7
EL SALVADOR	0,06	46	46					
ÉMIRATS ARABES UNIS	0,88	678	678					
ÉQUATEUR	0,06	46	46					1
ÉRYTHRÉE	0,06	46	34	12			12	
ESPAGNE	2,30	1 772	1 772					
ESTONIE	0,06	46	46					1
ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE	25,00	19 265	19 265	1			1	
ÉTHIOPIE	0,06	46	34	12			12	
FÉDÉRATION DE RUSSIE	0,79	609	609					
FIDJI	0,06	46	45	1			1	
FINLANDE	0,47	362	362					
FRANCE	5,00	3 853	3 853					
GABON	0,06	46	46					
GAMBIE *	0,06	46		46	322		368	
GÉORGIE	0,06	46	46		288		288	
GHANA	0,06	46	46					
GRÈCE	0,44	339	339					

IV-5

TABLEAU C
(suite)

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

PROGRAMME ORDINAIRE
CONTRIBUTIONS À RECEVOIR DES ÉTATS CONTRACTANTS
ET CONTRIBUTIONS REÇUES PAR ANTICIPATION
AU 31 DÉCEMBRE 2010

(en milliers de CAD)

États contractants Résolutions A37-26 et A37-27 de l'Assemblée	Fonds général					Solde des contributions à recevoir pour les exercices précédents	Solde des avances dues au fonds de roulement	Total des soldes à recevoir**	Contributions reçues par anticipation
	Barème 2010	Contributions 2010	Contributions reçues pour 2010	Solde des contributions à recevoir pour 2010	Solde des contributions à recevoir pour les exercices précédents				
GRENADE*	0,06	46			46	280		327	
GUATEMALA	0,06	46	46						
GUINÉE	0,06	46	46			146		146	
GUINÉE-BISSAU	0,06	46	46						
GUINÉE ÉQUATORIALE	0,06	46	46						
GUYANA	0,06	46	46						
HAÏTI	0,06	46	46						
HONDURAS	0,06	46	46						
HONGRIE	0,19	146	146						183
ÎLES COOK	0,06	46	46			69		69	
ÎLES MARSHALL	0,06	46	46		46	194		240	
ÎLES SALOMON*	0,06	46	32	14	79			93	
INDE	0,55	424	424						
INDONÉSIE	0,28	216	160	56				56	
IRAN (RÉPUBLIQUE ISLAMIQUE D')	0,19	146		146	5			151	
IRAQ	0,06	46	46			912		912	
IRLANDE	0,50	385	385						
ISLANDE	0,06	46	46						
ISRAËL	0,45	347	347						5
ITALIE	3,59	2 766	2 054	713				713	
JAMAHIRIYA ARABE LIBYENNE	0,06	46	46	1				1	
JAMAÏQUE	0,06	46	46						
JAPON	11,75	9 055	9 055						
JORDANIE	0,06	46	46						
KAZAKHSTAN	0,06	46	24	22				22	
KENYA	0,06	46		46	43			90	
KIRGHIZISTAN	0,06	46	46			126		126	
KIRIBATI	0,06	46		46	89			135	
KOWËÏT	0,18	139	103	36				36	
LESOTHO	0,06	46	3	44				44	
LETTONIE	0,06	46	46						
l'ex-République fédérative socialiste de Yougoslavie ¹						501		501	
L'EX-RÉPUBLIQUE YOUGOSLAVE DE MACÉDOINE	0,06	46	46						
LIBAN	0,06	46	46						
LIBÉRIA	0,06	46	46			201		201	
LITUANIE	0,06	46	46						1
LUXEMBOURG	0,36	277	206	71				71	
MADAGASCAR	0,06	46	46						
MALAISIE	0,55	424	424						
MALAWI*	0,06	46		46	324			371	
MALDIVES	0,06	46		46				46	
MALI	0,06	46	46						
MALTE	0,06	46	12	34				34	
MAROC	0,08	62	62						
MAURICE	0,06	46	46						
MAURITANIE	0,06	46	46						
MEXIQUE	1,63	1 256	1 256						
MICRONÉSIE (ÉTATS FÉDÉRÉS DE)	0,06	46		46	92			138	
MONACO	0,06	46	46						
MONGOLIE	0,06	46	12	34				34	
MONTÉNÉGRO	0,06	46		46	89			135	
MOZAMBIQUE	0,06	46	15	31				31	
MYANMAR	0,06	46	46	1				1	
NAMIBIE	0,06	46	46	46				46	
NAURU	0,06	46		46	483			530	
NÉPAL	0,06	46		46	3			50	
NICARAGUA	0,06	46	46						
NIGER	0,06	46	46						
NIGÉRIA	0,06	46	46						
NORVÈGE	0,55	424	424						
NOUVELLE-ZÉLANDE	0,36	277	277						
OMAN	0,11	85	22	63				63	
OUGANDA	0,06	46	46						
OUBÉKISTAN	0,06	46	46						1
PAKISTAN	0,16	123	73	50				50	

IV-6

TABLEAU C
(suite)

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

PROGRAMME ORDINAIRE
CONTRIBUTIONS À RECEVOIR DES ÉTATS CONTRACTANTS
ET CONTRIBUTIONS REÇUES PAR ANTICIPATION
AU 31 DÉCEMBRE 2010

(en milliers de CAD)

États contractants Résolutions A37-26 et A37-27 de l'Assemblée	Fonds général						Contributions reçues par anticipation
	Barème 2010	Contributions 2010	Contributions reçues pour 2010	Solde des contributions à recevoir pour 2010	Solde des contributions à recevoir pour les exercices précédents	Solde des avances dues au fonds de roulement	
PALAO	0,06	46		46	220		266
PANAMA	0,06	46	29	18			18
PAPOUASIE-NOUVELLE-GUINÉE	0,06	46		46			46
PARAGUAY	0,06	46	12	34			34
PAYS-BAS	1,90	1 464	1 464				
PÉROU	0,10	77	77				5
PHILIPPINES	0,17	131	131				5
POLOGNE	0,41	316	316				174
PORTUGAL	0,45	347	347				
QATAR	0,24	185	48	137			137
RÉPUBLIQUE ARABE SYRIENNE	0,06	46		46	49		95
RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE	0,06	46	46				
RÉPUBLIQUE DE CORÉE	2,37	1 826	1 826				
RÉPUBLIQUE DE MOLDOVA	0,06	46	46		102		102
RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO *	0,06	46		46	469		516
RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE POPULAIRE LAO	0,06	46	12	34			34
RÉPUBLIQUE DOMINICAINE	0,06	46	46				
RÉPUBLIQUE POPULAIRE DÉMOCRATIQUE DE CORÉE	0,06	46	12	34			34
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	0,22	170	170				
RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE	0,06	46	46				2
ROUMANIE	0,08	62	62				
ROYAUME-UNI	5,74	4 423	4 423				
RWANDA *	0,06	46		46	4		50
SAINTE-LUCIE	0,06	46	29	17			17
SAINT-KITTS-ET-NEVIS	0,06	46		46	163		209
SAINT-VINCENT-ET-LES GRENADINES	0,06	46		46	6		52
SAMOA	0,06	46	46				
SAN MARINO	0,06	46	46				
SAO TOMÉ-ET-PRINCEPE *	0,06	46		46	576		622
SÉNÉGAL	0,06	46	46				23
SERBIE	0,06	46	12	34			34
SEYCHELLES	0,06	46	46				
SIERRA LEONE	0,06	46	46		219		219
SINGAPOUR	1,20	925	925				
SLOVAQUIE	0,06	46	46				
SLOVÉNIE	0,07	54	54				
SOMALIE	0,06	46		46	693	1	740
SOUDAN	0,06	46		46	80		126
SRI LANKA	0,08	62	62				
SUÈDE	0,75	578	578				
SUISSE	0,97	747	747				
SURINAME *	0,06	46		46	283		329
SWAZILAND	0,06	46	34	12			12
TADJIKISTAN	0,06	46	41	5			5
TCHAD	0,06	46	46				9
THAÏLANDE	0,54	416	416				1
TIMOR-LESTE	0,06	46		46	89		135
TOGO	0,06	46	46				
TONGA	0,06	46	34	12			12
TRINITÉ-ET-TOBAGO	0,06	46	46				
TUNISIE	0,06	46	46				
TURKMÉNISTAN	0,06	46	34	12			12
TURQUIE	0,43	331	331				
UKRAINE	0,06	46	46				
URUGUAY	0,06	46	34	12			12
VANUATU	0,06	46	40	6			6
VENEZUELA	0,15	116	116				4
VIET NAM	0,09	69	18	51			51
YÉMEN	0,06	46	46				
ZAMBIE	0,06	46		46	35		82
ZIMBABWE	0,06	46		46	18		64
TOTAL **	100,00	77 061	73 422	3 639	8 973	2	12 614
							1 784

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 2010.

** 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 2010 ET
 PRODUITS, CHARGES ET EXCÉDENT (DÉFICIT) POUR 2010
 (en milliers de CAD)

	<u>Programme des Nations Unies pour le développement</u>	<u>Fonds d'affectation spéciale et des Accords de services de gestion</u>	<u>Fonds du Service des achats d'aviation civile</u>	<u>Total 2010</u>
ACTIFS				
ACTIFS COURANTS				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 921)	143 505	18 645	159 229
Soldes inter-fonds	3 032			3 032
Créances et avances	2 854	2 793	1 170	6 817
Autres	75	153		228
TOTAL DES ACTIFS	3 039	146 451	19 816	169 306
PASSIFS				
PASSIFS COURANTS				
Encaissements par anticipation	1 716	135 394	19 583	156 692
Dettes fournisseurs et charges à payer	1 435	9 566	233	11 235
Avantages du personnel		1 491		1 491
TOTAL DES PASSIFS	3 151	146 451	19 816	169 418
ACTIF NET				
Réserves	(112)			(112)
ACTIF NET (DÉFICIT CUMULÉ)	(112)			(112)
TOTAL DES PASSIFS ET DE L'ACTIF NET	3 039	146 451	19 816	169 306
PRODUITS				
Contributions aux accords de projets	5 375	104 305	13 457	123 136
Autres produits		1 232	106	1 338
TOTAL DES PRODUITS	5 375	105 536	13 563	124 474
CHARGES				
Traitements et avantages du personnel	2 911	40 839	192	43 942
Fournitures, consommables et autres	1 432	52 959	12 960	67 352
Charges opérationnelles générales	250	1 445	22	1 717
Déplacements	177	2 319	21	2 516
Formation	68	1 105		1 173
Frais généraux d'administration	532	6 417	297	7 247
Autres charges	7	182	2	191
Écart de change	(3)	271	69	336
TOTAL DES CHARGES	5 375	105 536	13 563	124 474
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 2010
(en milliers de USD)

Fonds	Type de Fonds	Solde au 1 ^{er} janvier 2010	Ajustement	Recettes		Charges		Virements provenant/ vers d'autres Fonds	Remboursement de contributions	Profits/pertes non réalisés sur change	Solde au 31 déc. 2010
				Contributions ⁽¹⁾	Intérêts et autres produits	Coûts des projets	Frais généraux d'administration				
Afghanistan	ASG	6 545		1 821	29	5 047	447	600		(20)	3 481
Afrique du Sud	ASG	207									206
Andorre	ASG	1									
Angola	ASG	28									28
Arabie saoudite	ASG	1 826		10 667	305	8 031	464	(320)		1	3 985
Argentine	ASG	14 547		14 711	150	18 834	908	(74)	(150)	(232)	9 210
Azerbaïdjan	FAS										
Bahamas	FAS	24				19	2				3
Bangladesh	FAS	17									16
Barbade	FAS	49				3					46
Bhoutan	ASG	2									2
Bolivie	ASG	1 283	(500)	3 393	1	2 524	216	(169)	(5)		1 264
Bolivie	FAS	12				296	27				(311)
Bosnie-Herzégovine	FAS										
Botswana	FAS	461			1	283	28				150
Bésil	ASG	4 932			404	2 228	81			96	3 124
Cambodge	ASG	1									1
Cameroun	ASG			80		1					79
Cap-Vert	ASG	62		648	1			35			743
Chine	FAS	38				2					37
Chypre	ASG	15									15
Chypre	FAS										
Colombie	ASG	(2)		101	5	85	4			6	22
Comores	ASG	9									9
Costa Rica	ASG	1 473			2	80	32				1 363
Costa Rica	FAS	4									4
Côte d'Ivoire	FAS	3									3
Cuba	FAS										
DÉPARTEMENT ONU DES OPÉRATIONS DE MAINTIEN DE LA PAIX	ASG	3									3
Djibouti	ASG	836			1			102	(674)		265
Égypte	ASG	83		50		25	3				106
El Salvador	FAS										
Équateur	FAS	1									1
Éthiopie	ASG			15		13	1				1
Fédération de Russie	ASG	2									2
Fidji	ASG	26									26
Fidji	FAS	1									
Finlande	ASG	3									3
Gabon	ASG	756			1	520	52			(29)	156
Ghana	ASG	1									1
Grèce	ASG	106		767	8	743	82				56
Guatemala	ASG	2 695			3	1 277	84			(1)	1 336
Guinée équatoriale	ASG			1 834	2	405	41				1 391
Guyana	FAS	7									7
Haiti	ASG										(1)
Haiti	FAS	64				8	1				55
Inde	ASG	3 532		28	6	1 100	92				2 375
Indonésie	ASG	3 208		3 122	6	1 249	125				4 961
INTERRÉGIONAL	FAS	276				1	1				275
Iraq	ASG	43									43
Iraq	FAS	39									39
Islande	ASG			27	1	23	2				2
Jamahiriya arabe libyenne	ASG	51				18	2				31
Jamahiriya arabe libyenne	FAS	1									1
Jamaïque	FAS	6									6
Jordanie	FAS	1									1
Lesotho	FAS	130									130
Lettonie	FAS	11				3					8
Liban	ASG	787			1	106	11	400			1 072
Libéria	ASG	8									8
Lithuanie	FAS										
Macao - Région admin. spéciale de la Chine	ASG	242				175	17				50
Maroc	FAS	70									70
Maurice	ASG	6									6

(1) Comptabilité de caisse

IV-9

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

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 2010
(en milliers de USD)

Tableau E
(Suite)

Fonds	Type de Fonds	Solde au 1 ^{er} janvier 2010	Ajustement	Recettes		Charges		Virements provenant/ vers d'autres Fonds	Remboursement de contributions	Profits/pertes non réalisés sur charge	Solde au 31 déc. 2010
				Contributions ⁽¹⁾	Intérêts et autres produits	Coûts des projets	Frais généraux d'administration				
Mexique	ASG	37		62		60	3				36
Mexique	FAS	80									79
MISSION DES NATIONS UNIES AU KOSOVO	ASG	487				(6)	(1)		(494)		
Mozambique	ASG	63									63
Namibie	ASG	644		3 468	(9)	923	87			115	3 208
Nauru	FAS	(3)									(3)
Népal	ASG	8		303		151	15				146
Nicaragua	ASG	36				23	2				11
Nigéria	ASG	543		1 061	2	264	35	(40)			1 267
Nigéria	FAS	9									9
Oman	ASG	15									15
Oman	FAS	368		610	1	497	47				435
Ouganda	ASG	52				1					51
Pakistan	ASG	55									55
Panama	ASG	12 892		939	11	10 146	159				3 537
Panama	FAS	17 824		26 308	46	5 738	815	(50)	(115)		37 459
Paraguay	ASG			40		2	1		(32)		5
Pérou	ASG	19 311		28 808	38	23 906	1 076	(100)	(13)		23 061
Philippines	ASG	39									39
Philippines	FAS	3 037		774	(3)	1 983	253			2	1 573
Portugal	FAS	(1)									(1)
Qatar	ASG	9		73		36	4				42
RÉGIONAL POUR L'AFRIQUE	ASG	4 158		944	27	1 714	132	(1 030)		(64)	2 190
RÉGIONAL POUR L'AFRIQUE	FAS	2									1
RÉGIONAL POUR L'AMÉRIQUE LATINE	ASG	66		376		300	11	3			135
RÉGIONAL POUR L'AMÉRIQUE LATINE	FAS	2 673	(231)	1 455	11	2 317	142	92		(30)	1 511
RÉGIONAL POUR L'ASIE	ASG	266		684	5	348	11	154	(24)	(25)	701
RÉGIONAL POUR L'ASIE	FAS	1 905		1 522	7	1 543	201			(4)	1 684
RÉGIONAL POUR L'EUROPE	ASG	94									94
RÉGIONAL POUR L'EUROPE	FAS	35		50		63	6				16
RÉGIONAL POUR L'EUROPE ET LE MOYEN-ORIENT	ASG	319		976	1	536	54				706
République arabe syrienne	ASG	174				14	2				158
République de Corée	ASG	46		23							68
République démocratique du Congo	ASG	11				27	3				(18)
République démocratique populaire lao	ASG	(2)									(2)
République dominicaine	ASG	254		91	1	111	9	(18)		(2)	206
République tchèque	ASG	35									35
République-Unie de Tanzanie	ASG	(6)									(5)
Roumanie	ASG	35									35
Rwanda	ASG	14		27		21	2				19
Seychelles	ASG	102				23	2				78
Singapour	ASG	43		88		6	1				124
Singapour	FAS	4		223		101	10				115
Somalie	FAS	10 825		5 513	15				(6 000)		10 352
Soudan	ASG	38		794	1	278	28				528
Sri Lanka	ASG	213				11	1				201
Sri Lanka	FAS	9									9
Tchad	ASG			30	1	95	9				(73)
Thaïlande	ASG	167		486	1	31	17				606
Thaïlande	FAS	7		25							31
TIMOR LESTE	FAS										
Trinité-et-Tobago	FAS	8									8
Uruguay	ASG			8 543	1 139	455	46	15		(587)	8 609
Uruguay	FAS	5									5
Venezuela (République bolivarienne de)	ASG	(872)		1 018	1	101	235				(189)
Viet Nam	ASG	7									7
Viet Nam	FAS	14									14
Yémen	ASG	51				17	2				32
Autres						(51)					51
Contrats forfaitaires	CF	353		447	7	574	47	276	(164)	1	298
Total		121 089	(731)	123 024	2 234	95 455	6 200	(124)	(7 671)	(772)	135 394

(1) Comptabilité 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 2010
(en milliers de USD)

Fonds	Solde au 1 ^{er} janv. 2010	Ajustement	Recettes		Charges		Virements provenant/ vers d'autres Fonds	Remboursement de contributions	Profits/pertes non réalisés sur change	Solde au 31 déc. 2010
			Contributions ⁽¹⁾	Intérêts et autres produits	Coûts des projets	Frais généraux d'administration				
Afghanistan	2 095			2	297	27	(600)		1	1 175
Algérie										
Angola	(11)				2	3				(16)
Bahamas					9	1				(10)
Bangladesh	246									247
Bolivie	5									5
Brésil										
Canada	38									38
Cap-Vert	39				8	1				31
Costa Rica	8 161			116	875	49			(13)	7 340
Cuba	26		3		25	1				3
Égypte	(2)									(2)
Éthiopie	4 171			4	2 605	7				1 564
Fédération de Russie	50				16	2				33
Fidji	3		70		22	22				29
Guinée	43									43
Inde	24									23
Jamahiriya arabe libyenne	64				1	1				62
Lesotho	131			1	43	16				73
Liban	7 789			10	3 497		(400)			3 902
Lithuanie	(4)									(4)
Macao - Région admin. spéciale de la Chine	360				274					86
MISSION DES NATIONS UNIES AU KOSOVO	30							(29)		
Mozambique	20									20
Myanmar	573			1	3					570
Nigéria	73		7		6					74
Oman			750		4	25				721
Pakistan	4 867		60		4 846	45				35
Papouasie-Nouvelle-Guinée										
Philippines	14		2 578	3	20	81				2 493
République arabe syrienne	808			1					(13)	796
République de Moldova	2									2
République démocratique populaire de Corée	6									6
Rwanda	4									3
Seychelles	196			33	198	4			(85)	(58)
Soudan	98									98
Suriname	6									6
Trinité-et-Tobago	163								6	169
Uruguay	62						(55)			7
Yémen	17									17
Total	30 166		3 468	175	12 750	287	(1 055)	(29)	(104)	19 583

(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 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 2010**



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



RAPPORT ANNUEL DU COMMISSAIRE AUX COMPTES – EXERCICE 2010

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION.....	4
1.1. Rappel des contrôles effectués par l’auditeur externe	4
1.2. Résumé des principales observations	5
2. CERTIFICATION DES COMPTES – SITUATION BUDGÉTAIRE ET FINANCIÈRE DE L’OACI	8
2.1. Opinion du commissaire aux comptes sur les états financiers de l’exercice 2010	8
2.2. Situation financière de l’OACI.....	9
2.3. Situation budgétaire de l’OACI.....	12
2.3.1. Exécution du budget triennal 2008-2010.....	12
2.3.2. Élaboration du budget triennal 2011-2013	14
3. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE L’INFORMATIQUE.....	16
3.1. Poids relatif des grandes masses de dépenses de l’OACI.....	16
3.2. Ressources humaines	17
3.2.1. Effectifs budgétaires et effectifs réels.....	19
3.2.2. Répartition des effectifs.....	23
3.2.3. Statut du personnel	25
3.3. Informatique	27
3.3.1. Les coûts de l’informatique à l’OACI	27
3.3.2. Le personnel en charge des fonctions informatiques.....	30
3.3.3. L’organisation de la section TIC	31
3.3.4. Le support technique	32
3.3.5. La stratégie informatique.....	33

4. BUREAUX RÉGIONAUX	35
4.1. Aspects budgétaires et financiers	36
4.2. Rôle des directeurs régionaux.....	43
4.3. Rôle des officiers techniques.....	46
4.4. Rôle des services administratifs	48
4.5. Constats concernant les PIRGs.....	49
4.5.1. Accréditations et participation aux PIRGs	49
4.5.2. Constats concernant quelques bases de données régionales de déficiences	49
5. COOPÉRATION TECHNIQUE	53
5.1. Champ de l'audit	53
5.2. Critères de sélection de l'échantillon de projets à auditer	54
5.3. Échantillon des projets audités	55
5.4. Observations d'ensemble résultant de l'examen de l'échantillon	55
5.4.1. Ambiguïtés du rôle d'« acheteur mandaté » joué par l'OACI.....	55
5.4.2. Respect du principe de l'autofinancement des activités de coopération technique	57
5.5. Observations particulières résultant de l'examen de l'échantillon	62
5.5.1. Choix d'un fournisseur différent de celui retenu par TCB	62
5.5.2. Fonctionnaires nationaux employés sur des contrats internationaux dans le cadre d'accords de coopération technique.....	63
5.5.3. Assurance et couverture de la responsabilité liée à l'activité TCB	65

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 2010. Il est établi sur la base d'un rapport provisoire transmis à l'OACI le 26 avril 2011, modifié en tenant compte des commentaires de l'OACI et d'un projet de plan d'action du Secrétariat, répondant à chaque observation provisoire, et qui ont été communiqués à l'auditeur externe le 6 mai 2011.

1. INTRODUCTION

1.1. Rappel des contrôles effectués par l'auditeur externe

1. Depuis l'attribution de son mandat, le 28 septembre 2007¹, l'auditeur externe a procédé, au siège ou dans les bureaux régionaux, à dix neuf contrôles sur place qui ont donné lieu à la présentation au Conseil de onze rapports particuliers, à l'envoi au Secrétaire général de onze lettres de gestion², et à la confection du présent rapport annuel destiné au Conseil.
2. Le tableau suivant rappelle la chronologie de ces contrôles. On y voit que le présent rapport rend compte au Conseil de sept contrôles effectués courant 2010 et début 2011 :

Tableau n° 1 : Rappel des travaux de l'auditeur externe depuis le début de son mandat

Thème	Rapport au Conseil		Lettre de gestion
	remise	examen	
Processus ayant conduit à l'arrivée à l'OACI de MM. Jean Renaud et Félicien Souka	Sept 2008	24/9/08	non
Bureau de Paris	Oct 2008	26/6/09	
Bureau de Dakar	Nov 2008		
Frais de déplacement et de mission des personnels internationaux de l'OACI	Fév 2009		
Certification comptes 2008	Juin 2009	6/11/09	
Bureau de Lima	Oct. 2009		
Bureau de Bangkok			
TCB			
Recrutements des fonctionnaires internationaux à l'OACI	Mai 2010	31/5/10	Mai 2010
Certification des états financiers 2009			Mai 2010
Bureau de Mexico	Rapport annuel	28/6/11	Juil. 2010
Bureau du Caire			Sept. 2010
Mise en place des normes comptables IPSAS	-	-	Nov. 2010
Programme ACIP	Déc 2010	16/3/11	Déc. 2010
Bureau de Nairobi	Rapport annuel	28/6/11	Mars 2011
Contrôle d'un échantillon de dix projets de coopération technique			Mai 2011
Gestion des ressources humaines			non
Gestion de l'informatique			Mai 2011
Certification des états financiers 2010			Mai 2011

(En gris, contrôles évoqués dans le rapport annuel)

¹ Mandat renouvelé le 7 octobre 2010 pour le triennat 2011-2013.

² L'envoi de lettres de gestion au Secrétaire général à l'issue de chaque contrôle a été décidé à partir de 2010 pour répondre à une demande du groupe consultatif sur l'évaluation et l'audit (AGEA), visant à traiter séparément les recommandations relevant de décisions du Conseil des recommandations pouvant être directement réglées au niveau des services.

1.2. Résumé des principales observations

Les principales observations et recommandations contenues dans le présent rapport sont les suivantes :

3. Situation financière de l'OACI au 31 décembre 2010 : l'analyse du bilan de l'OACI certifié au 31 décembre 2010 montre qu'à l'horizon du présent triennat (2013), les engagements figurant au passif, au titre des activités du budget ordinaire, dépassent de 3,1 MCAD³ les ressources disponibles figurant à l'actif à court terme : la différence sera supportée par les ressources budgétaires des exercices 2011, 2012 et 2013. L'établissement de prévisions de trésorerie à trois ans permettrait de mieux anticiper les contraintes financières pesant sur l'organisation, et constituerait une aide à la prise de décision en gestion, notamment dans les domaines des actions conduites en matière de ressources humaines, de recouvrement de créances et, le cas échéant, d'implantations immobilières.
4. Équilibre du budget triennal 2011-2013 : compte tenu des conditions dans lesquelles ont été effectués les arbitrages entre les moyens alloués à l'OACI et les programmes obligatoires assignés aux services, il n'est pas certain que les ressources prévues au titre du triennat 2011-2013 (contributions obligatoires, ressources de l'ARGF⁴ et du fonds AOSC⁵, contributions volontaires espérées) permettront, à productivité constante, de financer intégralement les 27 programmes prévus au budget. Seuls des gains sensibles de productivité seraient de nature à permettre l'exécution du budget triennal. Or il n'existe actuellement à l'OACI aucun instrument de mesure de la productivité. À défaut de gains de productivité, l'ajustement ne pourra se faire, dans la pratique, que par une réduction et/ou un étalement des programmes engagés au titre du triennat.
5. Ressources humaines : environ 2/5 des personnels sous statut OACI sont actuellement financés par des ressources autres que les contributions obligatoires des États membres. Dans le cadre du développement envisagé des activités financées par des contributions volontaires (objectif rappelé lors de la 192^{ème} session du Conseil), il conviendrait de prévoir que les fonds correspondants versent au budget ordinaire une contribution au fonds renouvelable « revolving fund » (fonds retraçant les engagements au titre des régimes sociaux du personnel et leur financement), de manière à financer les avantages du personnel à la fin du service et à la retraite accumulés à ce titre ; les documents sur lesquels se fonde le budget triennal 2011-2013 posent implicitement l'hypothèse d'une baisse du coût salarial unitaire des agents sous statut OACI et d'une hausse simultanée du ratio agents professionnels/agents des services généraux. L'explication de cette contradiction apparente montre que la présentation de certaines données budgétaires est perfectible.
6. Gestion de l'informatique : l'auditeur externe a constaté qu'en matière informatique :
 - il n'y a pas encore de vision stabilisée et formalisée de l'équilibre à trouver entre les fonctions imposant des compétences propres, et les fonctions pouvant sans risque être externalisées, voire dont il serait souhaitable et utile de les externaliser.

³ En dollars canadiens

⁴ Fonds de génération de produits auxiliaires

⁵ Dépenses de services d'administration et de fonctionnement

C'est notamment le cas pour tout ce qui concerne le cœur de la fonction support aux services (le service desk). Une étude extérieure spécialisée sur la fonction assistance aux utilisateurs (service desk), comprenant une analyse coûts-bénéfices, permettrait de mieux appréhender la qualité du service rendu aux utilisateurs, de cerner leurs besoins et de définir un meilleur équilibre entre les fonctions internes et les services externalisés ;

- plus généralement, la fonction informatique est actuellement dispersée au sein de l'OACI, malgré un renforcement récent du rôle de la section des technologies de l'information et de la communication (TIC). Cette situation, tout en offrant une certaine souplesse aux services utilisateurs, comporte le triple inconvénient d'une insuffisante cohérence des actions entreprises, d'une absence de maîtrise d'ensemble de la fonction informatique à l'OACI, conduisant la section TIC à répondre en permanence aux diverses sollicitations dans l'urgence et sans vision à moyen-long terme, et de l'absence de sécurisation d'un certain nombre de bases de données développées par divers services de l'OACI. L'auditeur externe recommande au Conseil de demander au Secrétariat général, en vue de la valider une proposition de schéma directeur informatique à moyen terme recensant et hiérarchisant l'ensemble des projets de nature informatique de l'OACI, assorti d'une évaluation financière et d'un calendrier de mise en place.

7. Bureaux régionaux :

- Deux approches pourraient permettre de mieux évaluer l'adéquation entre les effectifs spécialisés affectés aux bureaux régionaux et les moyens dont ils disposent pour faire pleinement bénéficier les États de la région de leur compétence, à savoir :
 - la part relative des budgets alloués aux missions et déplacements par rapport aux ressources totales des bureaux régionaux ;
 - le nombre de visites d'État, pour chaque spécialité, effectuées annuellement auprès de chaque État de chaque région.

Ces deux approches mériteraient d'être approfondies afin de définir, de justifier et de valider des objectifs quantitatifs en termes de moyens budgétaires, d'effectifs techniques et de nombre de missions (notamment de missions d'État, par spécialités et par région) à assigner, après arbitrages entre les objectifs fixés et les moyens disponibles, aux directeurs régionaux. Le cas échéant, le manuel des bureaux régionaux devrait être amendé en conséquence.

- Le rôle et l'activité des directeurs régionaux et de leurs adjoints sont extrêmement disparates selon les bureaux. S'agissant de structures légères (une vingtaine d'agents par bureau, à l'exception de Paris, qui en regroupe une quarantaine), il est inévitable que le profil spécifique de chaque directeur régional soit un facteur déterminant du mode de fonctionnement des bureaux régionaux, mais ce particularisme est sans doute excessif actuellement : en particulier, le juste équilibre entre les moyens budgétaires consommés par le directeur régional d'un côté et les officiers techniques de l'autre n'est pas toujours démontré, dans un sens ou dans l'autre.

Le Conseil devrait demander au Secrétariat général de proposer, au-delà des normes théoriques fixées dans le manuel des bureaux régionaux, des éléments concrets de normalisation de l'activité des directeurs régionaux, tenant certes compte de leurs

profils individuels, mais prenant davantage en compte les besoins régionaux spécifiques, notamment en fixant, région par région, des règles normatives en matière de partage des consommations budgétaires entre la direction et les officiers techniques et de missions d'État par domaines techniques.

- La logique géographique de la présence ou de l'absence, dans chaque bureau régional, d'officiers techniques représentant certaines spécialités, notamment en matière de transport aérien et de coopération technique, n'apparaît pas clairement. Dans certains cas, le plan de charge et le contenu réel de l'activité de certains officiers techniques n'apparaissent pas de façon évidente. Sans porter de jugement sur des situations locales individuelles, cette question devrait faire l'objet d'un réexamen critique systématique, concernant l'activité de chaque officier technique en place, par les responsables du programme régional et/ou par l'audit interne, afin de procéder aux ajustements nécessaires ;

- En matière de soutien administratif, le problème principal semble être celui de la taille critique des bureaux régionaux. Avec une vingtaine d'agents par bureau, il est difficile d'envisager une baisse sensible du ratio administratifs/opérationnels. Compte tenu du niveau global des ressources de l'OACI et de son évolution, cela signifie probablement que, d'un strict point de vue de gestion, et donc indépendamment du problème de la couverture géographique, le nombre actuel de sept bureaux régionaux constitue un maximum.

- L'auditeur externe constate l'absence, à Nairobi/Dakar, d'une base de données retraçant de façon systématique et fiable les déficiences en matière de sécurité de la navigation aérienne ; il s'interroge sur l'efficacité de l'organisation mise en place dans la zone AFI (Afrique et Océan indien) pour recenser les incidents, compte-tenu du faible taux de déficiences relevé et de l'absence patente de suivi effectif. La mise en place de bases de données informatiques, à Mexico/Lima, au Caire et à Paris, constitue un progrès et devrait être étendue à Nairobi/Dakar et à Bangkok. La coexistence de deux logiciels (Mexico/Lima d'un côté, le Caire/Paris de l'autre) ont développé localement deux systèmes différents d'enregistrement informatique des déficiences), n'est sans doute pas une solution optimale.

Il conviendrait de veiller à la mise en œuvre effective de la méthodologie unifiée, en remettant à niveau les pratiques, notamment dans la zone AFI, et en généralisant la tenue de bases de données informatisées avec de nouvelles procédures adaptées.

8. Coopération technique :

- dans le cadre de l'examen d'un échantillon de dix projets, et dans la limite de ses diligences, l'auditeur externe n'est pas en mesure de garantir que l'OACI, dans l'exercice de la fonction de mandataire d'achat au profit de certains États, ne serve finalement pas, dans certains cas, à avaliser des opérations pré-négociées ;
- l'évolution récente montre une dégradation du ratio « honoraires/montant des projets de coopération technique ». Or il n'existe à l'OACI aucun outil de gestion courante permettant d'établir des devis a priori équilibrés pour chaque projet en cours de négociation ; par ailleurs, le fonds AOSC ne constitue pas un instrument de mesure

fiable du résultat financier de l'activité de coopération technique. Dans ces conditions, l'auditeur externe estime que, pour permettre à l'OACI de maîtriser l'équilibre de l'activité de coopération technique de la Direction de la coopération technique (TCB), une réflexion de fond s'impose sur le mode de fixation des tarifs pratiqués dans le cadre de la coopération technique, sur la fiabilité de l'instrument de contrôle que constitue le fonds AOSC, et enfin sur les outils de gestion, actuellement inexistant, qui devraient en découler ;

- la responsabilité de l'OACI au titre des activités de la direction TCB est supposée couverte par diverses clauses contractuelles incluses dans chaque projet et par la souscription d'une assurance responsabilité professionnelle (PLI-professional liability insurance). Aucune évaluation de cette protection au regard des risques juridiques pris n'a été effectuée. L'auditeur externe estime que l'OACI devrait s'assurer, lors des extensions, prolongations ou compléments d'accords de service de gestion (MSA⁶) anciens, de la présence d'une clause d'exonération de responsabilité et, si nécessaire, renégocier certains accords en ce sens. Il conviendrait également de procéder à l'examen régulier des termes du contrat d'assurance Lloyds applicable aux PLI et de s'assurer de leur caractère approprié aux différents risques encourus. Plus généralement, l'auditeur externe suggère à l'OACI de procéder à une évaluation juridique de l'adéquation et de la robustesse des dispositifs de limitation de sa responsabilité juridique actuellement en place.

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 2010

L'opinion du commissaire aux comptes a été arrêtée au 31 mars 2011 dans les termes suivants :

OPINION DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Nous avons effectué l'audit des états financiers de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) pour l'exercice clos le 31 décembre 2010. Ces états financiers comprennent le bilan au 31 décembre 2010, le compte de résultat, l'état de variation de l'actif net, le tableau de flux de trésorerie, l'état d'exécution budgétaire pour l'exercice clos à cette date et une annexe contenant le résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.

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

⁶ *Management Service Agreements*

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 fournis 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 notre opinion.

À notre avis, les états financiers donnent une image fidèle de la situation de l'OACI au 31 décembre 2010, 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons l'attention de l'Assemblée sur les notes 1.2, 1.3, 1.4, 2.10 et 9 de l'annexe décrivant les impacts du changement de méthode lié à la première présentation des états financiers selon les normes IPSAS en 2010. Le principal impact de ce changement de méthode est la présentation au passif du bilan des engagements à long terme vis-à-vis du personnel pour un montant de 76,9 MCAD. L'estimation de ce montant a été réalisée en utilisant les hypothèses décrites dans la note 2.10 de l'annexe.

(Signé)
Didier MIGAUD

2.2. Situation financière de l'OACI

9. Les états financiers de l'exercice 2010 sont les premiers à être présentés conformément aux normes comptables internationales du secteur public (IPSAS⁷). L'utilisation de ce référentiel permet de donner une image plus précise de la situation financière réelle de l'OACI, en recensant avec davantage d'exhaustivité l'ensemble des actifs et des passifs et en faisant primer la réalité économique des transactions sur leur apparence juridique. L'OACI a ainsi reconnu, dans son passif, l'engagement de long terme vis-à-vis de son personnel au titre des indemnités de fin de carrière, des indemnités de rapatriement et de la couverture médicale pendant la retraite, pour un montant total de 76,9 MCAD au 31 décembre 2010.
10. Le passage aux normes IPSAS explique l'essentiel de la dégradation de l'actif net constatée en 2010, qui passe d'un montant positif de 63,8 MCAD au 31 décembre 2009 exprimé conformément aux normes comptables du système des Nations unies (UNSAS) à un montant négatif de 29,7 MCAD au 31 décembre 2010 en

⁷ *International Public Sector Accounting Standards*

normes IPSAS. Le changement de référentiel comptable (impact du passage aux IPSAS), explique la majeure partie de cette dégradation (passif de 79,7 MCAD) tandis que le solde est lié à l'activité de l'année 2010 (perte de 13,8 MCAD) :

Actif net au 31/12/2009 (normes UNSAS)	63,8 MCAD
<u>Impact du passage aux IPSAS</u>	
Engagements de long terme vis-à-vis du personnel	-76,9 MCAD
Amortissement de l'immeuble du bureau de Paris	-1,1 MCAD
Actualisation des créances à long terme sur les États	-1,8 MCAD
Comptabilisation des stocks de publication	+0,7 MCAD
Annulation des écarts de conversion actifs	-0,6 MCAD
<i>Total de l'impact du passage aux IPSAS</i>	<i>-79,7 MCAD</i>
<u>Autres mouvements de l'actif net</u>	
Résultat de l'exercice 2010	-11,8 MCAD
Dissolution du fonds IFFAS	-1,2 MCAD
Dépréciation de la créance sur l'ex Yougoslavie	-0,5 MCAD
Correction de charges constatées d'avance de 2007	-0,2 MCAD
Différences de change	-0,1 MCAD
<i>Total autres mouvements</i>	<i>-13,8 MCAD</i>

Actif net au 31/12/2010 (normes IPSAS)	-29,7 MCAD

11. Cette situation se traduit par des marges financières réduites pour l'OACI qui, indépendamment des flux qui seront engendrés par l'activité des exercices 2011, 2012 et 2013, va devoir honorer au cours du prochain budget triennal, et pour l'ensemble de ses activités (programme du budget ordinaire, autres activités « propriétaires » et coopération technique) les engagements financiers suivants :

• Paiement des passifs courants	192,1 MCAD
• Engagements vis-à-vis du personnel 2011, 2012 et 2013 ⁸	9,7 MCAD
• Engagements au titre des locations de bureau	9,6 MCAD
Total des engagements financiers à horizon 3 ans	211,4 MCAD

12. Pour faire face à ces engagements, et indépendamment des montants qui seront couverts par les budgets votés pour les exercices 2011, 2012 et 2013, l'OACI dispose des ressources suivantes :

• Trésorerie	210,9 MCAD
• Autres actifs courants	23,2 MCAD
Total des ressources financières à court terme au bilan	234,1 MCAD

13. La situation est encore moins favorable si l'on applique cette analyse au périmètre constitué du budget ordinaire et du fonds Revolving, ce dernier portant les engagements de long terme vis-à-vis du personnel :

⁸ Donnée extraite du rapport de l'actuaire AON Hewitt du 11 mars 2011.

• Paiement des passifs courants	17,2 MCAD
• Engagements vis-à-vis du personnel 2011, 2012 et 2013	9,7 MCAD
• Engagements au titre des locations de bureau	9,6 MCAD
Total des engagements financiers à horizon 3 ans	36,5 MCAD

14. Pour faire face à ces engagements, et indépendamment des montants qui seront couverts par les budgets votés pour les exercices 2011, 2012 et 2013, le périmètre du budget ordinaire dispose des ressources suivantes :

• Trésorerie	23,6 MCAD
• Autres actifs courants	9,8 MCAD
Total des ressources financières à court terme au bilan	33,4 MCAD

15. À horizon de trois ans, la ressource financière à court terme, sans prendre en compte les montants qui seront apportés par les budgets votés pour les exercices 2011 à 2013, apparaît donc inférieure de 3,1 MCAD à l'engagement.

16. De ce dernier point de vue, on note que des créances impayées sur les États membres figurent à l'actif du bilan pour un montant de 13,5 MCAD dont 12,6 MCAD au titre des contributions au budget ordinaire. Sur ce montant, 9,4 MCAD sont dus depuis plus d'un an, 6 MCAD depuis plus de cinq ans et 4,3 MCAD depuis plus de dix ans. Les quinze États qui ont le montant d'impayés le plus important représentent 57 % du solde global, 69 % des retards à plus d'un an, 77 % des retards à plus de cinq ans et 75 % des retards à plus de dix ans. Parmi eux, six figurent sur la liste des États qui ont conclu avec l'OACI un accord d'apurement de la créance sur une durée fixée en général à 20 ans.

Constat n°1 : même si la ressource financière à court terme paraît, pour l'ensemble des activités de l'OACI, légèrement supérieure à l'engagement, ce n'est pas le cas pour les seules activités comprises dans le périmètre du budget ordinaire (en y incluant les engagements vis-à-vis du personnel) : dans ce cadre, les engagements pris par l'OACI à fin 2010 seront financés partiellement par les budgets votés pour 2011, 2012 et 2013.

Recommandation n°1 : compte tenu des marges de manœuvre limitées qui caractérisent la situation financière à court terme de l'OACI, que l'application des normes IPSAS permet désormais de mieux cerner, il serait utile que des prévisions de trésorerie à trois ans soient réalisées de manière à mieux mesurer les contraintes financières qui en découlent. Un tel outil constituerait une aide à la prise de décision en gestion, en donnant une image précise des marges de manœuvre financières, et faciliterait les prises de décision, notamment dans les domaines des politiques conduites en matière de ressources humaines, de recouvrement de créances et, le cas échéant, d'implantations immobilières.

Dans le projet de plan d'action du Secrétariat relatif au présent rapport, cette recommandation n'est pas acceptée, l'OACI considérant que « le risque de rupture de trésorerie n'existe que s'il advenait que l'OACI consomme plus que ses dotations budgétaires ou qu'un important contributeur n'honorait pas le paiement de sa contribution. Les dépenses de l'OACI sont gérées de façon stricte en fonction des dotations budgétaires. Si l'on se fonde sur l'expérience passée, il existe à chaque fin d'exercice un reliquat de crédits reportables. En cas de non paiement des sommes dues, si un important contributeur venait à faire défaut, l'alerte serait immédiate.

Par conséquent, nous estimons que l'établissement de prévisions de trésorerie ne ferait qu'alourdir le poids des procédures administratives sans gain évident ».

L'auditeur externe ne visait nullement un « risque de rupture de trésorerie », et il partage l'analyse de l'OACI sur ce point, mais se bornait à suggérer que l'introduction d'outils de prévision de trésorerie pourrait aider à la prise de décisions, car cela repose sur une approche plus précise que de reposer sur la règle empirique approximative selon laquelle « il existe à chaque fin d'exercice un reliquat de crédits reportables ».

2.3. Situation budgétaire de l'OACI

17. Financièrement, l'instrument privilégié de l'Assemblée et du Conseil pour piloter l'activité de l'OACI est le budget triennal. Depuis 2008, en application de l'approche budgétaire par résultats (« result based budget » - RBB) adoptée par les organisations du système des Nations unies, ce budget est structuré par objectifs stratégiques.

2.3.1. Exécution du budget triennal 2008-2010

18. Le tableau ci-dessous résume, en exécution comptable, les grands agrégats de dépenses budgétaires pour le précédent triennat (2008-2010).

**Tableau n° 2 : Dépenses exécutées au titre du budget 2008-2010
(en KCAD)**

	2008	2009	2010	TOTAL
Sécurité	13 908	14 409	19 646	47 963
Sureté	3 451	4 436	7 070	14 957
Environnement	1 313	1 384	1 844	4 541
Efficiences	20 330	19 596	19 695	59 621
Continuité	1 617	1 568	1 502	4 687
Droit	744	1 047	803	2 594
Gestion et administration	16 155	20 278	20 511	56 944
Soutien des programmes	12 959	13 105	14 430	40 494
Gains et pertes de change	-900	-	2 144	1 244
TOTAL	69 577	75 823	87 645	233 045

(données établies d'après l'état financier n°IV pour les exercices 2008/2009 et l'état financier n° V pour l'exercice 2010)

19. À partir de la même source (état IV pour 2008/2009 et V pour 2010), on peut établir le tableau suivant des reports budgétaires d'un exercice à l'autre :

Tableau n° 3 : Reports budgétaires de 2007 à 2011 (en KCAD)

	1 Budget original	2 Report de n-1	3 Transferts vers autres fonds	4 Ordres d'achats émis non payés	5 Reliquat du report du Triennat précédent	6 Opérations reportées	7 Reports « libres » Approuvés à n+1	Différence de change liée au split assessment	Budget révisé
2008	79 951	9 137	-8 187	-1 167	-4 195	-1 975	-3 987	-	69 577
2009	80 085	11 324	-1 652	-4 771	-3 056	-59	-6 048	-	75 823
2010	85 507	13 934	-345	-8 611	-	-	-2 840	-2 142	85 503
2011	87594	11451	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc

20. La colonne 1 reprend, pour chaque exercice, le budget tel que voté par l'Assemblée. La colonne 3 indique les crédits sortis du périmètre du budget ordinaire pour alimenter d'autres fonds.
21. Les colonnes 4 à 6 représentent les reports de crédits que l'on peut considérer comme « obligés » :
- soit parce qu'ils correspondent à des ordres d'achat émis non payés au cours de l'exercice (colonne 4) – les règles de comptabilisation des dépenses imposées par les normes IPSAS ont eu pour effet d'accroître leur masse globale ;
 - soit parce qu'ils résultent de la non consommation, pendant l'exercice considéré, de l'intégralité du reliquat des reports du triennat précédent (colonne 5) – c'est le cas notamment des crédits consacrés aux fonds ACIP⁹, AVSEC¹⁰, TSSF¹¹, Environnement ;
 - soit parce que le Conseil a explicitement décidé le report de certaines opérations (colonne 6) – il est donc clair qu'il a renoncé à remettre en question leur financement budgétaire.
22. La colonne 7 représente les reports de crédits « libres », en ce sens qu'ils ont été approuvés, selon leur volume, par le Secrétaire général ou par le Conseil, mais qu'il aurait théoriquement été possible de ne pas les réallouer à l'exercice ultérieur, car ils ne correspondaient à aucun engagement formel préexistant.
23. La somme des colonnes 4 à 7 représente l'intégralité des crédits reportés d'un exercice sur l'exercice suivant (cette somme figure donc à la colonne 2 de l'exercice suivant).
24. L'ajustement de différence de change qui apparaît en 2010 est dû à la mise en place des contributions mixtes (« split assessment ») – il en est tenu compte dans l'état V des comptes de l'exercice 2010 afin de pouvoir réconcilier les chiffres de la colonne de droite (budget exécuté) avec le montant des charges figurant, dans le compte de performance sous la rubrique « budget ordinaire ».
25. L'analyse du tableau (colonne 2) montre une croissance des reports budgétaires en 2008 et 2009 et une décreue en 2010 : la consommation budgétaire a été inférieure aux dotations annuelles sur les deux premières années du triennat, puis on a assisté à un brusque rattrapage en 2010, en fin de triennat. Lors de ses divers contrôles de gestion effectués en 2010, l'auditeur externe a pu constater, sur le terrain, divers effets de ce rattrapage : forte augmentation des frais de personnel à effectifs quasiment constants en 2010, après une période de stabilité ; recrutement temporaire (sur contrats expirant à la date du 31 décembre 2010) d'officiers techniques de coopération technique dans les bureaux régionaux ; mise à disposition de 2 MCAD de fonds additionnels pour les nouveaux projets de la section informatique TIC (technologie de l'information et de la

⁹ Programme global AFI de mise en œuvre

¹⁰ Sous-direction de la sûreté de l'aviation

¹¹ Fonds temporaire des rémunérations du personnel

communication) ; augmentation de 2 MCAD des dépenses de consultants (essentiellement pour la direction de la navigation aérienne (ANB) et le département informatique TIC), etc. Ces points seront développés dans les observations du présent rapport consacrées à la gestion des ressources humaines, de l'informatique et des bureaux régionaux.

2.3.2. Élaboration du budget triennal 2011-2013

26. Le tableau ci-dessous présente les dépenses budgétaires prévisionnelles pour le triennat en cours (2011-2013) :

Tableau n° 4 : Dépenses prévisionnelles au titre du budget 2011-2013 (en KCAD)

	2011	2012	2013	TOTAL
Sécurité	22 815	23 437	24 913	71 165
Sûreté	13 403	13 771	13 866	41 040
Environnement et développement durable	11 431	11 843	12 311	35 585
Soutien des programmes	19 748	20 714	22 143	62 605
Gestion et administration des services	13 265	13 475	14 080	40 820
Gestion et administration des organes délibérants	6 932	7 004	7 951	21 887
TOTAL	87 594	90 244	95 264	273 102

(données établies d'après le budget triennal voté par l'Assemblée)

27. La comparaison avec le tableau n°2 montre que la structure budgétaire a profondément évolué par rapport au triennat précédent : on passe de six à trois objectifs stratégiques¹² (hors soutien), les règles d'imputation des charges de soutien des programmes sont profondément modifiées, les frais de gestion et d'administration des organes délibérants sont désormais isolés, etc. L'auditeur externe ne revient pas sur le détail de ces réaménagements, amplement explicités dans les documents soumis au Conseil et à l'Assemblée au second semestre 2010.
28. En ce qui concerne le niveau des dotations budgétaires allouées au nouveau triennat, la lettre de mission adressée par le président du Conseil au nom des États membres au Secrétaire général le 27 mars 2009 indiquait « vous vous assurerez que le Secrétariat atteint les objectifs stratégiques de l'OACI avec un projet de budget en croissance nominale nulle ». La même lettre de mission précisait que : « le montant réel du budget doit être le résultat du processus et non son point de départ ».
29. Dans la pratique, le budget a été construit sur une base sensiblement différente des principes prévus par la lettre de mission : l'examen des multiples documents échangés entre les services et le Conseil ou le Comité des finances (FIC), montre que le montant de 273 MCAD de crédits budgétaires alloués au triennat 2011-2013 résulte en fait d'une négociation globale entre les demandes du Secrétariat général et ce que les États membres étaient prêts à accepter de verser en contributions obligatoires : un point bas était l'« option ZNG » (croissance nominale nulle), évoquée dans la lettre de mission, mais réajustée à 256 MCAD¹³, un point haut était 293 MCAD, correspondant à

¹² Sécurité, sûreté et environnement.

¹³ Le montant pour le triennat 2008-2010 avait été de 245 MCAD, mais l'inclusion d'un certain nombre de contributions volontaires dans le périmètre du budget ordinaire entraînait une croissance de 11 MCAD.

- l'estimation par le Secrétariat général des ressources nécessaires pour mener à bien l'ensemble des programmes demandés par le Conseil au titre du triennat : les négociations entre le Secrétariat général et la FIC ont conduit à proposer une option intermédiaire – c'est ce qui a conduit, dans un dernier effort, au compromis de 273 MCAD, légèrement inférieur à la moyenne du point haut et du point bas.
30. Cette dernière option a été qualifiée d'« option ZRG » (croissance réelle nulle), non parce qu'elle résultait d'une hypothèse d'inflation appliquées à une croissance nominale nulle, mais parce qu'elle était considérée comme approximativement équivalente au montant qu'on aurait obtenu en introduisant certaines hypothèses d'inflation et d'augmentation des salaires à un budget ZNG.
31. Au total, la négociation décrite ci-dessus s'est substituée aux principes posés dans la lettre de mission du 27 mars 2009, et notamment, le montant de 273 MCAD n'apparaît pas comme le résultat, mais bien comme le point de départ, de la construction budgétaire. De ce point de vue, le service financier souligne certaines impasses, et notamment :
- le fait que les 11 millions de réajustement de l'option ZNG constituaient une estimation probablement sous-évaluée des besoins nécessaires pour poursuivre le programme AVSEC à son niveau actuel, car dans la réalité, divers postes étaient financés par le fonds TSSF, non inclus dans les 11 MCAD ;
 - le fait que le Conseil a décidé le lancement de nouveaux programmes que le Secrétariat général s'est engagé à financer par des gains de productivité : dans la pratique, l'étendue de certains programmes a été réduite, d'autres ont été étalés sur une période plus longue, d'autres reposent sur l'espoir de la mise à disposition de personnels par certains États membres, tandis que la direction du transport aérien (ATB) et la direction de l'administration et des services (ADB) ont vu leur budget diminuer.
32. La remarque ci-dessus corrobore l'analyse financière présentée plus haut, qui se base uniquement sur l'examen du bilan au 31 décembre 2010, et qui montre qu'à horizon de trois ans, la ressource financière à court terme est inférieure de 3,1 MCAD à l'engagement.
33. Cette situation est d'autant plus préoccupante que l'OACI ne dispose d'aucun indicateur de performance concernant les programmes engagés : les indicateurs qui avaient été prévus dans le budget triennal 2008-2010 n'ont pas été mis en place, et le budget triennal 2011-2013 a abandonné toute référence à des indicateurs quantifiés.

Constat n°2 : la construction du budget triennal 2011-2013, au second semestre 2010, s'est sensiblement écartée du schéma prévu dans la lettre adressée au Secrétaire général le 27 mars 2009, qui prévoyait clairement un arbitrage entre les moyens alloués à l'OACI et les programmes dont l'exécution était attendue des services. Au total, il est probable que les ressources allouées (contributions obligatoires, ressources de l'ARGF et de l'AOSC, contributions volontaires espérées) ne permettront pas, à productivité constante, de « boucler » les 27 programmes prévus au budget. Seuls des gains sensibles de productivité seraient de nature à permettre l'exécution du budget tel qu'il a été arrêté en automne 2010 : cela supposerait, en gestion, un effort de recherche de gains de productivité, or il n'existe actuellement à l'OACI aucun instrument de mesure de la productivité. Faute de tels gains de productivité, l'ajustement ne pourra se faire, dans la pratique, que par une réduction ou un ralentissement des programmes engagés au titre du triennat.

Recommandation n°2 : l'auditeur externe recommande la mise au point d'instruments de mesure de la productivité, seul moyen de fixer et de suivre en gestion des objectifs de gain de productivité, indispensables à la réalisation nominale du budget triennal 2011-2013.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'OACI indique qu'elle met en place un outil de gestion et de suivi des projets, le réseau partagé de connaissances de l'OACI (ICAO Knowledge Sharing Network ou « IKSAN »), et considère que cet outil « permettra le suivi de l'état des projets en fonction des livrables et du calendrier ». N'ayant pas procédé à l'audit de cet outil, l'auditeur externe ne peut dire s'il permettra également à l'OACI de suivre et de piloter ses gains de productivité.

3. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE L'INFORMATIQUE

3.1. Poids relatif des grandes masses de dépenses de l'OACI

34. D'un point de vue d'audit, les données budgétaires¹⁴ rappelées ci-dessus n'offrent qu'une information approximative, partielle et difficilement exploitable, car :
- elles ne recouvrent qu'une partie de l'activité de l'OACI – à savoir, celle qui correspond aux quatre fonds du programme du budget général (fonds 1101, 1102, 1104 et 1604), et qui ne recouvre pas les dépenses des autres fonds, qui supportent néanmoins, directement ou indirectement, près de 2/5 des coûts de personnel de l'OACI, ces coûts représentant eux-mêmes près de 80 % de la masse des dépenses totales de l'organisation ;
 - elles ne sont pas homogènes dans le temps – les profondes modifications de la structure budgétaire entre le triennat 2008/2010 et le triennat 2011/2013 présentées plus haut montrent que la notion fondamentale, dans un budget RBB, d'« objectif stratégique », ainsi que les règles de répartition des frais généraux par objectifs reposent, à l'heure actuelle, sur des paramètres trop fluctuants d'un triennat à l'autre pour fonder une analyse cohérente de la structure des dépenses de l'OACI ;
 - enfin, elles ne sont pas très fiables – l'importance et la volatilité des reports budgétaires, qui ont représenté annuellement, comme indiqué précédemment, entre 13,39 et 17,10 % des crédits budgétaires sur le triennat 2008-2010, montrent que les données prévisionnelles (triennat 2011-2013) n'offrent qu'une visibilité toute relative sur l'évolution de la structure des charges.
35. En revanche, et malgré les différences de méthodes liées au passage des normes UNSAS aux normes IPSAS, les comptes de l'OACI offrent une base plus cohérente pour analyser la structure des dépenses de l'organisation.
36. Dans le tableau suivant, on s'est légèrement écarté de la présentation des charges proposée dans l'état financier II (compte de performance), afin d'isoler ou de regrouper certaines dépenses présentant, en termes de gestion, des blocs plus ou moins homogènes (les « missions » regroupent les rubriques « réunions » et « voyages », on a isolé les dépenses informatiques, etc.) :

¹⁴ hors fonds de coopération technique non compris dans le budget ordinaire.

Tableau n° 5 : Répartition des grandes masses comptables du budget ordinaire par nature de dépenses (en KCAD)

	31/12/08		31/12/09		31/12/10	
Rémunérations et autres avantages du personnel	57 416	83 %	59 977	79 %	66 881	78 %
Missions (voyages et réunions)	2 800	4 %	3 711	5 %	5 943	7 %
Dépenses informatiques	945	1 %	3 030	4 %	2 685	3 %
Autres charges	8411	12 %	9 105	12 %	9 992	12 %
Total	69 572	100 %	75 823	100 %	85 501	100 %

(source Agresso)

37. Ce tableau permet de mesurer l'importance relative des grandes masses de dépense au titre des activités du budget ordinaire de l'OACI. On constate :

- un net dérapage du total des dépenses au titre du budget ordinaire sur la période, après un coup de frein décidé en début de triennat : alors que les dépenses au titre du budget ordinaire avaient optiquement baissé de 7,70 % de 2007 à 2008 (les dépenses de l'exercice 2007 s'élevaient à 75 374 KUSD – mais la baisse apparente enregistrée en 2008 était plus que compensée par le transfert de personnels du budget ordinaire aux fonds ARGF et AOSC, ce point sera précisé plus loin), elles augmentent de près de 9 % en 2009, puis de près de 13 % en 2010 ; sur la même période, le résultat des activités du budget ordinaire se dégrade sensiblement, passant de +14,4 MCAD (2008) à -7 303 MCAD (2010, fonds renouvelable¹⁵ inclus) ;
- une décroissance relative de la masse salariale au sein des dépenses de l'OACI, passant de 83 à 78 % des dépenses entre 2008 et 2010 ;
- la croissance du poids des missions (voyages et réunions), qui passent de 4 à 7 % du total des dépenses sur le triennat 2008-2010.;
- la croissance des frais informatiques, passés de 1 % à 3-4 % de la masse des dépenses entre 2008 et 2010. Cette croissance est d'autant plus forte qu'il existe, dans les « autres charges », de nombreuses dépenses également liées à l'informatique : on verra plus loin, dans le développement consacré à la gestion informatique, que dans la réalité, les dépenses consacrées à l'informatique (y compris les dépenses relatives aux personnels chargés de l'informatique), se sont élevées à 3,9 MCAD en 2008, 6,1 MCAD en 2009 et 5,5 MCAD en 2010, soit entre 6 et 8 % du total des dépenses de l'activité du budget ordinaire de l'OACI, ce qui en fait actuellement le second bloc homogène de dépenses après le personnel et avant les missions.

38. C'est sur cette base, et en rappelant que les missions avaient déjà fait l'objet d'un contrôle de l'auditeur externe en octobre 2008, que ce dernier présente au Conseil, dans le cadre de son premier rapport de synthèse annuel, son analyse de l'évolution et de la gestion :

- des ressources humaines ;
- de l'informatique.

3.2. Ressources humaines

39. L'examen de la gestion du personnel pendant le triennat 2008-2010 a donné lieu à une mission de contrôle à Montréal du 17 au 28 janvier 2011.

¹⁵ *Revolving fund*

40. Comme indiqué ci-dessus, le personnel constitue, et de loin, le premier poste de dépenses du budget ordinaire de l'OACI. Pour le triennat 2008-2010, le budget ordinaire a alloué globalement 80 % de ses ressources aux charges salariales :

Tableau n° 6 : Poids des charges salariales dans le budget prévisionnel du triennat 2008/2010 (en KCAD)

	2008/2010
Budget ordinaire	245 543
Masse salariale au budget ordinaire a)	195 193
% masse salariale/budget ordinaire	79,49 %

a) La masse salariale inclut les rémunérations et les divers coûts discrétionnaires de personnel (formation, œuvres sociales, etc.)

41. En dépenses effectives, les données sont les suivantes :

Tableau n° 7 : Poids des charges salariales dans le budget exécuté du triennat 2008/2010 (en KCAD)

États financiers – budget ordinaire	
Charges salariales	
2008	57 766
2009	59 977
2010	66 881
	184 624
Total des dépenses	
2008	69 577
2009	75 823
2010	85 501
	230 901
Ratio	79,96 %

42. Le rapprochement des deux tableaux ci-dessus montre que, en exécutant le budget du triennat 2008-2010, l'OACI a consommé 94 % du total des crédits initialement alloués, et a maintenu le poids relatif de la masse salariale par rapport aux autres dépenses dans les limites budgétairement fixées.
43. Cette maîtrise globalement satisfaisante des dépenses de personnel par rapport au budget initial ne doit cependant pas cacher une évolution contrastée : en 2010, la masse salariale a progressé de 11,51 % (de 59,9 MCAD à 66,8 MCAD), tandis que les effectifs imputés sur le budget ordinaire croissaient de 5,3 %. Tout en incluant les effets de cette croissance des effectifs, les postes suivants ont plus particulièrement progressé en 2010 :

- le montant global des rémunérations des agents GS, en croissance de 10,7 % (passant de 11,2 à 12,4 MCAD), alors que le montant global de la rémunération des professionnels enregistrait une croissance moindre (+4 %) ;
 - les compléments de rémunérations (« post adjustments »), qui ont crû de 20,6 % (passant de 8,7 à 10,5 MCAD) ;
 - le recours à des consultants, dont le coût a crû de 76 % en 2010 (passant de 2,8 à 4,9 MCAD) ;
 - les voyages annuels au domicile (« home leave »), qui enregistrent une progression de 85 % (passant de 0,7 à 1,3 MCAD).
44. Enfin, hors budget ordinaire, l'OACI a versé sous forme de rémunérations, au cours du triennat 2008/2010, un montant total de près de 73 MCAD provenant de ressources non budgétaires (contributions volontaires, réaffectation hors budget ordinaire de réserves constituées au titre des exercices antérieurs, recettes commerciales, honoraires de coopération technique, etc.), si bien qu'au total, les coûts salariaux supportés par l'OACI, toutes ressources confondues, hors certains consultants et hors « field officers » (ces derniers émargeant sur les fonds de coopération technique), s'élèvent au total à un peu plus de 257 MCAD sur la période triennale 2008-2010.

3.2.1. Effectifs budgétaires et effectifs réels

45. Les développements qui suivent visent à donner une vision synthétique de la façon dont, en termes de personnels, ces ressources ont été gérées.

Tableau n° 8 : Évolution des postes du budget ordinaire

		31/12/2007	31/12/2010
Nombre de postes prévus au budget ordinaire		613	503
dont	P	269	247
	G	344	256
Total de postes pris en charge par le budget ordinaire		581	518
dont	P	249	239
	G	332	279

46. Le tableau qui précède montre que le budget du personnel, pour le triennat 2008/2010, reposait sur le double principe d'une diminution globale des effectifs, et d'un renforcement de la proportion des postes de catégorie P¹⁶ par rapport aux postes de catégorie G¹⁷.
47. En ce qui concerne les effectifs globaux financés par le budget ordinaire, le nombre de postes initialement prévus au triennat 2008-2010 devait baisser de 110 par rapport à 2007, passant de 613 à 503 postes.
48. Dans la réalité, l'effectif initial réel, au 31 décembre 2007, était inférieur à celui qui était présenté au Conseil dans l'hypothèse budgétaire retenue (581 postes au lieu de 613), et l'effectif en fin de triennat a été supérieur à l'objectif initialement annoncé (518 postes au lieu de 503) : mais il faut tenir compte du fait, non prévu lors de l'élaboration du budget triennal 2008/2010, que près de 20 agents ont été transférés du

¹⁶ Catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur

¹⁷ Catégorie des services généraux

fonds AOSC au budget ordinaire en 2010 (l'AOSC reversant au budget ordinaire un montant égal à la charge salariale correspondante). Si l'on neutralise ce transfert, face à une réduction décidée par le Conseil de 110 postes budgétaires, la réduction effective n'a été que de 85 postes.

49. En ce qui concerne le rééquilibrage des postes P et G (objectif présenté à l'appui du vote du budget triennal de 247 agents P pour 256 agents G fin 2010, soit 49 % d'agents P), l'objectif budgétaire de baisse des effectifs au cours du triennat 2008/2010 n'a pas été atteint (réalisation de 239 P pour 279 G, soit 46 % d'agent P).
50. L'hypothèse budgétaire, en matière de masse salariale, est construite à partir de l'application de coûts salariaux standard aux postes dits « established » (correspondant, en français, à la notion de « postes budgétés ») répartis par catégories (D, P ou G) et par niveaux (1, 2, etc.). Comme on l'a vu plus haut, elle ne correspond pas nécessairement à la réalité des postes occupés par les personnels de l'OACI.
51. Une fois le budget adopté par l'Assemblée et le Conseil, les services, dans la limite des crédits budgétaires alloués, disposent d'une certaine souplesse, et peuvent utiliser les crédits correspondants aux postes budgétés pour recruter des agents sur des postes ne figurant pas sur cette liste : ces postes sont alors qualifiés de « non budgétés ». Pour information, le tableau ci-dessous illustre, pour les deux derniers triennats, les écarts que cette souplesse autorise entre les hypothèses présentées au Conseil à l'appui du budget ordinaire et leur réalisation effective par les services :

Tableau n° 9 : Écarts entre les hypothèses budgétaires et leur réalisation

		2005	2006	2007	2008	2009	2010
Postes théoriques du budget ordinaire		627	618	613	503	500	503
Postes réels	budgétés	571	549	530	453	452	470
	« non established »	29	49	54	29	43	48
Total budget ordinaire		600	598	584	482	495	518

52. On voit que le nombre des postes non budgétés, mais néanmoins financés par le budget ordinaire, s'accroît au cours de chaque triennat, le triennat suivant étant construit sur une nouvelle hypothèse de grille budgétaire tenant compte de cette dérive.
53. Au total, on constate que pour les deux précédents triennats (2005/2007 et 2008/2009) les hypothèses de postes présentées à l'appui du triennat (effectifs budgétés ou « established ») sont supérieures aux effectifs budgétés réellement en place. L'écart est partiellement comblé par la présence d'effectifs non budgétés (« non established ») : au cours du triennat, l'écart tend à se creuser, la structure des postes réels s'écartant progressivement de celle des postes budgétés (les effectifs sur postes non budgétés croissent tandis que les effectifs sur postes budgétés diminuent).
54. Au-delà de cet écart entre les hypothèses et les réalisations, le nombre des personnels placés sous statut OACI est largement supérieur au nombre des agents financés sur le budget ordinaire :

Tableau n° 10 : Évolution des effectifs sous statut OACI

Postes financés sur	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Budget ordinaire	600	598	584	482	495	518
AOSC	77	79	90	91	87	75
Autres fonds	84	70	69	144	135	126
Effectifs total au 31/12	761	747	743	717	717	719

55. Au 31 décembre 2010, outre les 719 personnes sous statut OACI du tableau ci-dessus, l'OACI disposait, sous « contrat de service spécial » (SSA¹⁸), au titre du budget ordinaire et des autres fonds propriétaires, de 83 consultants : au total, l'ensemble des fonds propriétaires de l'OACI disposaient donc, sous statut et hors statut (mais hors « field staff » de la coopération technique), d'une ressource humaine de 802 agents.
56. Par ailleurs, ce tableau montre que, fin 2010, 201 personnes sous statut OACI n'étaient pas imputées sur le budget ordinaire. Le nombre des postes non imputés au budget ordinaire s'accroît au début du triennat 2008-2010 (+75 agents, hors AOSC) : c'est, pour l'essentiel, l'effet de la mise en place de l'ARGF. En sens inverse, à partir de 2010, le transfert d'une vingtaine d'agents du fonds AOSC au budget ordinaire (compensé par la facturation d'une charge équivalente au fonds AOSC) entraîne une diminution corrélative des postes hors budget ordinaire.
57. Tous effectifs confondus, le triennat 2008/2010 présente une forte stabilité, alors que le Conseil avait décidé une diminution des agents sous statut OACI de 58 postes (soit 110 retirés du budget ordinaire, dont 52 seraient transférés à l'ARGF à compter du 1^{er} janvier 2008).
58. Le tableau ci-dessous montre que, dans la réalité, au 31 décembre 2009, 65 postes ont été pris en charge par le fonds ARGF, traduisant une croissance des activités génératrices de revenus et des effectifs par rapport au transfert initialement prévu de 52 agents du budget ordinaire :

Tableau n° 11 : Prise en charge des postes sous statut OACI non financés par le budget ordinaire

Fonds	9.B	AOSC	ARGF	AVSEC	ECAC	Environnement	ICT	Autres	TOTAL
2007	-	90	-	1	13	-	6	49	159
2008	-	91	63	-	11	3	12	55	235
2009	2	87	65	-	14	3	4	47	222
2010	2	75	65	3	13	3	3	37	201

59. Ce tableau montre, quelles que soient les diverses raisons expliquant la situation individuelle des divers fonds concernés, que les fonds non financés par le budget ordinaire (c'est-à-dire financés par des reports ou réserves constituées sur les contributions obligatoires antérieures, par des contributions volontaires, par diverses recettes commerciales, ou par les honoraires de la coopération technique) forment, pris globalement, un système de « vases communicants » avec le budget ordinaire : en effet, quelles que soient les décisions de réduction d'effectifs prises par l'Assemblée et le Conseil, on constate que les effectifs réels sous statut OACI pendant le triennat 2008-2010 se sont stabilisés autour de 717/719 agents, soit un niveau d'une petite trentaine d'agents de moins qu'à l'issue du triennat précédent.
60. En elle-même, tant que ces autres sources de financement se maintiennent à un niveau suffisant, cette situation, qui permet, sous une forte contrainte de limitation des contributions obligatoires, de maximiser le volume d'activités de l'OACI, ne soulève pas de problème de principe.
61. Mais la promotion d'activités à financement volontaire peut, au fil du temps, se traduire par une pression en vue de leur intégration dans le budget ordinaire : la frontière entre les financements volontaires et les contributions obligatoires n'est en effet pas hermétique. Un phénomène de « vases communicants » inverse du mouvement

¹⁸ *Special Service Agreements*

- précédemment décrit (exportation de postes du budget ordinaire vers des fonds à financement externe) est illustré, fin 2010, par la décision du Conseil d'entériner, au titre du nouveau triennat, l'intégration aux effectifs du budget ordinaire de 28 postes recrutés ou à recruter dans le cadre de l'ACIP (un poste), l'AVSEC (huit postes), l'environnement (six postes) et le TSSF (13 postes).
62. De ce point de vue, la coexistence d'activités à financement obligatoire (budget ordinaire) et à financement volontaire (autres fonds propriétaires) comporte, lorsque ces dernières représentent une part significative de l'activité d'ensemble, un certain risque de « contamination » des premières par les secondes. Ce risque est d'autant plus fort que la proportion d'agents sous statut OACI non financés par le budget ordinaire est élevée. Actuellement, cette proportion est de 2/5.
63. Enfin, il convient également de prendre en considération les avantages du personnel à la fin du service et à la retraite accumulés au titre de l'activité de ces agents « extérieurs » au budget ordinaire. La dette sociale, tous agents confondus (719 agents sous statut OACI au 31 décembre 2010¹⁹) a été estimée par des actuaires de la société AON Hewitt, dans le cadre de l'application des normes IPSAS, à 76,94 MCAD au 31 décembre 2010.
64. Sur la base du ratio actuel de 200 agents hors budget ordinaire pour un peu plus de 500 agents dans le budget ordinaire, et si l'on prend pour hypothèse que la situation moyenne des agents OACI hors budget est analogue à celle des agents OACI dans le budget au regard des droits sociaux accumulés (et notamment des avantages d'assurance maladie à la retraite-ASHI), cette dette se constitue, à due proportion (2/5), au titre de l'activité des agents hors budget : en cas de tarissement des ressources externes (contributions volontaires, coopération technique, recettes commerciales de l'ARGF, etc.), l'OACI pourrait certes envisager de procéder aux ajustements nécessaires d'effectifs et mettre un terme aux activités correspondantes : en revanche, elle devrait, sur ses propres ressources (c'est-à-dire sur les contributions obligatoires), prendre en charge la dette sociale née des activités hors budget, au même titre que pour les activités sous budget.

Constat n°3 : la création de divers fonds propriétaires bénéficiant de ressources externes – contributions volontaires, honoraires de coopération technique, recettes commerciales diverses, recyclage de réserves diverses constituées ou récupérées sur exercices antérieurs, etc. – présente, du point de vue de la gestion des ressources humaines, l'avantage d'atténuer les effets de la volonté des États-membres de limiter au plus juste leurs contributions obligatoires. Mais si la proportion actuelle était durablement maintenue (environ 2/5 des personnels sous statut OACI sont actuellement financés par des ressources externes), d'une part, une pression à l'intégration progressive, dans le budget ordinaire, des principales activités à financement volontaire apparaîtrait probablement, d'autre part, les droits sociaux acquis par les agents de l'OACI non financés par le budget ordinaire s'accumuleraient à proportion des effectifs concernés. À la différence des charges salariales directes, qui peuvent, du moins en théorie, être maîtrisées à court terme par un ajustement des effectifs, cette charge à terme, une fois constituée, resterait due par l'OACI, notamment en cas de tarissement de ses ressources non budgétaires.

¹⁹ En fait, 706 agents, si l'on exclue les 13 agents de l'ECAC sous statut OACI qui ne relèvent pas des assurances sociales souscrites par les agents de l'OACI.

Recommandation n°3 : dans le cadre du développement envisagé des activités sous contributions volontaires (objectif rappelé lors de la 192^{ème} session du Conseil), il conviendrait de prévoir que les fonds correspondants versent au budget ordinaire une contribution au fonds renouvelable (revolving fund), de manière à financer la dette sociale accumulée à ce titre.

Dans sa réponse au rapport provisoire de l'auditeur externe, l'OACI déclare que « la facturation aux fonds à financement volontaire d'une redevance administrative à verser au budget ordinaire, entraînant le paiement d'une contribution appropriée au fonds revolving pour financer les charges de sécurité sociale, sera mise à l'étude ».

3.2.2. Répartition des effectifs

65. En ce qui concerne la répartition des effectifs sous statut OACI entre les divers services, la situation était, au 31 décembre 2010, la suivante :

Tableau n° 12 : Répartition des effectifs dans l'organigramme de l'OACI (les acronymes représentent les différents services)

Président	OSG	ADB	ANB	ATB	RCC	RO	LEB	FIN	EAO	TCB	Total
2	3	226	110	70	8	168*	14	45	5	68	719

*Ce chiffre inclut les personnels CEAC sous statut OACI : les bureaux régionaux pris isolément représentent 149 agents.

66. À partir de ce tableau, on peut considérer que les agents « opérationnels » représentent à l'OACI un effectif de l'ordre de 400 personnes :

- les « objectifs stratégiques » actuels de l'OACI sont sous la responsabilité directe d'ANB et d'ATB : ces deux directions représentent un effectif global de 180 personnes ;
- les bureaux régionaux, comme l'ont montré les audits passés de l'auditeur externe, participent pour environ 66 % de leurs personnels en poste à la réalisation des objectifs stratégiques, ce qui représente un effectif supplémentaire de l'ordre de 120 personnes, le reste étant en soutien ;
- la direction de l'administration et des services (ADB) contribue directement aux activités opérationnelles à hauteur de près de 75 agents (voir ci-dessous) ;
- la coopération technique est, dans l'état actuel des choses, une activité peu intégrée à la poursuite des objectifs stratégiques – elle ne relève donc ni des objectifs stratégiques, ni du soutien aux objectifs stratégiques, l'effectif de 68 personnes travaillant à ce titre pouvant être considéré comme neutre par rapport aux objectifs stratégiques et à leur soutien.

67. Inversement, on peut considérer que les personnels de soutien seraient de l'ordre de 300 personnes : environ 2/3 d'ADB (pour tenir compte des personnels linguistiques, qu'il est convenu de considérer comme directement opérationnels), 1/3 des bureaux régionaux, la totalité de la direction financière.

68. On peut donc estimer, en termes de ressources humaines, qu'il y a à l'OACI environ trois personnels de soutien pour un peu moins de quatre agents opérationnels.

69. En ce qui concerne la pyramide des âges, le tableau suivant montre la répartition et l'évolution des agents se trouvant à moins de cinq ans de l'âge théorique de la retraite

(62 ans selon le code du personnel) au cours du précédent triennat (du 31 décembre 2007 au 31 décembre 2010), ainsi que l'évolution de l'âge moyen de l'ensemble du personnel sous statut OACI pendant la même période :

Tableau n° 13 : Évolution de l'âge moyen du personnel

	31/12/2007		31/12/2010	
Total effectifs sous statut OACI	743		719	
60 ans et +	46	6,2 %	42	5,8 %
57 à 60 ans	96	12,9 %	100	13,9 %
Total à moins de 5 ans de la retraite	135	18,2 %	142	19,7 %
Âge moyen du personnel	48,8 ans		48,8 ans	

70. Ce tableau montre que la pyramide des âges de l'OACI présente une certaine rigidité, et que le fort taux de personnels à moins de cinq ans de la retraite (près de 20 %) est probablement structurel à l'OACI du fait de la nature spécialisée des métiers exercés nécessitant le recrutement d'experts chevronnés. Rien dans le passé ne permet donc de prévoir une économie de masse salariale liée à un éventuel rajeunissement moyen du personnel grâce au taux de rotation.
71. Au titre du triennat 2011-2013, il est prévu, pour 530,5 postes du budget ordinaire (si l'on se réfère au document « Supplementary information to A37-WP/43 draft Budget of the Organization for 2011, 2012 and 2013 », et tenant compte du fait que l'effectif de 551 agents inclut 20,5 postes financés par transferts inter-fonds), un montant de 66 090 KCAD (soit en moyenne 124,58 KCAD par an et par poste), face à 63 969 KCAD pour 503 postes lors du triennat précédent (soit en moyenne 127,17 KCAD par an et par poste) : l'hypothèse budgétaire implicite est donc celle d'une diminution de 2,4 % du coût unitaire standard des postes budgétés du triennat 2008-2010 au triennat 2011/2013, ce qui supposerait un abaissement général du niveau des salaires des agents de l'OACI.
72. Mais l'un des objectifs du nouveau triennat est d'augmenter le ratio P/G²⁰, ce qui se traduirait mécaniquement, à pyramide d'âges stable, par une augmentation, et non une diminution, du coût unitaire des postes budgétés : dans son rapport provisoire, l'auditeur externe avait fait une observation provisoire suggérant que la politique de recrutement soit adaptée, dès le présent triennat, de façon à résoudre cette contradiction. Dans son projet de plan d'action du Secrétariat, l'OACI a rejeté cette recommandation, indiquant qu'« une révision générale de la politique de recrutement avait été entreprise suite à la révision du code du personnel approuvée par le Conseil et mis en œuvre à compter du 1^{er} janvier 2011. Le principal impératif de recrutement et de promotion du personnel est la nécessité d'assurer les plus hauts niveaux d'efficacité, de compétence et de probité. En outre, il faut prendre en considération l'importance de recruter le personnel sur la base géographique la plus large en veillant à une représentation équilibrée des sexes [...] Le Secrétariat a pris bonne note de la recommandation [provisoire] ». Commentant cette apparente contradiction (à savoir, comment recruter des personnels de niveau plus élevé tout en abaissant leur coût salarial moyen unitaire, hypothèse sous-jacente au document budgétaire précité),

²⁰ Cf doc. WP 43 p. 6 § 9-a: « there should be greater focus on direct delivery by frontline professional staff and hence an increase in the ratio of P to G staff over the triennat within a constant headcount ».

l'OACI suggère que « si le but est de savoir si oui ou non [l'objectif] de ratio P/G fixé pour le présent triennat est réalisable, nous ne devrions pas comparer le coût moyen par poste au budget 2010 à celui du budget 2011. Nous devrions comparer le coût moyen réel par poste constaté en 2010 avec le coût budgété pour 2011 [...] ». Sur cette base, le coût réel moyen pour 2010 tel que recalculé par l'OACI s'élève à 115 231\$. L'hypothèse budgétaire pour le triennat 2011-2013, avec 124 580 \$, correspond à une croissance de 8 % du coût moyen par poste.

Constat 4 : l'hypothèse, sous-jacente au budget du triennat 2011/2013, d'une baisse du coût unitaire des agents sous statut OACI et d'une hausse simultanée du ratio P/G paraît a priori contradictoire. Cette contradiction disparaît si l'on prend en compte le fait que les postes inscrits au budget présenté dans les documents budgétaires sont théoriques, et ne coïncident jamais avec les postes réellement financés par le budget ordinaire.

Recommandation 4 : Lors de la présentation au Conseil d'hypothèses budgétaires concernant sur des postes inscrits au budget, le Secrétariat général devrait systématiquement donner une information sur les postes réellement financés par le budget ordinaire.

3.2.3. Statut du personnel

73. Le code du personnel a été révisé au cours de l'année 2010 et approuvé par le Conseil pour une mise en œuvre à compter du 1^{er} janvier 2011. Le nouveau code tient compte des recommandations émises par l'auditeur externe dans son rapport particulier, examiné le 31 mai 2010, consacré au recrutement des fonctionnaires internationaux à l'OACI, et notamment :

74. Concernant le recrutement :

- l'article 4-10 nouveau ne reprend pas le principe de l'obligation d'approbation par le président des recrutements d'agents de catégorie P4 et P5²¹ ;
- le Conseil peut mettre en place un comité des ressources humaines chargé de conseiller le Secrétaire général pour les nominations des personnels D lui rapportant directement (c'est-à-dire les D2 et certains D1), avec information immédiate du Conseil, qui peut s'opposer au recrutement proposé. Ce dispositif répond aux recommandations 3, 4 et 6 du rapport précité de l'auditeur externe ;
- dorénavant, le Secrétaire général est secondé par un panel des directeurs pour les postes de classe D1, par un collège de recrutement et d'avancement I pour les postes P, par un collège de recrutement et d'avancement II pour les postes G. Ce système entérine la fusion de l'ancien panel d'examen et du Collège d'Avancement recommandée par l'auditeur externe (recommandation n°3) ;
- si le Secrétaire général constate que sa décision de recrutement diffère du classement du collège de recrutement, il doit informer le Président par écrit des motifs de son choix : ce point répond également à la recommandation n°3.

²¹ Recommandation n°2 : « une simplification envisageable serait de mettre fin au dispositif exceptionnel mis en place le 20 janvier 2009 (décision C-DEC 186/1), consistant à soumettre les nominations et les renouvellements d'administrateurs P4 et P5 au contreseing du Président du Conseil ».

75. Par ailleurs, l'auditeur externe avait recommandé le recours à des spécialistes du recrutement pour le recrutement des agents D2²². Cette recommandation n'a pas été retenue, mais on constate que, pour le recrutement du nouveau directeur de la coopération technique, un projet pilote a été lancé, consistant à confier à un cabinet spécialisé, non pas la pré-sélection, mais l'analyse du profil des candidats pré-sélectionnés par l'OACI. Cette expérience a été renouvelée dans le cadre de la réouverture du poste de directeur du transport aérien.
76. Au total, l'auditeur externe constate que la plupart de ses recommandations ont été prises en compte dans le cadre de la révision récente du code du personnel de l'OACI.
77. Concernant le type et la durée des contrats, le nouveau code du personnel prévoit trois types de contrats :
- les contrats à titre temporaire (temporary appointment), conclus normalement pour moins d'un an, non renouvelables « sauf exception », et ce dans la limite de 24 mois ;
 - les contrats à durée déterminée (fixed-term appointment), d'un an à cinq ans, « sans perspective de renouvellement » pour l'impétrant, mais indéfiniment renouvelables si l'OACI le décide ;
 - les contrats de caractère continu (continuing appointment), à durée indéterminée, qui peuvent être attribués pour des agents ayant servi au moins cinq ans sous statut OACI. Cette troisième forme de contrat n'a pas encore été validée à l'échelon de l'ONU, et n'est donc pas actuellement mise en œuvre.
78. Dans la pratique, le contrat type des agents de l'OACI est le contrat à durée déterminée.
79. Néanmoins, même si les contrats permanents ont disparu du nouveau code du personnel, l'OACI hérite du passé un certain nombre d'agents placés sous ce régime. Le tableau suivant montre la réduction progressive du nombre d'agents sous contrats permanents, qui ne sont plus accordés depuis 2003 :

Tableau n° 14 : Agents permanents à moins de cinq ans de la retraite

	31/12/2007	31/12/2010
Agents sous contrat permanent	410	298
Dont à moins de cinq ans de la retraite	75	64

80. On constate que, pour l'ensemble des personnels sous statut OACI, l'évolution de la structure des contrats (substitution progressive de contrats à durée déterminée aux contrats permanents) n'a guère eu jusqu'à maintenant d'effet sur la période moyenne passée sous contrat à l'OACI depuis le premier contrat, comme le montre le tableau suivant :

Tableau n° 15 : Durée des contrats

	31/12/2007	31/12/2010
Durée moyenne passée à l'OACI depuis le premier contrat	13,5 ans	13 ans

²² Recommandation n°5 : « afin d'assurer une sélection objective des candidats en fonction de leurs compétence tout en tenant compte du bon équilibre régional des directeurs, l'auditeur externe recommande qu'il soit fait appel, pour la présélection des candidatures aux postes D2, à des cabinets spécialisés de chasseurs de tête, qui seraient informés des équilibres régionaux et de genre souhaités par le Conseil, afin qu'ils adressent à son Président et au Secrétaire général une « short list » assortie d'une analyse des profils sélectionnés et d'une proposition de classement. »

81. Cela traduit le fait qu'à l'OACI, l'un des principaux régulateurs de la durée des carrières est l'âge du départ à la retraite : ainsi, en 2010, sur 39 agents G ayant quitté l'OACI, 19 étaient partis à la retraite. Les licenciements ne jouent qu'un rôle très marginal. Dans son rapport sur le recrutement des fonctionnaires internationaux, l'auditeur externe avait déjà constaté qu'en 2009, pour les personnels de classe P et D qui relevaient de son audit, sur 32 agents ayant quitté l'OACI, il n'y avait qu'un cas de départ par licenciement. On constate approximativement la même proportion de départs de personnels de classe G sur initiative de l'OACI, puisqu'en 2010, sur 39 départs, un seul résulte d'un licenciement.
82. En conclusion, environ un tiers de la « marge de manœuvre » attendue de la disparition progressive, par départs naturels, des agents auxquels ont été accordés, jusqu'en 2003, des contrats permanents, a été largement consommée pendant le triennat précédent, sans que cela ne se traduise :
- ni par un rajeunissement du personnel de l'OACI (dont la moyenne d'âge, comme on l'a vu plus haut, reste égale à 48,8 ans sur la période) ;
 - ni par une réduction sensible de la durée moyenne passée à l'OACI par les agents présents au 31 décembre 2010 (13 ans) par rapport à celle passée par les agents présents au 31 décembre 2007 (13,5 ans).
83. De ce point de vue, la nouvelle typologie des contrats figurant dans le code du personnel ne devrait pas, en elle-même, modifier la situation particulière de l'OACI, caractérisée par une forte stabilité des caractéristiques des effectifs, tant globalement qu'individuellement.

3.3. Informatique

84. L'auditeur externe a procédé à une revue de la fonction informatique au sein de l'OACI à Montréal du 17 au 28 janvier 2011. 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, d'apprécier dans quelle mesure cette fonction, encore très 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.

3.3.1. Les coûts de l'informatique à l'OACI

85. Le budget relatif aux technologies de l'information et de la communication (TIC) est intégré aux dépenses de support de gestion et d'administration. Il s'élevait à 18,6 MCAD pour le triennat 2008-10 et 14,2 MCAD pour le triennat 2011-2013, avec les répartitions annuelles suivantes :

Tableau n° 16 : Budget des technologies de l'information, en KCAD (Fonds 1101)

Année	Dotation initiale	Solde de dotation	Augment. transferts	Report de l'année n-1r	Total	Coûts salariaux	TOTAL
	<i>(hors frais de personnel)</i>						
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	3 837 786	2 134 183	5 971 969
2010	1 851 967	898 015	2 614 972	782 118	6 147 072	2 077 652	8 224 724
2011	2 581 690			2 973 667		2 103 730	7 659 087

86. La diminution globale de 23,7 % du budget affecté à l'informatique entre les deux triennats traduit divers mouvements, qui seront explicités plus loin.
87. En 2008-2010, ces dotations budgétaires représentaient 7,1 % du budget ordinaire de l'OACI et 17,8 % des crédits consacrés à la gestion, à l'administration et au support des programmes. Pour le triennat 2011-2013, ces dotations représentent 5,2 % du budget et 11,3% de tous les crédits de gestion et d'administration (qui recouvrent un périmètre fortement modifié par rapport au triennat précédent).
88. À compter de 2011, les dotations pour l'informatique sont en effet réparties entre trois grandes catégories de fonctions support : support des programmes « PS », à hauteur de 60 % des crédits informatiques ; gestion et administration « MAA » à hauteur de 35 % ; gestion et administration des organes directeurs « MAA GB » à hauteur de 5 %.
89. Les budgets ne sont pas directement comparables entre les deux triennats, puisque les méthodes d'allocation des coûts généraux de l'organisation entre les programmes et les fonctions support ont été modifiées.
90. En outre, pour le triennat 2008-2010, ce budget reflète un ensemble de dépenses prévisionnelles liées à l'informatique (y compris les dépenses de personnel), qu'elles soient ou non contrôlées par la section TIC, alors qu'à compter de 2011, le budget ne reflète plus que les dépenses de la seule section TIC. Le périmètre des dépenses informatiques de l'organisation et celui des dépenses exécutées directement par la section TIC ne se recoupaient donc pas en 2010, d'autres services de gestion pouvant effectuer des dépenses au titre de la fonction informatique.
91. Si l'on se place d'un point de vue non plus budgétaire, mais comptable, les dépenses identifiées comme relevant de la fonction informatique ont représenté 15,5 MCAD sur le triennat 2008-2010. Ce chiffre est inférieur aux prévisions budgétaires, mais ne comprend pas les dépenses engagées et non encore payées sur l'exercice triennal.

Tableau n° 17 : Dépenses comptables informatiques (budget ordinaire, en KCAD)

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

(Données provisoires au 31/12/2010, comptes non arrêtés)

92. En 2010, la dispersion des dépenses informatiques entre les structures organisationnelles s'explique par le rôle joué par la section TIC, qui assure actuellement une fonction de support technique sans maîtriser l'ensemble du domaine

informatique du siège et des bureaux régionaux. Elle joue un rôle de service facilitateur, sans avoir de prise directe sur les décisions relatives au contenu des outils mis à disposition sur demande des utilisateurs. Elle ne maîtrise donc pas l'intégralité des dépenses informatiques de l'organisation, comme le montre le tableau suivant :

Tableau n° 18 : Répartition des dépenses comptables informatiques par centres de coût (budget ordinaire, en KCAD)

	2008	2009	2010
Centre de coût section TIC % du total des dépenses informatiques	73,9 %	84,2 %	79,3 %
Centres de coût bureaux régionaux % du total des dépenses informatiques	18,2 %	10,5 %	14,2 %
Autres centres de coût du siège % du total des dépenses informatiques	7,9 %	5,3 %	6,5 %

(données au 31/12/2010 provisoires - comptes non arrêtés à la date de l'audit)

93. La nouvelle présentation budgétaire ne met en évidence que le budget prévisionnel de la section TIC. Ce dernier n'inclut donc pas certaines dépenses relatives à la fonction informatique telles que :
- les salaires du personnel informatique relevant des bureaux régionaux (huit personnes à ce jour) ;
 - 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 ;
 - les éventuelles dépenses informatiques qui seraient 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.
94. À compter de 2011, les dépenses informatiques sont donc regroupées dans une « stratégie d'exécution de soutien » (supporting implementation strategy), gérée par la section TIC, et devront à ce titre, avant d'être engagées, faire l'objet d'une autorisation budgétaire du responsable de la section. Cette nouvelle approche s'accompagne de l'affectation des dépenses informatiques à un centre de coût unique, ce qui devrait renforcer la visibilité budgétaire de cette activité, et permettre de concentrer la responsabilité de la répartition des crédits alloués à l'informatique.
95. Cette nouvelle présentation budgétaire ne concerne que les crédits du budget ordinaire. Pour disposer d'une vision globale, il faudrait tenir compte à la fois des éventuels crédits informatiques alloués à des fonds non spécifiquement dédiés à l'informatique²³, et des dépenses réalisées au titre du fonds TIC, qui reçoit des financements complémentaires à ceux du budget ordinaire, dédiés à la modernisation des systèmes informatiques et financiers de l'OACI. Ce fonds ne finance plus actuellement que le projet structurant d'amélioration des systèmes financiers dit IRIS (progiciel de gestion intégré Agresso). Les dépenses de ce fonds ont été de 3,7 MCAD sur le dernier triennat et le budget prévisionnel représente 2,1 MCAD sur le triennat 2011-2013. Le tableau suivant retrace les montants de ce fonds, en dépenses effectives pour la période 2008-2010 et en dotations budgétaires pour la période 2011-2013 :

²³ Cependant, les dépenses informatiques comptablement enregistrées comme telles (matériel et logiciel), sur le fonds AOSC, ne dépassent pas 86 KCAD sur 2008-2010.

Tableau n° 19 : Fonds TIC (en KCAD)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dépenses constatées	1 355	1 504	867 a)			
Budget estimé				1 679	200	200

a) données au 25 janvier 2011, comptes non arrêtés.

96. Sur la période 2008-2010, ces financements complémentaires n'étaient pas majoritairement gérés par la section TIC (qui a disposé de 18 % du total en 2010), mais essentiellement par le bureau de la coordination régionale et de la communication (à hauteur de 53,8 %), ainsi que par la section des services financiers (10,9 %), la section du personnel (10,2 %) et la section en charge du personnel de la coopération technique (6,8 %). À compter de 2011 cependant, l'équipe dédiée à la mise en place d'Agrosso rejoint la section TIC, et y sera en charge du support technique.

97. En conclusion:

- 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 structures organisationnelles de l'OACI. On peut néanmoins considérer qu'elle a représenté en 2010, frais de personnel inclus, un volume annuel de dépenses de l'ordre de 6,3 MCAD (fonds TIC inclus), dont 4,3 étaient placés sous le contrôle de la section chargée de l'informatique (« section TIC ») ;
- si la nouvelle présentation budgétaire, qui n'intègre que le budget de la section TIC et du fonds TIC, pourrait limiter la visibilité du Conseil sur l'ensemble des dépenses informatiques qui pourraient éventuellement être effectuées par ailleurs, l'Auditeur externe estime que, compte tenu de la répartition finale des dépenses par structure organisationnelle constatée en 2010 (80 % de la dépense d'ores et déjà réalisée par la section TIC), et de la recentralisation des dépenses informatiques envisagée à compter de 2011²⁴, cette limitation de visibilité ne porte pas sur un montant remettant en cause la pertinence de l'information donnée au Conseil sur les dépenses informatiques de l'organisation.

3.3.2. Le personnel en charge des fonctions informatiques

98. Au 31 décembre 2010, la section TIC comprenait 18 agents sous statut OACI, dont 13 P et 5 GS, soit 2,5 % du personnel sous statut de l'organisation, représentant une masse salariale de 2 M CAD annuels. Ce chiffre a été en décroissance de 10 % sur le triennat 2008/2010.

99. Ces ressources sont complétées :

- par trois agents G5 financés par le fonds TIC, travaillant dans les services des finances et des ressources humaines, pour mettre en place du progiciel de gestion IRIS. Ils sont rattachés au budget de la section TIC à compter de 2011.
- par les personnels en charge de l'informatique rattachés au budget de chacun des bureaux régionaux, soit 8 personnes.

²⁴ Par décision du FSMG du 24 septembre 2010, les bureaux régionaux devront se référer à la section TIC pour toute dépense informatique, afin d'encourager la standardisation des équipements et des logiciels.

100. En outre, 13 consultants travaillaient au 31 décembre 2010 pour la section, soit 15,6 % des consultants de l'organisation.

101. Le budget prévisionnel consacré à l'externalisation de prestations informatiques (y compris des consultants), a progressé en valeur absolue de 93,7 % sur le triennat 2008-2010, comme il ressort du tableau suivant :

Tableau n° 20 : Budget prévisionnel et dépenses liées à l'externalisation, en dollars canadiens

	Dotation budgétaire pour l'externalisation (allotment)	Dépenses comptables dans l'année	% des dépenses comptables globales dans l'année
2008	888 950	244 710	8,4 %
2009	1419 808	1 138 549	22 %
2010	1 722 591	668 936 a)	15,2 %
2011	852 314 b)	nc	nc

a) données au 25 janvier 2010, comptes non arrêtés

b) dotation initiale (*initial allotment*) seulement

102. Ce budget d'externalisation est en forte croissance sur le triennat et représente une part importante, mais variable (fluctuant entre 8 et 22 %), des dépenses informatiques. Cette situation est probablement le signe d'une tension croissante, en termes de ressources, que connaît la section TIC pour mettre en œuvre l'essentiel des projets à composante informatique de l'organisation, sans disposer pour autant de ressources complémentaires en personnel permanent, ni d'une visibilité réelle sur les besoins à moyen-terme des services utilisateurs.

103. Au total, fin 2010, 41,9 % des agents en charge de la fonction informatique étaient des consultants temporaires employés pour assurer des fonctions pérennes, parmi lesquelles des fonctions aussi essentielles que l'entretien des serveurs et le maintien des bases de données. Cette situation pourrait être le signe d'une tension excessive sur les ressources humaines affectées à l'informatique, puisque seuls trois consultants étaient employés par la section TIC fin 2008 et fin 2009, et que cet effectif a été plus que quadruplé fin 2010.

3.3.3. L'organisation de la section TIC

104. Malgré la centralisation en cours des crédits budgétaires informatiques sur la section TIC, la fonction de cette dernière n'a pas été renforcée, puisqu'elle ne contrôle pas l'intégralité des actions à composante informatique, financées sur le budget ordinaire ou sur les fonds divers : chaque direction et bureau régional peut donc encore, comme dans le passé, développer isolément des projets à forte composante informatique²⁵, entretenir des bases de données²⁶, voire acheter des équipements informatiques sur le

²⁵ Par exemple, l'EDRMS (*Electronic documents and record management system*) ou l'IKSN (*Information knowledge system network*) ne sont pas gérés par la section TIC.

²⁶ Par exemple le site FSIX (*Flight safety information exchange*), qui relève de la direction de la navigation aérienne ; la base de données USOAP, hébergée sur un serveur privé dans le cadre d'un contrat d'externalisation géré par la même direction ; la base de données MANDD pour les déficiences identifiées dans la région Middle-East, gérée par le bureau du Caire, etc.

budget des programmes ou des bureaux. Ces dépenses informatiques non effectuées dans la section TIC seraient alors soit invisibles en tant que telles (correspondant à du temps passé par des personnels non classés informaticiens), soit noyées parmi les dépenses opérationnelles des programmes.

105. Les risques inhérents à cette situation sont de deux ordres :
- ils affectent d'abord la cohérence des projets mis en œuvre. Ainsi pouvait-on recenser, au 31 décembre 2010, un minimum de 48 sites internet publics, 272 sites intranet et 146 portails, en sus des sites et applications développés par les bureaux régionaux et directions techniques ;
 - la dispersion fait planer un risque sur la sécurité des informations mises à disposition des différents utilisateurs, la feuille de route pour la sécurité informatique ne concernant que la section TIC.
106. En conclusion, la centralisation de la responsabilité budgétaire de la fonction TIC constatée à compter de 2011 semble toujours découplée de la responsabilité fonctionnelle sur les projets. Plusieurs projets structurants, ainsi que des projets de nature plus technique pilotés par le bureau de la navigation aérienne et le bureau des transports aériens, ne sont ni placés sous la responsabilité explicite de la section TIC, ni même définis en association avec elle.

3.3.4. Le support technique

107. On constate que, outre l'ensemble des projets d'entretien et de développement des infrastructures informatiques, la section TIC est chargée d'assurer le support technique permanent, notamment via un Service Desk, qui a répondu en 2010 à 8 271 demandes (par intranet ou par mail, des demandes étant filtrées selon le niveau de difficulté).
108. Le service de support technique comprend un manager, un assistant et deux techniciens consultants (ponctuellement renforcés par deux techniciens en charge notamment de l'installation des équipements et de l'entretien des serveurs). Le système, développé en 1999 par l'OACI, est en cours de remplacement par un système compatible avec les bonnes pratiques ITIL (« SCSM » ou Microsoft System Center Service Manager). Le suivi de la performance passe essentiellement, actuellement, par le calcul d'un ratio de satisfaction des utilisateurs, peu révélateur, puisque 84 % des utilisateurs n'ont pas répondu à la question posée (15 % se sont dit satisfaits ou très satisfaits, moins d'un 1 % mécontents).
109. En outre, la section externalise en continu, depuis 2008, un certain nombre de services relatifs à la maintenance des serveurs (pour un coût moyen annuel de 125 KCAD), du matériel informatique mobile (coût moyen annuel de 15 KCAD), de l'expertise en matière d'infrastructure (60 KCAD), et à la sécurité (back-up extérieur pour 8 KCAD et service anti-spam et anti-virus pour 15KCAD).
110. La réduction de ses effectifs permanents début 2011 (18 agents, soit moins deux agents par rapport à 2009), parallèle à une augmentation drastique du nombre des consultants (+10 contrats SSA à fin décembre 2010 par rapport à trois contrats de consultants seulement à fin 2009) traduit une tension notable sur les ressources de la section, conduisant ainsi le service TIC à considérer que l'ensemble des applications concernant le cœur de métier et des systèmes informatiques de l'OACI est totalement

sous la maîtrise des consultants, « si bien qu'il ne s'agit pas d'un unique point de faiblesse ou d'un problème de personnel, puisqu'en réalité la plupart des fonctions centrales sont menacées en termes de préservation de la compétence propre à l'organisation».

Constat n°5 : il n'existe pas encore de vision stabilisée et formalisée de l'équilibre à trouver entre les fonctions imposant des compétences propres (« in house ») pérennes et les fonctions qui peuvent sans risque être externalisées, voire dont il serait souhaitable et utile de les externaliser. C'est notamment le cas pour tout ce qui concerne le cœur de la fonction support aux services (le service desk).

Recommandation n°5 : Il pourrait être réalisé une étude extérieure spécialisée sur la fonction assistance aux utilisateurs (service desk), comprenant une analyse coûts-bénéfices, afin de mieux appréhender la qualité du service rendu aux utilisateurs, de cerner leurs besoins et de définir un meilleur équilibre entre les fonctions internes et les services externalisés.

Dans sa réponse au projet de rapport, l'OACI indique que « une étude spécialisée de gestion de service sera commandée afin d'évaluer les fonctions de support aux usagers et l'équilibre entre les fonctions internes et les services sous-traités, si elle dispose des ressources nécessaires ».

3.3.5. La stratégie informatique

111. Les constats dressés en matière budgétaire (dispersion de la fonction informatique), en matière de ressources humaines (poids croissant de l'externalisation) et en matière organisationnelle (dispersion des responsabilités en fonction de la nature des projets informatiques) s'expliquent largement par l'absence d'une stratégie globale unifiée en matière informatique.
112. La section TIC est la principale entité en mesure de mettre en œuvre des projets informatiques. Contrairement à ce que pourrait laisser supposer son nom, la section « des technologies, de l'information et de la communication » n'est en charge que des aspects techniques (infrastructures et applications informatiques et de télécommunications). En revanche ni l'information (au sens de la gestion des contenus), ni la communication interne ou externe ne relèvent de sa compétence.
113. Si une nouvelle vision de la fonction informatique, articulée autour du principe de l'architecture unique « One ICAO-ICT », a bien été élaborée au deuxième semestre 2010, elle ne repose pas sur un recensement et une hiérarchisation, au niveau de l'organisation prise dans son ensemble, des besoins précis des divers services utilisateurs, ni sur une réflexion d'ensemble sur le volume et la structuration des ressources déployées pour y répondre. Cette situation confirme, dans les faits, la dispersion de la fonction informatique déjà observée en matière budgétaire, notamment en termes de gestion des projets.
114. Depuis 2009, on constate néanmoins un début de réflexion sur le rôle et l'activité de la section TIC, dont on trouve la trace dans plusieurs documents évoqués ci-après. Une liste d'objectifs stratégiques et d'actions, dotée d'un calendrier a été

présentée le 24 septembre 2010 au Groupe plénier de gestion de haut niveau (FSMG²⁷), suite à la mise à disposition de 2 MCAD de fonds additionnels pour les nouveaux projets de la section TIC. Ce document préconisait :

- une amélioration du service rendu aux bureaux (« enhancing service quality to all bureaux »);
- la mise en place d'une infrastructure informatique OACI unifiée (« *building One ICAO-ICT infrastructure* ») ;
- l'élaboration d'un modèle d'assistance aux utilisateurs (« *enterprise service support model* ») ;
- le renforcement de la disponibilité de l'infrastructure informatique (« *high availability ICT infrastructure* ») ;
- un objectif de dématérialisation bureautique (« *office automation process-paperless office* ») ;
- le développement d'une série de services en ligne « *eICAO* » (enterprise web management and strategy, information management and governance bodies, ERP post implementation support, EDRMS enterprise content management).

115. Un document postérieur à la réunion du FSMG et appelé « IT Strategy planning », décrit une stratégie informatique s'articulant, pour le triennat 2011/2013, autour de trois grands objectifs :

- la fourniture de solutions informatiques répondant aux nouveaux besoins de l'OACI (Objective 1 : Implement IT solutions that align with ICAO business environment, policy, goals, and statutory requirements) ;
- la fourniture de technologies robustes, sécurisées, flexibles et efficaces (Objective 2 : Deliver and maintain a robust, flexible, secure, and efficient technology Portfolio) ;
- l'amélioration globale de la gestion informatique et du service rendu aux utilisateurs (Objective 3 : Enhance the overall management of information technology and customer service delivery).

116. Cette stratégie est en outre présentée dans un business plan et dans un plan opérationnel. Mais ces plans ont été élaborés sans consultation systématique des utilisateurs, et donc sans tenir compte des priorités évolutives que pourraient se fixer les services faisant appel à la section TIC.

117. Il n'existait pas, au moment de l'audit, de cadre stratégique stabilisé, ni de schéma directeur informatique élaboré avec les directions techniques permettant à l'organisation de définir des priorités résultant d'arbitrages faits au niveau du Secrétariat général en fonction des ressources disponibles, et de disposer d'une vision globale des objectifs à moyen-terme en matière informatique. L'absence d'un tel schéma directeur, qui ne pourrait être arrêté qu'au niveau du secrétariat général en associant tous les utilisateurs et la section TIC, conduit la plupart du temps ces derniers à piloter à vue leurs divers projets, au détriment d'une l'organisation rationnelle et maîtrisée de la fonction informatique.

118. Ainsi la direction de la navigation aérienne élabore-t-elle un projet d'harmonisation des bases de données en matière de sécurité et de navigation aérienne mises à disposition des utilisateurs extérieurs (projet « safety web ») : ce projet, stratégique dans la perspective de la 12^{ème} conférence sur la navigation aérienne prévue en

²⁷ Full senior management group

novembre 2012, ne faisait pas partie en tant que tel, à fin 2010, de la stratégie informatique, qui inclut en revanche un « web management project » partiellement dédié au même sujet (consolidation de l'ensemble des sites intranet et internet de l'OACI à fin 2013).

119. En conséquence, la section TIC n'était pas en mesure de consacrer au projet « safety web » les ressources nécessaires, dès 2011, à la révision globale de l'architecture Internet. Un arbitrage, effectué tardivement, a consisté à prévoir la mise en place d'un site web dynamique spécifique pour les questions de sécurité, qui viendra se superposer aux structures pré-existantes. Coexisteront ainsi, pendant au moins deux années, deux projets parallèles, l'un sur les sites Internet dédiés à la sécurité, l'autre sur l'ensemble des sites de l'organisation, dont aucun comité directeur commun ne peut, en l'état actuel, assurer la cohérence.
120. Par ailleurs, l'absence systématique d'études de faisabilité et d'analyses coûts-bénéfices, avant le lancement des nouveaux projets informatiques, ne permet pas de garantir que les arbitrages sont effectués au meilleur coût, ni en fonction de priorités bien évaluées, entre les diverses demandes émanant des services.

Constat n°6 : la fonction informatique est actuellement dispersée au sein de l'OACI, malgré un renforcement récent du rôle de la section TIC. Cette situation présente sans doute l'avantage d'une certaine souplesse pour les services utilisateurs. En revanche, elle comporte le double inconvénient d'une insuffisante cohérence des actions entreprises et d'une absence de maîtrise d'ensemble de la fonction informatique à l'OACI, conduisant la section TIC à répondre en permanence dans l'urgence.

Recommandation n°6 : compte tenu des enjeux financiers (près de 7 % des ressources du budget ordinaire), le Conseil devrait demander et valider un schéma directeur informatique à moyen terme recensant et hiérarchisant l'ensemble des projets de nature informatique de l'OACI, assorti d'une évaluation financière et d'un calendrier de mise en place. Le Secrétariat général aurait un rôle d'impulsion important à jouer en la matière, puisqu'il est le seul en mesure de mobiliser l'ensemble des services utilisateurs et la section TIC, et de proposer les éventuels arbitrages en fonction des priorités et des moyens disponibles.

Le projet de plan d'action du Secrétariat indique qu' « un schéma directeur à moyen terme sera présenté ».

4. BUREAUX RÉGIONAUX

121. Les contrôles de l'auditeur externe sur les bureaux régionaux depuis 2008 ont eu pour objet d'examiner leur activité et leur gestion, tant en « régularité » qu'en « rendement »²⁸. Ces audits ont été menés en conformité avec les dispositions prévues aux articles 13-4 et 13-5 des règles financières de l'OACI et à l'art. 6 de son annexe B. Ont ainsi été audités, dans l'ordre chronologique :
- Dakar (« WACAF » - West And Central Africa), du 13 au 23 mai 2008. Ce bureau a été créé en 1963. Il est accrédité auprès de 24 États.

²⁸ Au sens de la déclaration de Lima (INTOSAI), section 4. En particulier, en ce qui concerne l'audit du « rendement », le §3 fait références aux « 3E » (Économie, Efficience, Efficacité)

- Paris (« EURNAT » - EURop North ATlantic), du 9 au 17 juin 2008. Créé en 1947, c'est le plus ancien bureau régional de l'OACI. Il est accrédité auprès de 56 pays.
 - Lima (« SAM » - South AMerica), du 9 au 20 mars 2009 ; le bureau, créé en 1948, est accrédité auprès de 13 pays ;
 - Bangkok (« APAC » - Asia PACific), du 15 au 26 juin 2009. Créé en 1955, ce bureau est accrédité auprès de 38 États ;
 - Mexico (« NACC » - North America Central & Carribean), du 18 au 28 mai 2010 : le bureau régional est établi à Mexico depuis 1957. La région couverte par le bureau de Mexico, comprend 21 États et 11 territoires ;
 - Le Caire (« MID » - MIDdle east), du 14 au 25 juin 2010. Le bureau MID, créé en 1953, est accrédité auprès de 15 pays, dont trois situés sur le continent africain et 12 en Asie.
 - Nairobi (« ESAF » - East & South Africa), du 11 au 22 octobre 2010. Ce bureau de Nairobi, créé en 1983, est le plus récent. La région couverte par le bureau de Nairobi comprend 22 États et 1 territoire.
122. Le délai entre le premier et le dernier audit de bureau régional est relativement long (29 mois), et on notera que, suite à une proposition exprimée par le Groupe consultatif sur l'évaluation et l'audit (AGEA) lors d'une réunion tenue à Paris à mi-parcours (le 20 janvier 2010), qui consisterait à centrer les audits de bureaux régionaux sur les questions de fonds plutôt que de forme, les termes de référence des audits de bureaux régionaux ont été amendés, et le développement qui suit tente de faire la synthèse d'une série d'audits effectués sur une base partiellement différente. Un questionnaire général d'ensemble a été adressé mi 2010 à tous les bureaux régionaux pour assurer la cohérence des données.

4.1. Aspects budgétaires et financiers

123. Le budget des bureaux régionaux a représenté, en 2009, 24,4 % du budget ordinaire de l'OACI (soit 18,56 MCAD) : leur poids représente donc près du quart de l'organisation, hors coopération technique.
124. Globalement, les dotations et consommations budgétaires des bureaux régionaux ont été les suivantes :

**Tableau n° 21 : dotations et consommations budgétaires
(en milliers de CAD et en pourcentage)**

Exercice	2008	2009	2010	Triennat
Bangkok				
Dotation budgétaire	2772	2862	3556	9190
Consommation	2627	2517	2832	7976
% dotations consommées	94,76 %	87,94 %	79,63 %	86,79 %
Nairobi				
Dotation budgétaire	2433	2484	3173	8090
Consommation	2280	2202	3056	7538
% dotations consommées	93,69 %	88,65 %	96,31 %	93,18 %
Paris				
Dotation budgétaire	3821	3899	4200	11920
Consommation	3652	3794	3819	11265
% dotations consommées	95,57 %	97,30 %	90,93 %	94,51
Cairo				
Dotation budgétaire	1897	2024	2259	6180
Consommation	1621	1536	1812	4969
% dotations consommées	85,46 %	75,92 %	80,22 %	80,40
Mexico				
Dotation budgétaire	2405	2486	3106	7997
Consommation	2010	2050	2635	6695
% dotations consommées	83,60 %	82,49 %	84,83 %	83,72
Lima				
Dotation budgétaire	2333	2466	3015	7814
Consommation	2207	2203	2574	6984
% dotations consommées	94,62 %	89,37 %	85,38 %	89,38
Dakar				
Dotation budgétaire	2251	2338	2765	7354
Consommation	2077	1864	2376	6317
% dotations consommées	92,28 %	79,73 %	85,96 %	85,90

(Source : états financiers OACI)

125. Bien que les chiffres ci-dessus proviennent de la direction financière (mars 2011), le bureau de Mexico indique que son propre rapport « montre que 92 % de son budget 2010 a été consommé ».
126. De son côté, le bureau de Lima souligne que, pour interpréter correctement leur ratio pour 2009, il faut tenir compte de la période d'intérim du directeur régional et de son adjoint. Bien que les chiffres ci-dessus proviennent de la direction financière, le même bureau indique « nous sommes surpris du pourcentage de consommation des crédits qui ressortent de ce tableau » et se réfère à « un extrait ci-joint du progiciel de gestion intégré Agresso » qui n'est en fait pas joint aux réponses au rapport provisoire de l'auditeur externe.²⁹

²⁹ Dans sa réponse au rapport provisoire, le bureau de Lima insiste fortement pour mentionner que les chiffres pour 2010 incluent une dotation de 270 000 dollars début 2010 « dont le siège n'a pas été capable de l'informer ». Cette critique transparente du siège par un bureau régional adressée à l'auditeur externe est intéressante en soi, mais il convient de rappeler que, dans son audit des bureaux, l'objectif de l'auditeur externe n'était pas d'arbitrer d'éventuels conflits entre les bureaux et le siège, mais de fonder son jugement uniquement sur l'efficacité globale du dispositif.

127. En fait, les différences entre les chiffres fournis par la direction financière et les rapports des directeurs régionaux proviennent du fait que ces derniers incluent non seulement les dépenses de l'exercice, mais également les engagements (ordres d'achat, accords spéciaux de service SSA, etc).
128. Le tableau ci-dessus montre que, à l'exception de Paris et de Nairobi, les bureaux régionaux ont disposé de dotations budgétaires en assez net excédent par rapport à leurs consommations effectives de crédits, notamment en ce qui concerne le Caire, Mexico et Dakar. Ce point mériterait sans doute un examen particulier, afin de s'assurer d'une allocation optimale des ressources budgétaires de l'organisation.
129. Le tableau ci-dessous indique la répartition par grandes masses (salaires, déplacements, autres charges) des dépenses effectives des bureaux régionaux imputées sur le budget ordinaire. On s'est fondé sur les données 2009, dans la mesure où, lorsqu'on a procédé à la répartition des dépenses par grandes masses, les chiffres 2010 définitifs n'étaient pas connus :

Tableau n° 22 : Dépenses des bureaux régionaux en 2009 (en milliers de CAD)

	Bangkok	Nairobi	Paris	Le Caire	Mexico	Lima	Dakar	Total
a) Charges salariales	2 179	1 665	2 882	1 616	1 970	1 929	1 798	14 038
b) Déplacements	136	138	190	76	117	62	143	863
c) Autres charges	547	682	828	333	399	475	397	3 660
Ratio b+c/a	31 %	49 %	35 %	25 %	26 %	28 %	30 %	32 %
Total	2 862	2 484	3 890	2 025	2 486	2 466	2 338	18 561

(source Agresso)

130. Lors du contrôle de l'auditeur externe sur le programme ACIP30, mené en même temps que le contrôle du bureau de Nairobi, et qui a donné lieu à un rapport examiné lors du Conseil du 16 mars 2011, le responsable avait indiqué que l'un de ses critères de gestion, reposant sur son expérience professionnelle personnelle, se fondait sur le constat selon lequel un ratio de 65 % de missions/charges salariales et autres, pouvait être considéré comme « optimal » dans le cadre d'une activité d'animation régionale, dans la mesure où il était supposé permettre d'occuper à 85 % la direction et les officiers techniques couvrant une région. Si l'on adopte ce critère, les données résultant du tableau ci-dessus sembleraient montrer qu'on est assez loin du compte, puisque le ratio moyen n'est que de 32 %.
131. Cependant, l'auditeur externe n'est pas en mesure de confirmer, sur la base de critères objectifs, que le « ratio 65 % », empiriquement établi dans le cadre du programme ACIP, et qui ne peut servir de norme d'audit, repose sur des critères objectifs et peut être transposé à tous les bureaux régionaux. Par ailleurs, dans la réponse de l'OACI au rapport provisoire de l'auditeur externe, le bureau de Dakar insiste sur le fait que « ACIP était un programme consacré à la sécurité, avec un mandat précis portant sur une période définie. Ce même contexte peut ne pas être transposé aux bureaux (Nairobi et Dakar) dans lesquels il a été intégré à compter de janvier 2011 ». La relative faiblesse du ratio constatée ci-dessus ne constitue donc qu'un éventuel indice d'une utilisation non optimale des ressources humaines et budgétaires affectées aux bureaux régionaux.

³⁰ AFI Comprehensive Implementation Programme

132. En revanche, au cours de ses trois dernières missions (Mexico, le Caire et Nairobi), l'auditeur externe a procédé à des entretiens systématiques avec chaque directeur, chaque directeur adjoint et chaque officier technique, qui lui ont permis de constater que, dans la pratique, une telle proportion était effectivement ressentie comme souhaitable. Le bureau de Dakar souligne que « cela peut avoir été le cas à l'époque, mais demanderait à être reconsidéré à la lumière des nouvelles priorités et stratégies annuelles et triennales (par exemple, l'introduction des ICVM31 dans le triennat 2011/2013, l'intégration du plan AFI dans les bureaux de Dakar et Nairobi, le rôle plus important des bureaux dans la coopération technique, etc. ».
133. Mais surtout, une autre approche, qui concerne les « missions d'État » (c'est-à-dire les missions ayant pour objet de faire le point avec les administrations nationales de la région sur diverses questions intéressant l'application des annexes et des SARPs³²), est ressortie de ces entretiens :
- d'une part, si l'on se réfère au manuel des bureaux régionaux, art. 2.10.2.1, chaque bureau régional devrait assurer une visite annuelle d'État auprès de chaque État de la région. Bien que cet article ne soit plus valide, il donne une idée de la cible visée par l'OACI ;
 - d'autre part, une majorité d'officiers techniques consultés estiment, lorsque la question leur est explicitement posée, que dans leur domaine de spécialité, une moyenne d'une mission d'État par triennat auprès de chaque État de la région constituerait un objectif professionnellement raisonnable : les spécialités représentées dans les bureaux étant Air Traffic Management (ATM), Flight Safety (FS), Communications and Navigation Systems (CNS), Airports and Ground Aids (AGA), Aviation Security (AVSEC), Meteorology (MET) et Technical Cooperation (TC)³³, on peut établir, sur la base des données 2009, et si l'on considère comme « optimale » l'hypothèse d'une visite par spécialité et par triennat auprès de chaque État de chaque région, le tableau suivant :

Tableau n° 23 : Nombre annuel de missions d'État « optimal » et réel (2009)

	APAC	ESAF	EURNAT	MID	NACC	SAM	WACAF	Total
A. Nombre de spécialités	7	7	4	4	5	4	6	ns
B Nombre d'États et territoires de la région	38	23	56	27	32	13	21	210
C Nombre annuel optimal de missions d'État=A*B/3	89	54	75	36	53	17	42	366
D Nombre réel de missions d'État en 2009	11	12	16	5	10	17	7	78
% de missions par rapport à l'« optimum »	12 %	22 %	21 %	14 %	19 %	100 %	17 %	21 %

134. Dans la réponse de l'OACI, le bureau de Paris « considère que ce tableau est trompeur : la logique consistant à établir un lien entre les « spécialités » et le nombre de visites annuelles (missions d'État) introduit un biais et n'est pas pertinente. Les

³¹ ICAO Coordinated Validation Mission

³² Standard and recommended practices

³³ Le bureau de Paris indique que ces spécialités « ne rendent pas compte de la situation à Paris, pour lequel la plupart des caractéristiques de métiers sont définis comme "Mise en Œuvre des Services de Navigation Aérienne" (ANS-IMP), ces caractéristiques couvrant plusieurs spécialités, même si l'accent peut davantage être mis sur l'une d'entre elles (par exemple ATM, CNS, MET, etc.) ».

visites et missions sont programmées et exécutées sur la base de besoins et d'objectifs identifiés par divers procédés (demandes des États, déficiences de sécurité identifiées)». Cependant, le bureau de Paris ne propose pas d'approche alternative pour disposer d'un indicateur synthétique concernant le nombre souhaitable et le nombre effectif de missions d'État.

135. Dans la même réponse, le bureau de Dakar, commentant les sept missions de 2009, indique que « il convient de noter que certaines missions d'État sont pluridisciplinaires, recouvrant plusieurs champs techniques d'expertise, et pourraient de ce fait être considérées comme des missions multiples », sans toutefois proposer un quelconque chiffrage.
136. Au regard de la cible fixée dans le passé par l'OACI (manuel des bureaux régionaux, ancien art. 2.10.2.1 devenu caduc), les bureaux devraient globalement assurer 201 visites par an (une visite annuelle par État/territoire accrédité) ; si l'on se réfère à l'« optimum » théorique (une visite par an et par spécialité par État/territoire), ils devraient en assurer 366. Dans la réalité, ils n'en assurent que 78.
137. Le bureau de Mexico indique que « les territoires ont une priorité moindre que les États pour les missions des bureaux, ce qui fait que les missions y sont rares. Ils ne devraient donc pas être pris en compte pour la région Amérique du Nord et Caraïbes (NACC), et le nombre d'États serait de 20 et non de 32 ».
138. L'écart qui ressort du même tableau entre l'« optimum » ou la simple norme du manuel des bureaux régionaux d'un côté, et la réalité de l'autre (à l'exception, en 2009, de Lima), est tel qu'on doit s'interroger sur le réalisme de l'objectif théorique d'une visite d'État tous les trois ans, pour chaque spécialité représentée dans un bureau, auprès de chaque État de la région, voire de la norme fixée par le manuel des bureaux régionaux, qui ne traite d'ailleurs pas de la question des domaines techniques à aborder prioritairement à l'occasion de ces missions. Cette interrogation est confirmée, dans le cas du Caire, par une remarque du Bureau Moyen-Orient (MID) figurant dans la réponse de l'OACI au rapport provisoire: « veuillez noter que le nombre optimal de missions qui serait exigé annuellement du Bureau MID serait déraisonnable. Pour y parvenir, chaque officier technique devrait assurer environ deux missions par mois. Dans la pratique, c'est impossible, car cela ne tient pas compte des réunions, des ateliers et des séminaires organisés chaque année. Cela ne laisserait également pas le temps aux officiers pour s'occuper des questions techniques quotidiennes que le bureau doit régler. Enfin, cela signifierait que les officiers ne pourraient prendre ni congé annuel, ni absence pour maladie ou autre motif ».
139. Si l'approche quantitative par domaine technique suggérée semble rationnelle, plusieurs correctifs qualitatifs devraient certainement entrer en ligne de compte, que le manuel des bureaux régionaux ne précise pas, et qu'il appartiendrait à ANB, ATB et TCB d'apprécier, à savoir :
 - donner une certaine priorité, dans chaque région, aux États présentant le plus de besoins d'une assistance de l'OACI, en se fondant sur les données objectives des audits du Programme universel d'audits de supervision de la sécurité (USOAP), des bases régionales de déficiences, des diverses analyses d'écart disponibles, etc. ;
 - donner également une priorité, dans chaque bureau et en fonction des besoins de la région, sur la base des mêmes données, à telle ou telle spécialité ;
 - tenir compte du fait que, dans certains cas, il est possible de regrouper plusieurs visites d'État en une seule mission.

140. L'auditeur externe a pu constater que, dans les faits, les directeurs régionaux tenaient compte, de façon plus ou moins pragmatique, de tels éléments pour planifier leurs propres missions et celles de leurs collaborateurs : néanmoins, les chiffrages très approximatifs avancés ci-dessus tendent à confirmer la part insuffisante consacrée aux missions en général, et aux missions d'État en particulier, et conduit à recommander une approche plus systématique et documentée de cette question, de façon à pourvoir assigner aux directeurs régionaux des objectifs quantitatifs précis et mesurables, en procédant à des arbitrages clairs entre les objectifs souhaités et les moyens (financiers et humains) nécessaires – on peut en effet douter de l'utilité de disposer d'officiers techniques auxquels on ne peut allouer les moyens de mettre en pratique leurs compétences professionnelles. Sans mettre en exergue certaines situations individuelles particulières qu'il a rencontrées, l'auditeur externe a pu constater localement que c'était malheureusement parfois le cas.
141. Toutefois, l'auditeur externe prend en considération une remarque du bureau de Paris qui figure dans la réponse de l'OACI au rapport provisoire, selon laquelle « il semblerait que l'auditeur ne soit pas parvenu à comprendre que le budget des dépenses de voyage couvre d'autres types de déplacements/missions que les prétendues « missions d'État ». Dans le cas de Paris, ces autres missions représentent la majeure partie du budget de voyages». La remarque de Paris est judicieuse en ce que dans l'observation ci-dessous (n°7), l'auditeur externe a élargi la question à l'ensemble des voyages et des missions, indépendamment de leur objet. Mais le bureau de Paris répond à côté de la question qui ressort des chiffres globaux, à savoir, comme il découle de ce qui précède, l'adéquation entre le nombre total d'officiers techniques dans les bureaux et le niveau des ressources budgétaires disponibles pour les voyages et missions en général. Il ne s'agit que de la présentation, dans le présent rapport, d'une question qui a été soulevée dans ces mêmes termes à l'initiative d'un certain nombre d'officiers techniques et de quelques directeurs adjoints lors des entretiens qu'a effectués l'auditeur externe en 2010 (c'est-à-dire, comme mentionné en tête du présent chapitre, après que les termes de référence de l'audit des bureaux ont été modifiés suite à la réunion du 20 janvier 2010 avec l'AGEA à Paris). Le compliment que fait le bureau de Paris sur « l'incapacité à comprendre ce que le budget des dépenses de voyage couvre » doit donc clairement être adressé non pas à l'auditeur externe, mais aux collègues des bureaux qui ont été audités en 2010.

Constat n°7 : en procédant à divers entretiens avec les directeurs régionaux, leurs adjoints et les officiers techniques, l'auditeur externe a constaté que deux approches pourraient permettre de mieux évaluer l'adéquation entre les effectifs spécialisés affectés aux bureaux régionaux et les moyens dont ils disposent pour faire pleinement bénéficier les États de la région de leur compétence, à savoir :

- la part relative des budgets alloués aux missions et déplacements par rapport aux ressources totales ;
- le nombre de visite d'État, pour chaque spécialité, effectué annuellement auprès de chaque État de chaque région.

Les données brutes chiffrées correspondantes, qui ne prennent cependant pas en compte des facteurs qualitatifs importants, montrent qu'un ajustement est probablement nécessaire entre les effectifs mis en place et les moyens qui leurs sont alloués pour exercer leur compétence.

Recommandation n°7 : l'auditeur externe suggère au Conseil de demander au Secrétariat général d'approfondir ces deux approches afin de définir, de justifier et de valider des objectifs

quantitatifs en termes de moyens budgétaires, d'effectifs techniques et de nombre de missions (notamment de missions d'État, par spécialités et par région) à assigner, après arbitrages entre les objectifs fixés et les moyens disponibles, aux directeurs régionaux. Le cas échéant, le manuel des bureaux régionaux devrait être amendé en conséquence.

Le projet de plan d'action du Secrétariat accepte cette recommandation.

142. Dotés de ces ressources, les bureaux régionaux remplissent principalement deux rôles :

- un rôle régional de représentation de l'OACI : les directeurs des bureaux régionaux représentent, dans les pays auprès desquels ils sont accrédités, et auprès des diverses organisations internationales implantées dans les régions correspondantes, le Secrétaire général, et plus généralement l'OACI. Ils rapportent directement au Secrétaire général. Ils disposent tous d'un adjoint.
- un rôle technique : placés sous l'autorité hiérarchique des directeurs régionaux et de leurs adjoints, les officiers techniques des bureaux régionaux se coordonnent, pour la plupart, avec l'ANB (pour toutes les questions de sécurité et de navigation aériennes liées aux plans régionaux de navigation), et, de façon plus épisodique, avec l'ATB (pour la sûreté, l'environnement et les questions de transport aérien), voire, plus exceptionnellement (un seul cas actuellement), avec TCB (pour la coopération technique). Dans ce cadre, les officiers techniques assurent un relai permanent entre le siège et les diverses parties prenantes régionales, de statut public ou privé, de la navigation aérienne et du transport aérien, à travers des contacts individuels ou collectifs – en ce qui concerne ces derniers, les officiers techniques jouent notamment un rôle essentiel dans l'animation des groupes régionaux de planification et de mise en œuvre régionales de la navigation aérienne (PIRGs).

143. La description résumée du rôle des bureaux proposée ci-dessus résulte des discussions menées avec plusieurs directeurs régionaux et leurs adjoints. Elle correspond à la présentation qu'en a faite à l'auditeur externe, lors d'une réunion tenue à Montréal le 27 janvier 2011 par le responsable de la coordination régionale et de la communication. L'auditeur externe ne peut donc que partager avec ces experts le compliment qui suit adressé par le bureau de Paris dans la réponse au rapport provisoire : « ce paragraphe [i.e. §141] démontre un manque significatif de compréhension en ce qui concerne le rôle et la fonction des bureaux régionaux ». On ne peut que regretter que le directeur du bureau de Paris ne propose pas le moindre élément de description alternative, qui contribuerait certainement beaucoup à éclairer ses collègues, le siège, et par suite, l'organisation et son auditeur externe.

144. Dans la réponse au rapport provisoire de l'auditeur externe, l'OACI insiste sur le fait que « le rôle des bureaux régionaux évolue constamment. Cela concerne l'implication croissante des bureaux régionaux dans le domaine de la sécurité aérienne (en particulier, la création des groupes régionaux de sécurité aérienne), le processus de l'approche de contrôle continu (CMA), la sûreté, le développement durable et la coopération technique. Tout cela se met en place dans un contexte où l'accent est mis sur la pertinence de l'action de l'OACI, que les solutions proviennent du siège ou d'un bureau régional. Cette évolution du rôle des bureaux régionaux à un

effet sur la responsabilité des directeurs régionaux et sur les tâches exécutées par les officiers techniques régionaux. La fiche des caractéristiques de poste pour les directeurs régionaux vient d'être modifiée pour tenir compte d'une partie des ces évolutions ».

145. Les directeurs régionaux, leurs adjoints, ainsi que les officiers techniques, disposent de quelques secrétaires-assistants. De manière générale, un secrétaire-assistant est affecté à plusieurs officiers techniques. Les bureaux disposent enfin de personnels assurant les fonctions administratives de base indispensables à la gestion courante, en liaison avec le service financier du siège (budget et comptabilité) et ADB (personnel et informatique). Au total, les effectifs des bureaux régionaux représentaient, fin 2010, 165 personnes (149 en excluant le personnel de la Conférence européenne de l'aviation civile-CEAC).
146. Au siège, un chef du bureau de la coordination régionale et de la communication assiste le Secrétaire général dans le suivi de l'activité des bureaux régionaux. Ne jouant guère de rôle opérationnel vis-à-vis de l'activité des bureaux régionaux, son activité n'a pas fait l'objet d'un examen dans le cadre du contrôle des bureaux régionaux par l'auditeur externe.
147. En ce qui concerne l'activité des bureaux régionaux, le contrôle a porté sur :
- le rôle de représentation, d'encadrement et d'animation des directeurs régionaux ;
 - le rôle des officiers techniques des bureaux régionaux ;
 - la fonction administrative de soutien au sein des bureaux régionaux.
148. Accessoirement, le contrôle a été l'occasion de faire quelques constats sur l'activité de certains groupes régionaux de planification et de mise en œuvre (PIRGs³⁴), animés par les bureaux régionaux, qui ont conduit l'auditeur externe à formuler quelques constats concernant les bases de données régionales de déficiences que les PIRGs sont censés tenir à jour et suivre.

4.2. Rôle des directeurs régionaux

149. Les directeurs régionaux ont un rôle de représentation, qu'ils exercent généralement directement, et un rôle d'encadrement et d'animation des bureaux, qu'ils partagent plus ou moins largement avec leurs adjoints.
150. Le rôle de représentation des directeurs régionaux consiste en leur participation, d'une part, à des contacts et réunions avec les administrations des États, les organisations internationales, les associations représentatives des fournisseurs de services, etc. compétentes en matière d'aviation civile et actives dans les régions. Deux réunions annuelles du Secrétariat au groupe plénier de gestion de haut niveau (FSMG³⁵) sont programmées au siège, auxquelles ils assistent également. Ces diverses activités donnent lieu à des comptes rendus, à l'exception du FSMG qui se tient au siège en présence de l'ensemble des principaux responsables du site, au cours duquel un rapport est établi et des décisions sont prises.

³⁴ *Air navigation Planning and Implementation Regional Groups*

³⁵ *Full Senior Management Group*

151. Quantitativement, cette activité de représentation peut être mesurée à travers la consommation des crédits de déplacement des directeurs des bureaux régionaux. Les chiffres ci-dessous diffèrent légèrement de ceux du précédent tableau, car ils ne prennent pas en compte les déplacements pris en charge sur le budget du siège :

Tableau n° 24 : Consommation des crédits de déplacements des bureaux régionaux par les directeurs régionaux en 2009 (en dollars canadiens)

Bureau	Missions d'État	Dont Directeur	%	Autres missions et réunions	Dont Directeur	%	Total déplacements	Dont Directeur	%
Bangkok	130 607	37 794	29 %	31 928	0	0 %	162 535	37 794	23 %
Nairobi	114 515	61 195	53 %	65 842	5 627	9 %	180 357	66 822	37 %
Paris	162 814	47 005	29 %	74 109	2 174	3 %	236 923	49 179	21 %
Le Caire	32 368	25 060	77 %	17 932	2 687	15 %	50 300	27 747	55 %
Mexico	75 504	45 713	61 %	48 602	23 996	49 %	124 107	69 708	56 %
Lima	63 226	11 741	19 %	45 749	0	0 %	108 975	11 741	11 % ^{a)}
Dakar	104 101	47 495	46 %	33 499	2 502	7 %	137 600	49 998	36 %
Total	683 136	276 003	40 %	317 661	36 995	12 %	100 796	312 988	31 %

a) Après le départ du directeur de Lima en 2009, il y a eu une période de vacance avant la désignation d'un nouveau directeur régional. Les deux directeurs régionaux ont eu peu d'occasions de se déplacer pendant la période précédant et suivant la nouvelle nomination.

(source Agresso)

152. Ce tableau montre que plus de 40 % des crédits budgétaires consacrés aux missions d'État sont consommés par les directeurs de bureau, avec de fortes disparités d'un directeur à l'autre (allant de 19 % à Lima à 77 % au Caire).

153. Dans la réponse au rapport provisoire de l'auditeur externe, le bureau du Caire fait la remarque suivante:

« Les voyages de missions sont exécutés par le personnel du bureau régional, y compris son directeur, pour les raisons suivantes:

a) pour effectuer des visites d'État à l'occasion desquelles sont discutées des questions régionales d'intérêt mutuel concernant la navigation aérienne, le transport aérien, la coopération technique et d'autres domaines d'intérêt pour l'OACI en contact avec les services gouvernementaux officiels ;

b) pour assurer les réunions régionales de l'OACI qui ne se tiennent pas au bureau régional ;

c) pour assister aux réunions des organisations internationales portant sur des problèmes régionaux et qui ne se tiennent pas au bureau régional ;

d) pour effectuer des missions d'État à la demande du siège d'établir un contact officiel au niveau gouvernemental;

e) pour assister à des réunions à la demande du siège qui ne se tiennent pas au bureau régional. Référez-vous à l'édition du manuel des bureaux régionaux du 5 mars 2010, paragraphe 1.6.11. Vous y constaterez que les voyages sont des missions, tandis que les missions d'État ne sont que des visites à des États ».

154. Pour autant qu'il comprenne la portée de cette remarque, l'auditeur externe:

a) admet bien évidemment que la frontière entre frais de « missions » et frais de « voyages » n'est pas forcément claire, mais rappelle que les données du tableau ci-dessus ont été fournies par l'OACI sous ces deux rubriques distinctes. S'il y a un

problème de définition, il est interne à l'OACI - l'auditeur externe ne peut fonder son analyse que sur les données et conventions produites par l'organisation elle-même;

b) rappel que la question qu'il soulève ne concerne pas le contenu des voyages et/ou missions, mais celui de la part relative du budget pour missions et pour voyages des bureaux régionaux consommée par les directeurs régionaux - la remarque du Caire ne répond pas à cette question.

155. Dans tous les cas, une partie non négligeable des frais imputés aux missions d'État sont en fait consacrés aux deux déplacements annuels des directeurs pour se rendre au siège pour assister aux réunions du FSMG : par exemple cela a représenté au Caire, 16 218 CAD sur un total de 32 368 CAD, soit environ la moitié du total des dépenses de missions d'État du bureau.
156. Dans sa réponse au rapport provisoire, l'OACI souligne que « les missions d'État ne peuvent pas être traitées à part, car elles ne sont qu'un outil parmi d'autres utilisés par l'organisation pour mesurer le niveau de mise en œuvre des SARPs et des plans de navigation aérienne régionaux par les États, et pour contribuer à cette mise en œuvre. Nous nous orientons vers un dispositif dans lequel les visites aux États, qu'il s'agisse de missions d'État, d'ICVM, d'audit ou de toute autre raison, et qu'elles soient conduites par les bureaux régionaux ou le siège, sont:
 - programmées sur la base d'un modèle risques/besoins, et non sur un schéma figé ;
 - préparées et coordonnées de façon à maximiser le retour, ce qui implique le fait que l'officier de l'OACI conduisant la visite peut avoir à assumer des tâches dépassant son domaine d'activité. Ce dispositif garantit que les ressources de l'OACI sont déployées là où elles sont le plus nécessaires et de la façon la plus efficiente ».
157. Lors des audits des bureaux régionaux, à travers des entretiens systématiques avec les officiers techniques et des discussions finales avec les directeurs régionaux et leurs adjoint, le tableau a semblé nettement moins satisfaisant - l'impression générale résultant de ces entretiens est que la couverture des besoins régionaux est ressentie dans certains cas par nos interlocuteurs comme insuffisante, et aucune preuve n'a été apportée qu'à ressources équivalentes, aucun progrès significatif n'était envisageable. La question mise en avant le plus fréquemment était celle de l'équilibre, pour le budget globalement consacré aux dépenses de voyages et de missions, et plus spécifiquement aux missions d'État, entre les directeurs régionaux d'un côté et les officiers techniques de l'autre.
158. L'auditeur externe a cherché à plusieurs reprises à obtenir une information qualitative sur cette question en analysant les divers rapports de missions disponibles, mais cette approche n'a donné aucun résultat concluant. C'est pourquoi il a finalement recentré son analyse sur une approche purement quantitative, dont il est conscient des limites.
159. Voyages et missions mis à part, la répartition des tâches entre le directeur régional et son adjoint est très variable : pour ne prendre que les trois derniers bureaux contrôlés, dans un cas, le directeur régional assumait à la fois les fonctions de représentation et le commandement des équipes techniques et administratives, son adjoint étant marginalisé ; dans un autre, le directeur régional était très fréquemment en déplacement, tandis que son adjoint assurait l'encadrement quotidien des officiers techniques et des services administratifs ; dans le dernier cas, l'adjoint au directeur régional était, en fait, un officier technique promu qui continuait, pour l'essentiel, à exercer ses compétences dans son domaine de spécialité.

Constat n°8 : le rôle et l'activité des directeurs régionaux et de leurs adjoints sont extrêmement disparates selon les bureaux. S'agissant de structures légères (une vingtaine d'agents par bureau), il est inévitable que le profil spécifique de chaque directeur régional soit un facteur déterminant du mode de fonctionnement des bureaux régionaux, mais ce particularisme est sans doute excessif actuellement : en particulier, le juste équilibre entre les moyens budgétaires consommés par le directeur régional d'un côté et les officiers techniques de l'autre n'est pas toujours démontré, dans un sens ou dans l'autre.

Recommandation n°8 : dans le prolongement de la précédente recommandation, le Conseil devrait demander au Secrétariat général de proposer, au-delà des normes théoriques fixées dans le manuel des bureaux régionaux, des éléments concrets de normalisation de l'activité des directeurs régionaux, tenant certes compte de leurs profils individuels, mais prenant davantage en compte les besoins régionaux spécifiques, notamment en fixant région par région des règles normatives en matière de partage des consommations budgétaires entre la direction et les officiers techniques et de missions d'État par domaines techniques.

Le projet de plan d'action du Secrétariat accepte cette recommandation, précisant que « les caractéristiques de postes pour les directeurs régionaux ont été récemment amendées pour tenir compte de certaines évolutions ». Il y est ajouté que « l'OACI analysera le rôle évolutif des bureaux régionaux et des responsabilités de directeurs régionaux. Cela comprend également une clarification de leur rôle dans l'évaluation des déficiences régionales (infrastructure, Gestion du trafic aérien et conformité aux SARPs), et dans la façon de les résoudre avec les États ».

4.3. Rôle des officiers techniques

160. L'auditeur externe a pris connaissance des divers travaux menés par le Conseil notamment sur la base de la décision prise le 23 octobre 2009, prévoyant une étude du Groupe de travail sur l'efficacité (WGOE³⁶) sur le programme régional de l'OACI (« organizational review of ICAO's Regional Programme ») – qui a fait l'objet d'une note de travail C-WP/13403 du 27 août 2009. Il a également pris connaissance de travaux plus récents concernant le programme régional et les bureaux régionaux (C-WP/13403 et C-WP/13664). Ces divers documents passent en revue, de façon systématique, les actions techniques entreprises dans le cadre des anciens et des nouveaux objectifs stratégiques : l'auditeur externe a donc considéré qu'il ne lui appartenait pas de procéder de son côté à un contrôle portant sur l'application du programme régional de l'OACI, mais de concentrer son attention sur l'activité quotidienne des officiers techniques des bureaux régionaux. Le tableau suivant, fourni pas le siège et corrigé par Paris (les chiffres donnés par le siège concernant le personnel des bureaux régionaux et reproduits dans le rapport provisoire de l'auditeur externe, incluaient à tort le personnel CEAC dans les effectifs du bureau EUR/NAT³⁷)

³⁶ *Working Group on Efficiency*

³⁷ De nouveau, l'on ne peut que ré-adresser les compliments du directeur du bureau de Paris à ses collègues du siège, qui ont fourni les chiffres en réponse officielle au questionnaire de l'auditeur externe sur les effectifs des bureaux régionaux: « l'auditeur externe n'a pas été capable de comprendre les aménagements spécifiques à Paris et a commis l'erreur d'inclure le personnel CEAC dans son recensement. Le personnel CEAC, bien que relevant du statut OACI, n'est pas employé par l'OACI, ils ont un budget indépendant et séparé qui échappe à tout contrôle de l'OACI ».

montre la répartition des officiers techniques des sept bureaux régionaux selon leur spécialité :

Tableau n° 25 : Structure des effectifs des officiers techniques des sept bureaux (au 30 juin 2010) :

Au 30/6/10	APAC	ESAF	EUR/NAT	MID	NACC	SAM	WACAF	ACIP	TOTAL
ATM	1	2	4	2	2	2	2	0	15
FS	1	1	1	1	1	0	2	0	7
CNS	2	1	0	1	1	1	1	0	7
AGA	1	1	0	1	1	1	0	1	6
AVSEC	1	1	1	0	1	0	1	0	5
MET	1	0	1	0	0	1	1	0	4
Transport	0	0	0	0	0	0	1	0	1
TC	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Admin.	1	1	1	1	1	1	1	0	7
TOTAL	8	8	8	6	7	6	9	1	53
TOTAL bureaux régionaux	22	19	25	18	20	20	22	3	149

161. Le tableau des 46 officiers techniques des bureaux régionaux (hors administration) répartis par spécialités montre clairement que la vocation technique principale des bureaux régionaux concerne la navigation aérienne (et, au sein de cette dernière, la gestion du trafic aérien). À l'opposé, la météorologie, le transport aérien et la coopération technique ne sont plus rarement représentés dans les bureaux. Entre les deux, la sûreté est représentée dans cinq bureaux sur sept.

162. L'auditeur externe a procédé à des entretiens avec chacun des officiers techniques en place à Mexico, au Caire et à Nairobi, qui le conduisent au constat et à la recommandation suivants :

Constat n°9 : la logique géographique de la présence ou de l'absence d'officiers techniques représentant certaines spécialités en matière de transport aérien et de coopération technique n'apparaît pas clairement, y compris aux yeux des intéressés eux-mêmes. Dans certains cas, le plan de charge et le contenu réel de l'activité de certains officiers techniques n'apparaissent pas de façon évidente.

Recommandation n°9 : il n'appartient pas à l'auditeur externe de porter un jugement sur des situations locales individuelles, mais il lui semble que cette question devrait faire l'objet d'un réexamen critique systématique, concernant l'activité de chaque officier technique en place, par les responsables du programme régional et/ou par l'audit interne, afin de procéder aux ajustements nécessaires.

Le projet de plan d'action du Secrétariat accepte cette recommandation, ajoutant que l'OACI « révisera le rôle et les responsabilités des officiers techniques régionaux, pour s'assurer qu'ils restent en ligne avec les responsabilités évolutives des bureaux régionaux ».

Encore une fois, l'auditeur n'a rien "inclus" dans les données fournies par le siège sur les effectifs des bureaux régionaux.

4.4. Rôle des services administratifs

163. Le poids relatif des services administratifs au sein des bureaux régionaux est relativement élevé en effectifs, et donc également en termes budgétaires : globalement, sur les 165 agents des bureaux régionaux, face aux directeurs, à leurs adjoints, aux officiers techniques et à leurs assistants, ils représentent un effectif de près de 90 personnes, soit un ratio de l'ordre d'un peu plus d'un administratif pour un opérationnel.
164. L'examen des situations locales concrètes montre qu'il est difficile de se prononcer sur l'adéquation du niveau actuel de ce ratio : pour ne prendre que l'exemple des trois derniers bureaux concernés, avec des ratios comparables, l'administration remplissait correctement ses fonctions dans deux cas (Mexico et le Caire), et souffrait d'une carence manifeste dans le troisième (Nairobi)³⁸.
165. Lors des derniers contrôles de bureaux régionaux (Mexico, le Caire et Nairobi), le progiciel de gestion intégré Agresso n'était toujours pas opérationnel localement – l'échéance de fin juin 2010 n'a donc pas pu être tenue³⁹, et cet aspect ne pourra donc être réexaminé que lors de prochains contrôles.

Constat n°10 : en matière de soutien administratif, le problème principal semble être celui de la taille critique des bureaux régionaux : avec, à l'exception de Paris, une vingtaine d'agents par bureau, il est difficile d'envisager une baisse sensible du ratio administratifs/opérationnels.

Recommandation n°10 : compte tenu du niveau global des ressources de l'OACI et de son évolution, cela signifie probablement que, d'un strict point de vue de gestion, et donc indépendamment du problème de la couverture géographique, le nombre de sept bureaux régionaux est un maximum.

Le projet de plan d'action du Secrétariat indique que « le nombre de bureaux régionaux est déterminé de façon à répondre aux besoins des États qui y sont accrédités. Les besoins des États évoluent constamment et l'OACI doit disposer de la souplesse pour y faire face de façon appropriée ».

L'auditeur externe est conscient du caractère évolutif des besoins : sa remarque vise seulement à souligner que, dans la mesure où aucun des sept bureaux régionaux ne présente, en terme de taille le moyen d'améliorer le ratio soutien/opérations (un volume de 20 à 25 étant sensiblement inférieur à la « taille critique »), d'un point de vue de pure gestion, le nombre de sept bureaux pour couvrir le monde est plutôt excessif qu'insuffisant - si les besoins croissent, cela signifie qu'il conviendrait d'abord d'augmenter la taille des bureaux existants plutôt que de multiplier les bureaux sous-dimensionnés.

Cette remarque de pure gestion ne prend évidemment pas en compte les préoccupations politiques éventuelles concernant la localisation des bureaux (mais ce point n'est pas mentionné dans la réponse figurant au projet de plan d'action du Secrétariat).

³⁸ Il est vrai que, dans ce dernier cas, une circonstance particulière jouait en défaveur du bureau ESAF : le poste de responsable administratif, longtemps vacant, avait ensuite été attribué à un agent qui avait été recruté sur la base de faux diplômes, et dont il a fallu se séparer après l'audit. La situation devrait s'améliorer avec le recrutement d'un nouveau responsable.

³⁹ A ce propos, la réponse au rapport provisoire de l'Auditeur Externe contient la remarque suivante de Dakar: « la formation du personnel du bureau régional a été effectuée au siège en mai/juin 2010, et le système a été mis en œuvre et est opérationnel [à Dakar] depuis juillet 2010 ».

4.5. Constats concernant les PIRGs

166. Les PIRGs, groupes régionaux de planification et de mise en œuvre de la navigation aérienne⁴⁰ sans personnalité juridique, sont constitués par décisions du Conseil de l'OACI. Leur principale fonction est d'élaborer et de tenir à jour les plans régionaux de navigation aérienne, ainsi que de déceler et de résoudre les carences dans le domaine de la navigation aérienne. Leurs rapports sont soumis à la commission de la navigation aérienne, et sur demande, au Conseil. Les termes de référence des PIRGs ont été revus et adoptés par le conseil en 2008 (C-CEC 183/9 du 27 juin 2008).

4.5.1. Accréditations et participation aux PIRGs

167. En ce qui concerne la composition des PIRG, tous les États contractants de l'OACI qui sont des prestataires de services dans une région de navigation aérienne et qui font partie du plan de navigation aérienne de cette région ont vocation à être membres du PIRG de cette même région. Les États utilisateurs ont en outre le droit de participer aux réunions d'un autre PIRG, mais non en qualité de membres. Les organisations internationales reconnues par le Conseil peuvent être invitées, au besoin, à assister aux réunions des PIRGs à titre d'observateurs.
168. Sur ces bases générales, les États membres de l'OACI ont constitué aujourd'hui six groupes régionaux, dont le secrétariat et l'animation sont, pour l'essentiel, assurés par les sept bureaux régionaux de l'OACI. Le tableau suivant indique leur répartition géographique :

Tableau n° 26 : PIRGS et bureaux régionaux

PIRG	BR concerné(s)
EANPG – European Air Navigation Planning Group	EURNAT
NAT-SPG – North Atlantic Safety Planning Group	
GREPECAS – Grupo Regional de planificación y ejecucion Caribe y Sudamérica	NACC
	SAM
MIDANPIRG – Middle East Navigation Planning and Implementation Regional Group	MID
APIRG – African Implementation and Planning Regional Group	ESAF
	WACAF
APANPIRG – Asia and Pacific Navigation Implementation and Planning Regional Group	APAC

(Source : OACI)

4.5.2. Constats concernant quelques bases de données régionales de déficiences

169. Le 30 novembre 2001, le Conseil de l'OACI a approuvé une méthodologie uniforme d'identification, d'évaluation et de suivi des déficiences en matière la navigation aérienne (« Uniform Methodology »).
170. Les organisations d'usagers (IATA, IFALPA, etc.) transmettent régulièrement aux bureaux régionaux de l'OACI, les déficiences constatées par leurs membres. Les officiers techniques procèdent à la validation de ces déficiences : c'est donc aux bureaux qu'il revient de se prononcer sur le fait de savoir si une déficience est ou non conforme au plan régional de navigation, aux préconisations des annexes et/ou aux SARPs, et, selon le degré d'urgence, d'agir en conséquence.

⁴⁰ *Air navigation planning and implementation regional groups*

171. Les bureaux régionaux ont pour mission d'informer les États concernés de leur enregistrement sur une base de données et de la nécessité de les corriger. De leur côté, les États devraient en principe valider les déficiences reconnues, et mettre en place des plans d'actions correctifs (« corrective action plans » ou CAP).
172. Dans ce cadre général, le contrôle de l'auditeur externe a porté sur l'existence même et la réalité du suivi des bases de données de déficiences des PIRGs.

Mexico/Lima

173. En ce qui concerne le respect des normes (annexes et documents d'application), le suivi de la situation des divers États donne lieu à la tenue d'une base électronique de données nommée GANDD (« GREPECAS Air Navigation Deficiencies Data Base »).
174. L'examen de cette base montre qu'à la différence des observations de la procédure centralisée USOAP, qui relèvent d'un audit de haut niveau, portant sur l'exercice des responsabilités étatiques en matière d'aviation civile, les listes de « déficiences » GANDD sont très concrètes, et portent davantage sur l'activité des fournisseurs de services et intervenants divers : mauvais fonctionnement d'un équipement sur un aéroport, caractère inadapté d'une procédure de communication, défaut de maintenance d'un type d'équipement, non respect d'une procédure, etc. Malgré cette différence fondamentale d'approche, les officiers techniques de Mexico constatent qu'il est parfois difficile de faire comprendre aux administrations des États de la région, l'absence de lien entre les observations d'audit USOAP et les déficiences GANDD. Selon certains, la mise au point, actuellement en cours, d'une approche de pilotage continu (Continuous Monitoring Approach ou CMA) devrait être l'occasion d'aider à résoudre ce problème, dans la mesure où elle associerait plus étroitement les équipes de spécialistes du bureau régional aux auditeurs du siège.

Le Caire

175. Le MIDANPIRG⁴¹ gère une base électronique de données des déficiences des services de la navigation aérienne, dénommée « MANDD » (MIDANPIRG Air Navigation Deficiencies Database). Cette base est essentiellement alimentée par les compagnies aériennes (par l'intermédiaire de l'IATA) et les pilotes (par l'intermédiaire de l'IFALPA).
176. Au total, la base du Caire comptait, au 23 juin 2010, 228 déficiences pour l'ensemble des quatorze membres du MIDANPIRG. Pour la seule catégorie des déficiences dites « urgentes », elle comptait 81 déficiences, dont quatre remontaient à 1995, ce qui tendrait à lui conférer davantage une nature de simple « livre de réclamations » que d'instrument de suivi et de contrôle. Enfin, en ce qui concerne la nature des déficiences, un tiers relevaient de la circulation aérienne, un quart des aérodromes, un quart de l'information aéronautique, et le solde (16 %) relevait principalement des télécommunications aéronautiques, la météorologie n'occupant qu'une place marginale (2 %).
177. La base MANDD est accessible en ligne, et depuis 2009, les États membres du MIDANPIRG, ainsi que quatre utilisateurs tiers (Eurocontrol, IATA, IFALPA et Jeppesen) sont habilités à saisir eux-mêmes les déficiences qu'ils ont constatées.

⁴¹ *Middle east air navigation planning and implementation regional group*

Cette base a récupéré toutes les déficiences préalablement enregistrées manuellement. Dans la pratique, compte tenu du caractère relativement récent de la procédure de requête en ligne, ce sont les officiers techniques du bureau du Caire qui continuent à entrer les déficiences, le plus souvent sur la base de requêtes émises oralement par l'IFALPA ou l'IATA, et après avoir constaté qu'elles étaient validées dans le cadre d'une procédure de concertation avec les États concernés.

178. Au 23 juin 2010, les déficiences MANDD se répartissaient entre les pays de la zone, de la façon suivante :

Tableau n° 27 : Nombre de déficiences par pays MIDANPIRG au 23/06/10

Pays	Déficiences totales	dont « U »
Israël	35	17
Irak	29	12
Syrie	26	9
Égypte	20	8
Jordanie	16	6
Yémen	18	5
Iran	12	4
Koweït	10	4
Liban	13	4
Oman	12	3
Qatar	10	3
Émirats Arabes Unis	9	3
Arabie Saoudite	14	2
Bahreïn	4	1
TOTAL		81

(Source : OACI)

179. D'après les officiers techniques consultés par l'auditeur externe, ce tableau ne reflète en rien le niveau de conformité des pays de la région au regard des normes concernées : la procédure suivie (enregistrement de la requête par un officier technique, discussion au niveau des sous-groupes du MIDANPIRG selon le domaine de déficience concerné, validation d'une déficience en séance plénière du MIDANPIRG, émission d'une lettre d'État pour avertir l'État concerné et lui demander quelle action corrective il compte entreprendre) est considérée comme purement administrative, et ne repose pas sur un audit. Toutefois, ces déficiences sont parfois validées à l'occasion de missions d'État.
180. De ce fait, le nombre de déficiences relevé pour un pays donné reflète, pour l'essentiel, le nombre de requêtes reçues des compagnies ou des pilotes, ce qui résulte d'une multitude de facteurs (volume du trafic, culture de reporting des pilotes et des compagnies utilisant les infrastructures aériennes des pays concernés, etc.). Lorsque l'auditeur externe a posé la question à certains officiers techniques au Caire, la réponse a été que bureau régional se bornait à tenir le « cahier de réclamations », et ne procède ou ne fait procéder à aucun contrôle indépendant sur place. Toutefois, dans la réponse de l'OACI au rapport provisoire de l'Auditeur Externe, on trouve l'indication selon laquelle cette réponse « n'est pas exacte, par exemple nous recevons de nombreux rapports de l'IFALPA, et seulement un petit nombre de cas sont validés par le bureau régional comme constitutifs de déficiences en attente d'une approbation par les sous-groupes MIDANPIRG ».

181. Certains pays, pour lesquels la base contient le plus grand nombre de déficiences enregistrées, ne participent que rarement aux discussions du MIDANPIRG et de ses sous-groupes. Or, s'agissant uniquement d'enregistrer des réclamations, il a été convenu de traiter l'abstention comme un acquiescement ou une confirmation de la déficience. Cela illustre l'inconvénient souligné plus haut, résultant de ce que la carte des États membres des PIRGs ne coïncide pas avec la carte des accréditations des bureaux régionaux auprès desdits membres. C'est le cas, notamment, d'Israël, qui était, au moment de l'audit (juin 2010) accrédité au bureau Europe et Atlantique Nord tout en figurant sur le plan régional de navigation aérienne MID, et était de ce fait membre du MIDANPIRG, mais a été transféré sur le plan régional de navigation européenne à compter du 13 janvier 2011, devenant alors membre du Groupe européen de planification de la navigation aérienne (EANPG⁴²) - il sera intéressant de voir si ce transfert a ou non un effet sur niveau relatif des déficiences concernant ce pays.

Nairobi/Dakar

182. Institué en 1980, l'APIRG a pour rôle, entre autres, d'identifier les différents problèmes dans le secteur de la navigation aérienne tout en proposant des solutions.
183. En ce qui concerne la base informatique de données mise en place par l'APIRG, théoriquement alimentée, pour l'essentiel, par les pilotes, n'existe pas dans la réalité à Nairobi/Dakar. Quelques déficiences sont, pour l'instant, repérées sur la base des déclarations des États en réponse à un questionnaire. Ainsi, sur 53 États de la zone AFI, 51 avaient, au moment du contrôle, déclaré ne présenter aucune déficience, ce qui peut surprendre statistiquement, si l'on compare au nombre de déficiences relevées dans les bases MANDD et GANDD. Dans la réponse de l'OACI au rapport provisoire de l'auditeur externe, le bureau de Nairobi précise que « l'APIRG tient manuellement une liste des déficiences qui fait l'objet de révisions de temps en temps », et indique qu'à sa 17^{ème} réunion, l'APIRG a pris la décision de mettre en œuvre la base de données des déficiences de navigation développée sur internet pour la région AFI, elle-même mise en œuvre avec l'aide du bureau du Caire.
184. Certains sous-groupes de l'APIRG procèdent néanmoins à une surveillance de certaines déficiences relevées dans un secteur technique donné, notamment en ce qui concerne la gestion de la circulation aérienne (ATM). Les rapprochements de l'état de mise en œuvre des conclusions et décisions des réunions APIRG sous-groupe ATM n°16 de novembre 2007 et n°17 d'août 2010, permettent de constater que 17 points sur un total de 69 ont « évolué », soit 24 %.

Bangkok

185. Conformément aux règles fixées dans le cadre d'APANPIRG, le bureau de Bangkok tient une base de données des déficiences régionales et a mis en place des procédures de collecte d'information et de suivi conformes à la méthodologie uniforme.
186. Cette base n'a pas fait l'objet d'un examen particulier lors du contrôle du bureau Asie Pacifique.

⁴² *European Air Navigation Planning Group*

Constat n°11 : l'auditeur externe constate l'absence, à Nairobi/Dakar, d'une base de données retraçant de façon systématique et fiable les déficiences ; il s'interroge sur l'efficacité de l'organisation mise en place dans la zone AFI pour recenser les incidents, compte-tenu du faible taux de déficience relevé et de l'absence patente de suivi effectif. La mise en place de bases de données informatiques, à Mexico/Lima, au Caire et à Paris constitue un progrès et devrait être étendue à Nairobi, à Dakar et à Bangkok. La coexistence de deux logiciels (Mexico/Lima d'un côté, le Caire/Paris de l'autre ont développé localement deux systèmes différents d'enregistrement informatique des déficiences), n'est certainement pas une solution optimale – ce point a été évoqué plus haut dans les observations sur la gestion informatique à l'OACI.

Recommandation n°11 : veiller à la mise en œuvre effective de la méthodologie unifiée, en remettant à niveau les pratiques, notamment dans la zone APIRG, et en généralisant la tenue de bases de données informatisées avec de nouvelles procédures adaptées. Dans la réponse de l'OACI au rapport provisoire de l'auditeur externe, le bureau de Lima indique que « la base de données GANDD a également besoin d'être mise à niveau pour mettre en place la nouvelle méthodologie concernant les déficiences »

Dans le projet de plan d'action du Secrétariat, l'OACI indique « nous sommes pleinement d'accord sur le besoin de procéder à la collecte des informations sur les déficiences de la navigation aérienne régionale de façon plus exhaustive et cohérente, et de s'assurer qu'elles sont utilisées de manière systématique pour évaluer le risque de sécurité et apporter les corrections » , et précise les actions qu'elle a l'intention de mettre en œuvre dans ce domaine, notamment en ce qui concerne l'interopérabilité des bases de données régionales.

5. COOPÉRATION TECHNIQUE

5.1. Champ de l'audit

187. Un premier audit du bureau de la coopération technique (Technical Cooperation Bureau ou « TCB ») de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) a été effectué au siège de l'Organisation, en mars et avril 2009. L'objectif de cette mission initiale était de rechercher les facteurs de risques éventuels résultant de l'organisation et du fonctionnement de ce bureau. Les conclusions de l'audit ont donné lieu, après contradiction avec le Secrétariat général, à la présentation d'un rapport au Conseil, qui en a adopté les principales conclusions et recommandations le 6 novembre 2009.
188. Le présent audit, mené à Montréal du 15 au 26 novembre 2010, a eu pour objet de procéder à l'examen d'un échantillon de projets de coopération technique en cours d'exécution, afin d'identifier d'éventuelles difficultés spécifiques aux projets en cours et d'en tirer, le cas échéant, des recommandations de portée générale concernant les outils et méthodes de gestion de TCB.
189. Dans le cadre de cet audit, l'auditeur externe a considéré qu'il ne lui appartenait pas de mettre en cause le fondement généralement avancé pour l'exercice de l'activité de coopération technique par l'OACI, qui découle d'une interprétation large de l'article 44 de la Convention de Chicago, indiquant que l'OACI « a pour buts et objectifs [...] de promouvoir [...] le développement du transport aérien international ». Si cet objectif très général n'implique pas spécifiquement une activité de coopération technique,

l'auditeur externe constate qu'il ne l'exclut pas non plus, et note que l'Assemblée générale de l'OACI a, à diverses reprises, notamment à travers la résolution A36-17 qui « réaffirme que le programme de coopération technique, mise en œuvre selon les règles, réglementations et procédures de l'OACI, est une priorité permanente de l'activité de l'OACI », majoritairement considéré qu'elle entendait que l'OACI exerce cette activité, sous la seule réserve qu'elle s'autofinance par les honoraires perçus auprès des États bénéficiaires et/ou de donateurs tiers. Plus récemment, l'auditeur note que le Comité exécutif a exprimé, le 4 octobre 2010, « l'opinion que le programme de coopération technique est un des piliers de l'Organisation, car il aide les États à mettre en œuvre leurs infrastructures [...] Il est donc généralement admis que la direction de la coopération technique devrait continuer de faire partie intégrante de l'Organisation ».

5.2. Critères de sélection de l'échantillon de projets à auditer

190. Pour le guider dans la sélection de l'échantillon de projets à analyser, l'auditeur externe a, de façon pragmatique, classé en cinq secteurs les activités que l'OACI est conduite à assumer à travers TCB dans le cadre de l'activité de coopération technique, à savoir : banque de dépôt, acheteur mandaté, société de conseil, prestataire de formation et agence de travail temporaire.
191. En effet, l'intervention de l'OACI s'apparente, dans la quasi-totalité des projets, à celle d'une banque de dépôt, dans la mesure où TCB doit obligatoirement, avant d'engager toute dépense au titre d'un projet donné, avoir reçu, à due proportion du montant des engagements pris, les dépôts des États recourant à ses services⁴³. À l'issue du lancement du projet (correspondant à l'émission d'un premier ordre d'achat) TCB procède, par débit sur les dépôts de l'État concerné, au paiement des experts, fournisseurs et prestataires de service (y compris pour le paiement des honoraires de l'OACI au fonds AOSC). La seule exception à ce rôle de banquier concerne un nombre restreint de projets pour lesquels l'État partenaire décide de procéder lui-même au paiement direct des fournisseurs ou prestataires de service sélectionnés pour son compte par TCB, ne versant à ce dernier que les honoraires dus à l'OACI.
192. Le bureau de la coopération technique intervient comme acheteur mandaté pour le compte des États qui ont décidé d'habiliter l'OACI à procéder, en agissant pour leur compte en qualité de mandataire, à la préparation et à l'exécution de divers achats publics d'équipements ou de services liés à l'aviation civile : cette habilitation peut prendre, vis-à-vis d'un État, la forme d'un accord général de type « CAPS » (Service des achats d'aviation civile - Civil Aviation Purchasing Service), mais peut également être délivrée à l'OACI dans le cadre d'accords généraux de services de gestion de type « MSA » (Management Service Agreement) : les projets de cette catégorie passés sous revue ont été PHI 08/701 (achat de système d'atterrissage aux instruments- ILS⁴⁴ pour les Philippines), PER 08/802 (achat de radars pour le Pérou), ETH 04/701 (achat

⁴³ Code des marchés de l'OACI, art. 8-3 : "Contracts or purchase orders shall not be issued to suppliers without the prior certification availability of funds by FIN through the ICAO financial system"

⁴⁴ *Instrument Landing Systems*

de radars pour l'Éthiopie) ; COS 06-803 (achat d'une étude pour un schéma directeur et sa faisabilité concernant 24 aérodromes au Costa Rica).

193. L'activité de TCB est celle d'une société de conseil dans les cas de fourniture, dans le cadre d'accords de type MSA, d'une expertise technique en vue de la réalisation d'ouvrages (assistance à maîtrise d'ouvrage), ou de la conception et de la mise en place de structures administratives nationales de l'aviation civile. Le dossier examiné à ce titre a été le projet PAN 03-902 (assistance à maîtrise d'ouvrage pour l'évacuation des eaux usées de l'aéroport de Tocumen).
194. TCB peut également jouer, toujours dans le cadre d'un MSA, un rôle de prestataire de formation, en organisant divers cycles de formation adaptés aux besoins spécifiques exprimés par certains États. Un projet de cette nature a été retenu dans l'échantillon audité : c'est le projet BRA 01 801 (MSA couvrant au titre de ce projet, entre autres, diverses opérations de formation d'agents au profit de l'agence nationale de l'aviation civile brésilienne)
195. Enfin, dans un nombre de cas plus limités, TCB intervient comme agence de travail temporaire, certains projets ayant pour finalité la prise en charge, par l'OACI, de l'embauche et de la rémunération d'agents nationaux désignés par les États et mis à la disposition de l'administration de l'aviation civile de ces derniers. Le projet BRA 01 801 évoqué ci-dessus comporte également des mises à dispositions temporaires de personnels nationaux, mais c'est aussi le cas des projets BOL 09-801 pour la Bolivie et PER 07-801 pour le Pérou, qui ont été retenus dans l'échantillon audité.

5.3. Échantillon des projets audités

196. Au total, l'échantillon analysé par l'auditeur externe a comporté les dix projets suivants :
- BRA 01-801 ;
 - PAN 03-902 ;
 - ETH 04-701 ;
 - VEN 04-801, 04-806 et 05-801 ;
 - COS 06-803 ;
 - PER 07-801 et 08-802 ;
 - BOL 09-801.

5.4. Observations d'ensemble résultant de l'examen de l'échantillon

5.4.1. Ambiguïtés du rôle d'« acheteur mandaté » joué par l'OACI

197. Dans sa fonction d'acheteur mandaté de fournitures et services d'aviation civile, l'apport spécifique de TCB repose sur son aptitude professionnelle à définir les conditions techniques et économiques de consultation des fournisseurs d'équipements ou de services techniquement sophistiqués à livrer aux États, dans le cadre d'une procédure d'appels d'offres transparente et rigoureusement encadrée. Dans la plupart des cas examinés cependant, il apparaît que cela n'ait pas été le principal intérêt pour

l'État mandant, mais plutôt d'obtenir la caution offerte par la conduite des opérations d'achat par une organisation internationale et la garantie de transparence qu'elle apporte. Ce ne serait pas nécessairement le cas d'un processus d'appel d'offres conduit par des autorités nationales, ou d'un contrat directement négocié par ces dernières.

198. Dans cette optique, l'intervention de TCB dans ce domaine connaît des limites sur quatre plans :
199. Première limite : il peut arriver qu'un État, après le résultat de l'appel d'offres, refuse le choix opéré par TCB. Cela a été le cas du contrat de fourniture et d'installation de radars primaires et secondaires de surveillance pour l'autorité de l'aviation civile éthiopienne en 2008 (projet ETH 04-701). Ce cas exceptionnel est évoqué plus loin dans le présent rapport ;
200. Deuxième limite : en matière de prix, le rôle de TCB se borne, dans tous les cas, à veiller à ce que les appels d'offres aboutissent à désigner le moins disant pour la meilleure prestation. En revanche, TCB n'est pas en mesure de jouer le rôle d'une « centrale d'achat » qui, du fait de la récurrence de contrats avec les mêmes entreprises, serait à même de négocier auprès de ces dernières des conditions regroupées et des rabais liés aux volumes. Plus généralement, le dispositif de l'appel d'offres tel qu'il est pratiqué dans le cadre des projets TCB ne laisse aucune place à la négociation du prix offert. Sur ce point, on observe que, paradoxalement, l'« intérêt » de TCB n'est pas nécessairement l'obtention du prix le plus bas pour le compte de l'État signataire du projet, puisque sa rémunération est proportionnelle au montant de l'achat ;
201. Troisième limite : les fournisseurs de certains matériels récurrents dans les projets TCB (c'est le cas en particulier des radars) ne sont pas nombreux, et l'examen des dossiers montre que l'on retrouve souvent les mêmes entreprises dans de multiples compétitions – cela a été notamment le cas des divers projets audités concernant l'achat de radars (PER 08-802, ETH 04-701, etc.). L'auditeur externe reconnaît que les projets qu'il a examinés pouvaient être des cas particuliers, et que le nombre total des fournisseurs agréés peut être supérieur. Cependant, on ne peut totalement exclure, même si TCB met en avant le cas de réclamation des entreprises évincées, que ces entreprises peu nombreuses, habituées à concourir sur des offres répétitives, puissent être tentées, collectivement, d'éviter de proposer des conditions commerciales plus compétitives compte tenu des consultations répétitives ;
202. Enfin, les correspondances jointes aux dossiers d'achat analysés par l'auditeur externe montrent que ces mêmes entreprises établissent au-delà de TCB, avec les États, des contacts directs nombreux, dont rien ne garantit qu'ils soient limités aux correspondances transmises en copie à TCB. Or on ne peut exclure que de tels contacts puissent également avoir une influence, pas nécessairement à la baisse, sur le niveau des prix proposés dans le cadre des appels d'offres, ni même que la procédure d'appel d'offres formellement transparente suivie par l'OACI n'aboutisse pas à entériner un choix préexistant de l'État signataire du projet.
203. Un cas particulier illustre ces limites, parfois cumulées : il s'agit d'un programme de formation au Brésil compris dans le projet BRA 01-801. Le directeur de projet de l'OACI au Brésil s'est vu demander par l'aviation civile brésilienne (ANAC) de mettre en œuvre un programme de formation à la sécurité pour un montant de

82 080 \$⁴⁵ et des frais additionnels (déplacements de formateurs, matériels etc.) de 33 844 \$ soit un total de 116 000 \$. Une offre en ce sens était jointe, émanant de JAA, entreprise de formation originaire des pays Bas. Le directeur de projet sollicitait l'accord de TCB. La réponse de TCB a été de rappeler que le code des marchés (art 6.2) imposait dans ce cas (contrats de 2 500 à 100 000 \$), un appel à la concurrence (« request for quotation »). Sept entreprises, dont JAA, ont été consultées. Deux d'entre elles ont décliné l'offre, et quatre autres n'ont pas répondu. Seule JAA a répondu, proposant une offre identique à son offre initiale, et a donc emporté le marché : un ordre d'achat (PO 22500943) a été passé par l'OACI le 1^{er} novembre 2010.

204. Dans ce cas d'espèce, le recours à une procédure de concurrence restreinte a donc été purement formel, et on peut s'interroger devant le choix, puis le silence ou l'abstention affirmée des six autres entreprises consultées, laissant celle qui avait été initialement proposée par l'administration brésilienne, avec l'appui du représentant local de l'OACI, obtenir un contrat aux conditions présentées dès l'origine. Dans ce cas, il est tout à fait clair que l'intervention de TCB n'a servi qu'à apporter une caution officielle à un choix prédéterminé.

Constat n°12 : l'auditeur externe ne peut garantir que les opérations d'achat qu'il a auditées, sur lesquelles l'OACI a donné sa caution en organisant les appels d'offres formellement transparents, ont nécessairement abouti au meilleur fournisseur et/ou au meilleur prix pour les administrations publiques concernées : dans le cadre des procédures actuelles, à travers la fonction de mandataire d'achat, l'audit ne permet donc pas de garantir que l'OACI n'ait pas finalement servi, dans certains cas, à avaliser des marges excessives résultant d'accords inconnus d'elle.

Recommandation n°12 : pour limiter ce risque, la prestation d'« acheteur mandaté » actuellement exercée par TCB, ne devrait pas se limiter, comme aujourd'hui, à l'application formelle de procédures administratives rigoureuses d'appel d'offres, mais devrait s'appuyer également sur une expertise renforcée d'analyse des prix.

Le projet de plan d'action du Secrétariat ne fait aucun commentaire sur cette recommandation.

5.4.2. Respect du principe de l'autofinancement des activités de coopération technique

205. L'examen des projets de l'échantillon audité montre qu'à travers les divers types d'activités de coopération technique, le « chiffre d'affaires » de la coopération technique n'est pas, pour un exercice donné, égal au cumul des paiements effectués au titre des projets de coopération technique, ce chiffre correspondant en grande partie à l'activité « bancaire » de dépositaire/payeur joué par l'OACI⁴⁶, mais se limite, au sein de ces paiements, à la somme des honoraires (overhead fees) perçus par l'OACI

⁴⁵ dollars des Etats-Unis

⁴⁶ Etant observé que l'activité « bancaire » de dépositaire jouée par l'OACI n'est pas rémunérée en tant que telle (l'intégralité des produits financiers résultant du placement des dépôts demeure acquise aux États déposants).

et crédités, à ce titre, au fonds AOSC, ces honoraires étant supposés couvrir l'ensemble des charges supportées par l'OACI dans le cadre de la coopération technique.

206. Avant de procéder à l'analyse de l'échantillon de projets retenu, l'auditeur externe a cherché à voir comment évoluait le ratio « honoraires/volume des opérations traitées » pour l'ensemble de la coopération technique. Le tableau ci-dessous, correspondant à l'extraction, dans la base Agresso, de tous les paiements effectués pour l'intégralité des projets (fonds) de coopération technique et de tous les honoraires (overhead fees) perçus à ce titre depuis 2008, permet de mesurer l'évolution de ce ratio :

Tableau n° 28 : « chiffre d'affaires » de TCB (en dollars des États-Unis)

Année	2008	2009	2010
Paiements TCB au titre des projets a)	73 824 047,20	100 916 942,94	118 395 783,33
Chiffres d'affaires = Honoraires TCB b)	6 871 182,71	7 526 939,70	6 985 495,16
%CA/volume transactions	9,31 %	7,46 %	5,90 %

a) Somme des comptes classes 5 à 8 pour l'ensemble des fonds de coopération technique

b) Somme des comptes 75405 et 75410 pour l'ensemble des fonds de coopération technique

(source : Agresso general ledger)

207. Ce tableau montre, pour les trois dernières années, une forte érosion du ratio des honoraires globalement perçus par l'OACI par rapport au volume global des projets traités, qui passe de 9,31 à 5,90 % sur la période 2008/2010. En lui-même, ce constat ne permet de tirer aucune conclusion sur l'équilibre financier des projets, une grosse opération à faible pourcentage d'honoraires pouvant être mieux équilibrée qu'une petite opération à fort pourcentage d'honoraires.
208. Les honoraires de l'OACI, prélevés sur les dépôts des États lors de l'émission des ordres d'achat, sont crédités au fonds AOSC⁴⁷ selon des règles variant en fonction de la nature de l'activité (achat, mise à disposition d'experts, formation, conseil, etc.). Sont également crédités à l'AOSC les montants prélevés au titre des diverses prestations facturées aux États hors honoraires⁴⁸.
209. De son côté, le fonds du budget ordinaire débite du fonds AOSC les divers coûts généraux supportés par ses services : il s'agit essentiellement de salaires et de charges liées aux salaires⁴⁹, mais également d'autres charges diverses⁵⁰ – consommables, bureautique, équipements, téléphone, mobilier, informatique, sous-traitances, différences de change, voyages, autres charges générales.
210. En termes de maîtrise de ces flux de revenus et de dépenses (l'objectif fondamental fixé par l'Assemblée générale étant d'équilibrer les dépenses par les honoraires), au niveau de chaque projet, les divers cas examinés dans le cadre de l'échantillon audité comportent en annexe un budget indicatif : ce dernier fournit une estimation des honoraires (fonction du barème tarifaire également annexé au projet) et du montant des prestations qui seront directement imputées au compte de dépôt de l'État

⁴⁷ Comptes AOSC 44105 à 45125

⁴⁸ Ces montants sont retracés aux comptes 48310 à 48345 du fonds AOSC, le solde de l'assurance pour responsabilité professionnelle PLI (différence entre les primes versées à Lloyds et les montants perçus à ce titre auprès des États) étant inscrit au compte 48310.

⁴⁹ Comptes AOSC 50105 à 55410.

⁵⁰ Comptes AOSC 65105 à 81505.

signataire, ainsi que des charges externes à l'OACI. A priori, ces estimations sont fiables (sauf en cas de renégociation ultérieure du montant du projet – ce point sera évoqué plus loin). En revanche, les budgets annexés aux projets ne comportent aucune indication sur les coûts propres supportés par l'OACI : dans les budgets indicatifs des projets, ces coûts sont conventionnellement présumés égaux aux honoraires, mais dans la pratique, l'application d'une grille tarifaire ne reposant sur aucune base analytique, comme indiqué plus haut, tend elle-même, comme semble le montrer le tableau n°26, aboutir au fil du temps à une érosion des honoraires.

211. Cette situation est aggravée dans le cas où l'OACI accepte d'appliquer des taux d'honoraires réduits par rapport au barème standard, sur la base d'une approche « commerciale » de négociation avec les États, alors même que TCB confirme n'avoir pas la moindre idée, même approximative, du coût de gestion du projet correspondant pour l'OACI.
212. Enfin, au-delà-des projets pris individuellement, l'absence de comptabilité analytique ne permet pas non plus de savoir si le budget ordinaire débite du fonds AOSC un montant globalement égal, supérieur ou inférieur aux ressources réellement consacrées par l'OACI aux activités TCB, non plus projet par projet, comme indiqué ci-dessus, mais également pour la globalité de l'activité de coopération technique prise dans son ensemble. Comme indiqué lors de la délivrance de l'opinion du commissaire aux comptes sur les états financiers de l'exercice 2009, il est impossible, faute d'une collecte et d'un traitement adéquats d'informations par l'OACI sur l'activité de coopération technique, de déterminer si les transferts entre le fonds du budget ordinaire et le fonds AOSC reflètent fidèlement le montant des ressources qui sont réellement consacrées à la coopération technique. Sous cette importante réserve, les comptes du fonds AOSC laissent apparaître, comme chacun le sait depuis 2008, une marge négative :

Tableau n° 29 : « marge » de l'activité TCB (en dollars canadiens)

Année	2008	2009	2010
Honoraires TCB+prestations refacturées a)	8 816 563,60	9 194 207,33	8 251 837,43
Coûts imputés sur le budget ordinaire b)	10 147 001,52	10 067 396,85	9 575 735,13
Perte (-) ou gain (+) de change c)	+999 020,10	-1 977 104,06	+511 269,76
Résultat	-331 417,82	-2,850 293,58	-812 627,94

a) comptes des fonds 2101 et 2201 de classe 4 + compte 81120 ;

b) comptes des fonds 2101 et 2201 de 50000 à 89999 ;

c) comptes des fonds 2101 et 2201 n°30130 et 30135.

(source Agresso)

213. Depuis 2008, la comptabilité de l'AOSC est tenue en CAD : si elle était restée exprimée en dollars des États-Unis, le résultat de la coopération technique aurait eu un profil sensiblement différent, avec respectivement -1 403 142,29 USD en 2008, -65 705,04 USD en 2009, et -1 279 128,20 USD en 2010, ce qui conduit à relativiser l'amélioration apparente de 2010 : indépendamment de la devise de comptabilisation, on constate que les dépenses du fonds AOSC sont majoritairement en CAD tandis que les recettes sont majoritairement en dollars des États-Unis, ce qui implique un risque de change. En 2008 et 2009, les recettes en dollars des États-Unis ne donnaient pas lieu à achat de dollars canadiens, ce qui a entraîné des différences de change

imputables non tant à l'activité de TCB qu'à la gestion des risques de change par le département finance, entraînant un gain de change de 999 KCAD en 2008 et une perte de change de 1 977 KCAD en 2009 – à partir de 2010, le département finances a décidé de couvrir mensuellement en CAD les recettes de l'AOSC, et on constate néanmoins en 2010 une différence de change significative, bien que plus limitée (gain de 511 KCAD).

214. En outre, lors de la certification des états financiers de l'exercice 2010, l'auditeur externe a relevé que plus de la moitié des honoraires de la coopération technique pour l'exercice 2010 avaient été constatés dans les toutes dernières semaines de 2010. Ce phénomène est en partie lié aux contraintes budgétaires des États contractants, qui disposent en début d'année n+1 de crédits reportés qu'ils peuvent affecter à des projets du Service des achats d'aviation civile (CAPS). Mais contrairement à ses propres règles de comptabilisation des revenus, l'OACI a enregistré au titre de l'exercice 2010, 90 % des honoraires liés à des ordres d'achat (purchase orders ou « PO ») émis en janvier 2011 – sans cette licence exceptionnelle (que l'auditeur a relevée, dans le cadre de ses tests de « cut-off », lors de sa certification, ce qui l'a conduit à inscrire une mention au titre des écarts non corrigés – le produit ne pouvant être comptablement constaté que lorsque l'accord de l'État pour le paiement est confirmé), la situation du fonds AOSC aurait connu, en 2010, une dégradation supplémentaire de 443 KCAD.
215. Compte tenu de ce qui précède, on peut considérer que 2010 est, hors différences de change et en appliquant formellement les règles de cut-off, la plus mauvaise des trois dernières années pour le fonds AOSC.
216. Un mois après le contrôle de l'auditeur externe, le service financier s'est livré à une analyse du niveau moyen des honoraires perçus rapporté au volume moyen des projets de coopération technique. Cette étude portait sur les neuf premiers mois de l'exercice 2010 : à la demande de l'auditeur externe, le service financier a actualisé, en mars 2011, cette analyse de façon à couvrir l'ensemble de l'exercice 2010. L'étude, dont les résultats n'ont pas fait l'objet d'une vérification par l'auditeur externe, a porté sur 450 projets. Il en ressort que :
- hors mandats d'achats, le service financier a recensé 15 différents types de contrats, représentant 30 % du total des honoraires perçus par le fonds AOSC, avec un taux d'honoraires voisin, en moyenne, de 10 %, sans grande variation entre les différentes régions, les taux régionaux moyens s'étageant entre un minimum de 9,37 % (Amériques) et un maximum de 10,87 % (Asie/Pacifique) ;
 - en revanche, les mandats d'achat (projets CAPS), qui représentent 70 % des revenus de l'AOSC, ont vu leur taux moyen d'honoraire s'établir en moyenne à seulement 3,55 %.
217. Sur cette base, la direction financière estime que, pour retrouver l'équilibre, il conviendrait que le taux moyen d'honoraires, pour les mandats d'achat, s'établisse, toutes choses égales par ailleurs, à environ 7 %, soit un doublement du niveau actuel. Elle suggère donc que TCB réaligne sa grille tarifaire, ce qui permettrait d'espérer, d'ici trois à quatre ans (car il faut prendre en compte l'effet d'inertie des projets en cours), que le fonds AOSC retrouve l'équilibre.

218. Sous réserve de l'exactitude des données recensées par la direction financière, qui renforcent ses propres constatations, l'auditeur externe ne peut que partager cette conclusion, tout en soulignant que :

- même si le niveau des honoraires CAPS était doublé, la question de la fiabilité des données concernant les charges imputées sur le fonds AOSC resterait ouverte (les charges imputées sont-elles égales, supérieures ou inférieures aux charges effectivement supportées au titre des activités de coopération technique ?), et l'on ne saurait donc toujours pas affirmer avec certitude si la coopération technique dégage un excédent, un déficit ou un résultat équilibré ;
- un doublement des honoraires, tel que suggéré par la direction financière, pourrait se traduire par une baisse globale du nombre et du volume des projets CAPS, ce qui, compte tenu de l'importance des frais fixes que nécessite la poursuite de cette activité, pourrait obérer le rééquilibrage escompté de la coopération technique. Dans cette optique, la question principale est de savoir si la valeur ajoutée par l'OACI vaut réellement, pour les États clients, une commission de 7 %, et dans l'affirmative, compte tenu du constat fait plus haut sur le contenu réel de certains projets, de savoir en quoi consiste réellement, pour ces États, cette « valeur ajoutée » de l'OACI.

219. En résumé des développements qui précèdent :

- 1) on constate, sur la période 2008-2010, une dégradation sensible des honoraires moyens par rapport au volume moyen des projets, alors que les coûts moyens par projet sont présumés à peu près constants ;
- 2) en l'absence d'une comptabilité analytique, que l'OACI considère, de façon constante, comme inappropriée compte tenu de la lourdeur et du coût qu'elle impliquerait à son sens, la nature, la quantité et le coût des ressources réellement affectées à un projet donné demeurent des inconnues – cette situation ne permet pas aux responsables de TCB de savoir, même rétrospectivement, si un projet est, a été ou sera financièrement équilibré, bénéficiaire ou déficitaire ;
- 3) le même constat prévaut pour l'activité de coopération technique prise dans son ensemble : dans ce cas, l'inconnue porte sur le montant global des charges de l'OACI imputées sur le fonds AOSC – à l'heure actuelle, rien ne garantit que le solde de ce compte donne une image fidèle du résultat réel de l'activité de coopération technique.

Constat n°13 : l'autofinancement de l'activité constitue, à la demande constante de l'Assemblée et du Conseil, une condition de la poursuite de l'exercice des activités de coopération technique. L'évolution récente montre une érosion du ratio honoraires/montant des projets de coopération technique. Dans ce cadre, il n'existe à l'OACI aucun outil de gestion courante permettant d'établir des devis a priori équilibrés pour chaque projet en cours de négociation ; par ailleurs, l'AOSC ne constitue pas un instrument de mesure fiable du résultat financier de l'activité de coopération technique. Ces deux éléments constituent un risque financier majeur pour l'OACI, pour la maîtrise duquel aucun progrès concret n'est actuellement envisagé.

Recommandation n°13 : pour permettre à l'OACI de maîtriser l'équilibre de l'activité de coopération technique de TCB, une réflexion de fond s'impose :

- sur le mode de fixation des tarifs pratiqués dans le cadre de la coopération technique ;
- sur la fiabilité de l'instrument de contrôle que constitue le fonds AOSC ;
- sur les outils de gestion, actuellement inexistant, qui devraient en découler.

Le projet de plan d'action du Secrétariat accepte cette recommandation, ajoutant que « la direction de la coopération technique (TCB) ne recourt pas à une véritable comptabilité analytique pour déterminer le coût réel d'un projet pour TCB. En l'absence d'un tel outil, TCB est en train d'examiner et de formuler une nouvelle méthodologie pour fixer les taux de frais appropriés à appliquer pour couvrir les coûts directs et indirects du fonds AOSC. Un nouvel outil de gestion de portefeuille de projet (PPM) est en phase de développement pour répondre aux différents problèmes que posent le suivi, les indicateurs clés de performance et de risque, de façon à correctement appréhender la production de TCB ».

5.5. Observations particulières résultant de l'examen de l'échantillon

5.5.1. Choix d'un fournisseur différent de celui retenu par TCB

220. Le projet de fourniture et d'installation de radars primaires et secondaires de surveillance pour l'Autorité de l'aviation civile éthiopienne -ECAA (projet ETH 04701) avait déjà été examiné par l'auditeur externe lors de son contrôle de mars-avril 2009.
221. Cet audit avait permis de constater que :
- l'appel d'offres initial avait été organisé entre trois entreprises, Indra, Selex et Thales ;
 - l'OACI avait conclu son évaluation des propositions par une note signée du directeur TCB, en date du 25 janvier 2008, adressée au directeur général de l'ECAA. Cette évaluation aboutissait à recommander l'attribution du contrat à la société Indra ;
 - au cours de l'année 2008, l'ECAA avait procédé à des analyses et évaluations complémentaires, la conduisant à effectuer un choix différent. Dans une lettre en date du 29 septembre 2008, adressée au directeur TCB, le directeur général de l'ECAA présentait les conclusions du Comité national, qui aboutissaient à attribuer le contrat à la société Selex ;
 - l'ECAA avait justifié cette décision différente de celle retenue par TCB par le fait qu'Indra venait d'établir un accord d'association avec Northrop-Grumman pour produire ces matériels, et que les autorités éthiopiennes manifestaient leur réticence à être les premières à expérimenter cette alliance nouvelle. Ces raisons ont été officiellement notifiées à TCB, qui en a tiré les conséquences dans un document de circulation interne (IOM : « Inter Office Memorandum ») en date du 6 novembre 2008, prenant acte de l'attribution du contrat à la société Selex, un ordre d'achat devant être émis par TCB en ce sens.

222. L'auditeur externe avait, dans son rapport, recommandé « que soient clairement explicitées, dans le code des achats, les règles à mettre en œuvre en cas de contestation par le client du fournisseur retenu par l'OACI ».
223. Le présent audit a permis de constater que le nouveau Code des achats, en date du 1^{er} novembre 2010, comporte une disposition permettant à l'OACI, en cas de divergence d'appréciation de l'État partenaire, de se retirer de la procédure de consultation tout en conservant les honoraires pour le travail effectué⁵¹.

5.5.2. Fonctionnaires nationaux employés sur des contrats internationaux dans le cadre d'accords de coopération technique

224. Les projets BOL 09-801 (MSA prévoyant, à hauteur d'environ 80 % du montant du contrat, le financement par le truchement de l'OACI de personnels administratifs boliviens affectés à la DGAC bolivienne sur la période 20096-2012) et PER 07-801 (MSA prévoyant, dans des proportions analogues, la même prestation pour l'administration péruvienne de l'aviation civile), ainsi que le projet BRA 01 801 de modernisation et d'amélioration de l'aviation civile du Brésil apportent des exemple dans lesquels l'OACI joue le rôle d'une agence de travail temporaire.
225. Dans sa phase initiale, le projet BRA 01 801 visait à recruter des personnels nationaux brésiliens, désignés par l'administration, sur des postes rémunérés par l'OACI sur des bases et des niveaux de références internationales. L'administration avait recours à ce montage pour s'affranchir des contraintes de rémunérations de la fonction publique brésilienne, qui ne permettaient pas, à l'époque, d'offrir des salaires d'un niveau suffisant pour intéresser des candidats présentant le niveau de compétence technique et linguistique nécessaire dans le domaine de l'aviation civile.
226. Ces contrats excluaient toute cotisation sociale, notamment en matière de retraite. Cela n'a pas empêché certains agents parvenus en fin de contrat de se retourner vers leurs administrations d'origine pour exiger un versement de pensions, bien que n'ayant pas cotisé. La constitution brésilienne dispose que le droit à la retraite est reconnu à tout salarié brésilien. Le gouvernement brésilien se refusant à verser ces pensions, l'OACI aurait pu se trouver en difficulté. Aucun recours n'a abouti, et il a été mis fin au recrutement d'agents nationaux brésiliens dans le cadre de ce projet. Ce cas brésilien révèle néanmoins un risque important lorsque des nationaux sont employés sur des contrats de caractère international.
227. Le cas de projets en cours avec la Bolivie BOL 09/801 ou avec le Pérou PER 07/801 repose sur la même logique. Le niveau de rémunération, les avantages accordés (immunités, etc.) sont autant d'incitations pour recruter un personnel du meilleur niveau possible.
228. Ces contrats présentent une possible difficulté pour l'OACI, tenant à la sélection par le pays de ses propres candidats. Pour s'assurer de leur adéquation aux profils et compétences recherchés, TCB doit être particulièrement vigilant, et a déjà, par le passé, dû refuser l'embauche de personnels sans rapport avec le projet, mais

⁵¹ Art. 7-5: "If no agreement can be reached with the contract State/customer regarding the evaluation carried out by ICAO, then ICAO shall not proceed further with the procurement. The corresponding funds shall be returned to the customer, with due regard to ICAO's fees for the procurement process. Otherwise, once the approval from the customer is received, the negotiation or award process may commence".

néanmoins proposés par l'administration locale : dans certains cas, TCB a constaté que certains postes étaient sans rapport avec l'aviation civile, ou que les agents recrutés à la demande de l'État ne présentaient pas un profil de compétence adéquat.

229. De plus, l'exemple passé du Brésil montre que, dans tous les MSA, il est essentiel que l'OACI se prémunisse contre tout litige ultérieur, en indiquant clairement le caractère exceptionnel des contrats internationaux accordés à des nationaux. On constate ainsi que dans le MSA passé avec la Bolivie, une clause de cette nature est prévue (2.4.2). En revanche on n'en trouve pas trace dans le MSA passé avec le Pérou. Une vigilance particulière sera requise.
230. Enfin, il est clair que la logique de ces coopérations est qu'il y soit mis un terme assez rapidement pour ne pas pérenniser des situations exceptionnelles. Ainsi, avec le Brésil, s'il n'y a désormais plus de contrats de cette nature, ce n'est pas tant du fait du risque juridique concernant les pensions que du fait qu'à l'occasion de ce contentieux, on s'est rendu compte que la grille de rémunération des agents publics brésiliens permettait désormais d'assurer un niveau de salaire convenable pour des spécialistes de l'aviation civile.

Constat n°14 : Divers contrats prévoient, pour s'abstraire de règles nationales régissant la rémunération des agents publics jugées incompatibles avec le niveau exigé pour recruter des spécialistes nationaux de l'aviation civile, le recours à l'OACI, qui joue alors le rôle d'une agence de travail temporaire offrant des rémunérations plus élevées. L'auditeur externe n'a pas à porter d'appréciation sur la régularité de cette procédure au regard du droit national des États concernés. En revanche, il constate que, dans le cadre de ces projets :

- il existe un risque que, faute d'une suffisante vigilance de l'OACI, les agents proposés par les États ne présentent pas les compétences ou le profil correspondant aux fonctions théoriquement exercées : dans ce cas, l'OACI pourrait être amenée à cautionner involontairement certaines affectations relevant d'un favoritisme ;

- il existe un risque, lorsque cette pratique conduit l'OACI à verser sur une longue durée les salaires des agents ainsi recrutés, que ces derniers ne viennent à considérer qu'une retraite leur est due à ce titre – le cas du projet brésilien montre que ce risque n'est pas nul.

Recommandation n°14 :

- lorsque des projets impliquent l'affectation de personnels nationaux à des postes et statuts de caractère international, TCB doit systématiquement s'assurer, par l'insertion de clauses appropriées dans les MSA, que ces personnels ne pourront exercer à son encontre aucune réclamation ultérieure tenant en particulier à leurs droits à pension de retraite ;

- dans tous les cas, ce type de contrat ne saurait constituer qu'une solution transitoire, et l'OACI devrait fixer des limites dans le temps à cette pratique, en ne renouvelant pas systématiquement ce type de contrats (pour les projets péruvien et bolivien examinés, la périodicité de renouvellement est de trois ans).

Le projet de plan d'action du Secrétariat accepte cette recommandation. Il ajoute le commentaire suivant : « le recrutement de cette catégorie de personnels est effectué sous couvert d'accords de services spéciaux [SSA], afin de remplir des fonctions spécifiques. Au titre de ces accords, ils ne sont en aucune façon considérés comme relevant du personnel de l'OACI. De plus, les termes et conditions des SSA stipulent expressément que les personnels concernés n'ont aucun droit à pension en fin de contrat. Les contrats MSA, qu'ils soient nouveaux ou anciens,

contiennent tous une clause « hold harmless ». Le projet de révision va plus loin en stipulant que l'obligation ne cesse pas à terminaison ou achèvement de l'accord ».

5.5.3. Assurance et couverture de la responsabilité liée à l'activité TCB

231. En ce qui concerne la couverture de la mise en jeu éventuelle de la responsabilité de l'OACI au titre de l'exécution des divers mandats obtenus par TCB, il a été indiqué à l'auditeur externe que cette dernière était assurée à trois niveaux :
232. Le premier niveau est contractuel et concerne la relation de l'OACI avec l'État avec lequel une coopération est engagée. Il consiste à préciser, par une clause type présente dans tous les contrats passés par TCB, que l'OACI intervient en simple qualité de mandataire, et que le gouvernement qui lui a confié le mandat indemnise, dégage de toute responsabilité et défend l'OACI face à toute réclamation. C'est la clause dite de « hold harmless » qui est désormais insérée dans tous les accords MSA qui lient l'OACI avec les États lors de l'établissement d'un programme de coopération. Cette clause figure dans le contrat-type (« template ») - dont elle constitue l'article 17 - qui sert de base à la négociation de tous les MSA. Une clause de même nature est insérée également dans les accords d'application du MSA⁵².
233. Le deuxième niveau est également contractuel, et figure dans les mêmes contrats-type qui prévoient, en leur article 11, une procédure de règlement des conflits pouvant naître, en particulier avec les entreprises fournisseurs. Il s'agit de la procédure d'arbitrage mise à la disposition des parties qui y font référence par UNCITRAL (Commission des Nations unies sur les règles du commerce international). Une telle procédure n'a jamais été utilisée par l'OACI, le seul litige en la matière, concernant la livraison d'un système d'éclairage de piste au Vietnam, remontant au début des années 1990, ayant été réglé à l'amiable entre le fournisseur australien, l'OACI et le gouvernement vietnamien : on observe que, dans ce cas, le complément de rémunération de l'industriel résultant du règlement amiable avait été pris en charge par l'État vietnamien, comme il est actuellement prévu dans les clauses contractuelles des projets.
234. Le troisième niveau est financier. Chaque engagement contractuel, lors de l'établissement de l'ordre d'achat (PO) donne lieu à souscription à une assurance Lloyd's par l'intermédiaire du courtier Aon, couvrant la responsabilité professionnelle (PLI). Cette assurance couvre les litiges ou sinistres qui naîtraient avec une tierce partie (les entreprises contractantes par exemple). En cas de sinistre, la franchise est de 250 000 \$, et le maximum couvert est de 5 000 000 \$. À ce jour, aucun sinistre n'a jamais été constaté. Cette police d'assurance n'a pas fait l'objet d'une évaluation et d'un examen récents par le Service Juridique.

⁵² A) Art. 17 "The <Country> shall indemnify and hold harmless ICAO, including its personnel from any and all actions, claims or other demands arising out of any act performed by ICAO on behalf of the < Country> pursuant to this agreement."

B) « This Contract is entered into between the International Civil Aviation Organization (ICAO) acting on behalf of and as mandatary for the Government of <COUNTRY>, specifically the (<GOVERNMENT ENTITY>) of <COUNTRY>, and < CONTRACTOR>. In entering into this Contract, ICAO acts solely for and/or on behalf of <GOVERNMENT ENTITY>, and the Government of < COUNTRY> has agreed to indemnify and hold harmless ICAO, including its personnel, from any and all actions, claims or other demands arising out of any act performed by ICAO in relation to the Contract ».

235. Le coût de cette assurance est facturé à l'État, dans chaque contrat, à un taux fixe de 0.5 % du montant du contrat : 364 339 \$ ont été perçus par l'OACI à ce titre en 2009⁵³. L'OACI, de son côté, acquitte une prime annuelle unique qui s'est élevée, pour l'exercice 2009, à 72 500 USD⁵⁴ (83 593 CAD sont inscrits à ce titre à l'AOSC pour l'exercice 2009). La différence entre le montant perçu au titre des 0,5 % et de la prime fixe unique payée, soit 291 839 \$, constitue un revenu du fonds AOSC à comptabiliser en 2010 – cet écart, dont la justification est qu'il constitue une prime de propre assureur de l'OACI pour couvrir la franchise (prime approximativement égale à la franchise pour un sinistre unique dans l'année), demeure en effet acquis au fonds AOSC en cas d'absence de litige.
236. L'insertion de la clause de « hold harmless » n'a pas toujours été systématique et ne figure pas dans tous les MSA les plus anciens restés en vigueur. La durée limitée dans le temps des contrats passés dans le cadre de MSA fait que peu de ces derniers sont privés de cette clause et que, de toute façon, ils arrivent progressivement à leur terme. Il n'est donc sans doute pas utile de les renégocier. En revanche, certains peuvent donner lieu à prolongation, extension ou complément. Il serait alors indispensable d'amender le texte initial et d'y insérer la clause d'exonération de responsabilité.

Constat n°15 : l'engagement de la responsabilité de l'OACI au titre des activités TCB est supposé couvert par diverses clauses contractuelles et par la souscription d'une assurance globale PLI (professional liability insurance). Aucun document d'évaluation de cette protection au regard des risques pris n'a pu être fourni à l'auditeur externe.

Recommandation n°15 : L'OACI devrait :

- s'assurer, lors des extensions, prolongation ou compléments d'accords MSA anciens de la présence de la clause d'exonération de responsabilité, prévue par l'article 17 du contrat-type et, si nécessaire, renégocier l'accord en ce sens.

- procéder à l'examen régulier des termes du contrat d'assurance Lloyds applicable aux PLI et s'assurer de leur caractère approprié aux différents risques encourus.

- plus généralement, procéder à une évaluation juridique de l'adéquation et de la robustesse des dispositifs de protection de sa responsabilité juridique actuellement en place.

Le projet de plan d'action du Secrétariat accepte cette observation, répétant que « les contrats MSA, qu'ils soient nouveaux ou anciens, contiennent tous une clause *hold harmless*, mais ajoutant que « certains États, dans le passé, ne l'acceptaient pas et demandaient sa suppression. Lors des renégociations avec ces États, la section FOS s'assurera que la clause est bien réintroduite dans les accords ».

En ce qui concerne l'assurance PLI, l'OACI fait le commentaire suivant: « PLI est une assurance qui ne couvre que les achats. La section PRO prépare actuellement un appel d'offres pour trouver un courtier d'assurances qui sera chargé d'assurer toutes les activités de l'OACI (et pas seulement la responsabilité professionnelle). PRO soumettra les termes de référence à la direction juridique et demandera sa participation pour évaluer les offres ».

⁵³ Ce montant est la somme du compte 80735 de tous les fonds de coopération technique pour l'exercice 2009.

⁵⁴ Le montant correspondant en dollars canadiens, de 83 592 CAD, figure au compte 80735 du fonds AOSC.

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

**PARTIE VI : OBSERVATIONS DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL EN RÉPONSE
AU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES**

**OBSERVATIONS DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL EN RÉPONSE
AU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES**

Rec. n°	Recommandation	Observations du Secrétaire général
Finances et budget (§ 10 à 34)		
1	Compte tenu des marges de manœuvre limitées qui caractérisent la situation financière à court terme de l'OACI, que l'application des normes IPSAS permet désormais de mieux cerner, il serait utile que des prévisions de trésorerie à trois ans soient réalisées de manière à mieux mesurer les contraintes financières qui en découlent. Un tel outil constituerait une aide à la prise de décision en gestion, en donnant une image précise des marges de manœuvre financières, et faciliterait les prises de décision, notamment dans les domaines des politiques conduites en matière de ressources humaines, de recouvrement de créances et, le cas échéant, d'implantations immobilières.	Le risque de rupture de trésorerie n'existe que s'il advenait que l'OACI consomme plus que ses dotations budgétaires ou qu'un important contributeur n'honore pas le paiement de sa contribution. Les dépenses de l'OACI sont gérées de façon stricte en fonction des dotations budgétaires. Si l'on se fonde sur l'expérience passée, il existe à chaque fin d'exercice un reliquat de crédits reportables. En cas de non-paiement des sommes dues, si un important contributeur venait à faire défaut, l'alerte serait immédiate. Par conséquent, nous estimons que l'établissement de prévisions de trésorerie ne ferait qu'alourdir le poids des procédures administratives sans gain évident.
2	L'auditeur externe recommande la mise au point d'instruments de mesure de la productivité, seul moyen de fixer et de suivre en gestion des objectifs de gain de productivité, indispensables à la réalisation nominale du budget triennal 2011-2013.	L'OACI met en place un outil de gestion et de suivi des projets, le Réseau de partage des connaissances de l'OACI (IKSN). Cet outil permettra le suivi de l'état des projets en fonction des livrables et du calendrier.
Ressources humaines (§ 35 à 84)		
3	Dans le cadre du développement envisagé des activités sous contributions volontaires (objectif rappelé lors de la 192 ^e session du Conseil), il conviendrait de prévoir que les fonds correspondants versent au budget ordinaire une contribution au Fonds renouvelable, de manière à financer la dette sociale accumulée à ce titre.	La facturation aux fonds à financement volontaire d'une redevance administrative à verser au budget ordinaire, entraînant le paiement d'une contribution appropriée au Fonds renouvelable pour financer les charges de sécurité sociale, sera mise à l'étude.
4	Lors de la présentation au Conseil d'hypothèses budgétaires sur des postes inscrits au budget, le Secrétariat général devrait systématiquement donner une information sur les postes réellement financés par le budget ordinaire.	À l'avenir, C/FIN indiquera dans le budget le nombre réel de postes et le nombre de postes prévus au budget.

Rec. n°	Recommandation	Observations du Secrétaire général
Technologies de l'information (§ 85 à 121)		
5	Il pourrait être réalisé une étude extérieure spécialisée sur la fonction assistance aux utilisateurs (Service Desk), comprenant une analyse coûts-bénéfices, afin de mieux appréhender la qualité du service rendu aux utilisateurs, de cerner leurs besoins et de définir un meilleur équilibre entre les fonctions internes et les services externalisés.	Une étude spécialisée de gestion de service sera commandée afin d'évaluer les fonctions de soutien technique aux usagers assurées par l'OACI et l'équilibre entre les fonctions internes et les services externalisés, à condition de trouver les ressources nécessaires.
6	Compte tenu des enjeux financiers (près de 7% des ressources du budget ordinaire), le Conseil devrait demander et valider un schéma directeur informatique à moyen terme recensant et hiérarchisant l'ensemble des projets de nature informatique de l'OACI, assorti d'une évaluation financière et d'un calendrier de mise en place. Le Secrétariat général aurait un rôle d'impulsion important à jouer en la matière, puisqu'il est le seul en mesure de mobiliser l'ensemble des services utilisateurs et la section TIC, et de proposer les éventuels arbitrages en fonction des priorités et des moyens disponibles.	Un schéma directeur à moyen terme sur les TI sera élaboré.
Bureaux régionaux (§ 122 à 186)		
7	<p>En procédant à divers entretiens avec les directeurs régionaux, leurs adjoints et les officiers techniques, l'auditeur externe a constaté que deux approches pourraient permettre de mieux évaluer l'adéquation entre les effectifs spécialisés affectés aux bureaux régionaux et les moyens dont ils disposent pour faire pleinement bénéficier les États de la région de leur compétence, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> – la part relative des budgets alloués aux missions et déplacements par rapport aux ressources totales ; – le nombre de visites d'État, pour chaque spécialité, effectué annuellement auprès de chaque État de chaque région. <p>Les données brutes chiffrées correspondantes, qui ne prennent cependant pas en compte des facteurs qualitatifs importants, montrent qu'un ajustement est probablement nécessaire entre les effectifs mis en place et les moyens qui leurs sont alloués pour exercer leur compétence.</p> <p>L'auditeur externe suggère au Conseil de demander au Secrétariat général d'approfondir ces deux approches afin de définir, de justifier et de valider des objectifs quantitatifs en termes de moyens budgétaires, d'effectifs</p>	<p>a) Rôle des directeurs régionaux et des experts</p> <p>Le rôle des bureaux régionaux évolue constamment. Cela concerne la participation croissante des bureaux régionaux dans le domaine de la sécurité aérienne (en particulier, la création de groupes régionaux de sécurité de l'aviation), la méthode de surveillance continue (CMA), la sûreté, le développement durable et la coopération technique. Tout se produit dans un contexte où l'accent est mis sur la pertinence de l'action de l'OACI, que les solutions proviennent du siège ou d'un bureau régional. Cette évolution du rôle des bureaux régionaux a un effet sur la responsabilité des directeurs régionaux et sur les tâches exécutées par les experts régionaux. La description d'emploi des directeurs régionaux vient d'être modifiée pour tenir compte d'une partie de ces évolutions.</p> <p>b) Missions dans les États</p> <p>Les missions dans les États ne peuvent pas être traitées à part, car elles ne sont qu'un outil parmi d'autres utilisés par l'Organisation pour mesurer le</p>

Rec. n°	Recommandation	Observations du Secrétaire général
	<p>techniques et de nombre de missions (notamment de missions d'État, par spécialités et par région) à assigner, après arbitrages entre les objectifs fixés et les moyens disponibles, aux directeurs régionaux. Le cas échéant, le manuel des bureaux régionaux devrait être amendé en conséquence.</p>	<p>niveau de mise en œuvre des SARP et des plans régionaux de navigation aérienne par les États, et pour contribuer à cette mise en œuvre. Nous nous orientons vers un système dans lequel les visites aux États, qu'il s'agisse de missions, de missions de validation coordonnées de l'OACI, d'audits ou de toute autre raison, et qu'elles soient conduites par les bureaux régionaux ou le siège, sont :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) programmées sur la base d'un modèle risques/besoins, et non sur un schéma figé ; 2) préparées et coordonnées de façon à en maximiser l'utilité, ce qui implique le fait que l'expert de l'OACI conduisant la visite peut avoir à assumer des tâches dépassant son domaine d'activité. <p>Ce système garantit que les ressources de l'OACI sont déployées là où elles sont le plus nécessaires et de la façon la plus efficiente.</p>
8	<p>Dans le prolongement de la précédente recommandation, le Conseil devrait demander au Secrétariat général de proposer, au-delà des normes théoriques fixées dans le manuel des bureaux régionaux, des éléments concrets de normalisation de l'activité des directeurs régionaux, tenant certes compte de leurs profils individuels, mais prenant davantage en compte les besoins régionaux spécifiques, notamment en fixant région par région des règles normatives en matière de partage des consommations budgétaires entre la direction et les officiers techniques et de missions d'État par domaines techniques.</p>	<p>SUITE À DONNER (relative aux recommandations 8 et 9)</p> <p>L'OACI :</p> <ol style="list-style-type: none"> a) analysera le rôle évolutif des bureaux régionaux et des responsabilités de directeurs régionaux, ce qui comprend notamment une clarification de leur rôle dans l'évaluation des carences régionales (infrastructure, gestion du trafic aérien et conformité aux SARP de l'OACI) et dans la façon de les résoudre avec les États ; b) révisera le rôle et les responsabilités des experts régionaux, pour s'assurer qu'ils continuent à correspondre aux responsabilités évolutives des bureaux régionaux ; c) continuera les visites de formation des experts régionaux au siège et les activités correspondantes pour réexaminer leurs descriptions d'emploi pendant leur visite au siège ; d) renforcera la coordination entre les bureaux régionaux et entre les bureaux régionaux et le siège (IKSN dans l'élaboration de programmes de travaux en collaboration entre les bureaux régionaux et les missions du siège dans les États) ;
9	<p>Il n'appartient pas à l'auditeur externe de porter un jugement sur des situations locales individuelles, mais il lui semble que cette question devrait faire l'objet d'un réexamen critique systématique, concernant l'activité de chaque officier technique en place, par les responsables du programme régional et/ou par l'audit interne, afin de procéder aux ajustements nécessaires.</p>	

Rec. n°	Recommandation	Observations du Secrétaire général
		e) modifiera le Manuel des bureaux régionaux pour prendre en compte les changements indiqués. Les modifications seront apportées lorsque les divers éléments indiqués ci-dessus auront été validés et que les procédures de soutien auront été testées et confirmées.
10	Compte tenu du niveau global des ressources de l'OACI et de son évolution, cela signifie probablement que, d'un strict point de vue de gestion, et donc indépendamment du problème de la couverture géographique, le nombre de sept bureaux régionaux est un maximum.	Le nombre de bureaux régionaux est déterminé de façon à répondre aux besoins des États auprès desquels ils sont accrédités. Les besoins des États évoluent constamment et l'OACI doit avoir la souplesse nécessaire pour y faire face de façon appropriée.
11	Veiller à la mise en œuvre effective de la méthodologie unifiée, en remettant à niveau les pratiques, notamment dans la zone APIRG, et en généralisant la tenue de bases de données informatisées avec de nouvelles procédures adaptées.	<p>Nous sommes pleinement d'accord sur la nécessité de recueillir des informations sur les carences régionales de la navigation aérienne de manière plus exhaustive et cohérente, et de veiller à ce qu'elles soient systématiquement utilisées pour évaluer le risque pour la sécurité et pour remédier aux carences.</p> <p>SUITE À DONNER</p> <p>a) Améliorer la qualité, la portée, la cohérence et l'interopérabilité des bases de données sur les carences régionales ;</p> <p>b) Analyser et utiliser systématiquement les informations recueillies pour appuyer la stratégie de sécurité, le processus CMA et la priorisation des activités et des priorités des bureaux régionaux.</p>
Coopération technique (§ 187 à 236)		
12	Pour limiter ce risque, la prestation d'« acheteur mandaté » actuellement exercée par TCB, ne devrait pas se limiter, comme aujourd'hui, à l'application formelle de procédures administratives rigoureuses d'appel d'offres, mais devrait s'appuyer également sur une expertise renforcée d'analyse des prix.	<p>Dans l'exemple donné par le Commissaire aux comptes au § 202, la TCB a rigoureusement appliqué le Code des acquisitions. Le processus d'appel d'offres compétitif ouvert a permis de valider les prix, qui est précisément le but prévu dans le Code des acquisitions. En fait, dans l'exemple cité, d'autres entreprises avaient la possibilité de présenter des soumissions et de faire de meilleures offres. Il convient d'ajouter que, comme l'a souligné le Commissaire aux comptes, il n'y a aucun moyen de vérifier si des accords précédents ont conduit à des marges excessives pour la seule soumission reçue. Cependant, le processus d'appel d'offres ouvert a établi qu'il n'y avait pas de meilleures offres sur le marché à ce moment-là. C'est en fait le marché qui a décidé.</p> <p>Nonobstant ce qui précède, une réorganisation de la Section des acquisitions</p>

Rec. n°	Recommandation	Observations du Secrétaire général
		<p>a été entreprise en 2010 sur la base du régime des Nations Unies pour la certification en matière d'acquisitions. Cette réorganisation s'est traduite par une révision du code des acquisitions, l'élaboration d'un manuel des procédures d'acquisition et la certification du PNUD en matière d'acquisitions par l'intermédiaire de l'Institute of procurement and supply (CIPS) du Royaume-Uni afin, notamment, de remédier à la question de l'analyse des prix.</p> <p>En ce qui concerne le constat du Commissaire aux comptes sur la réalisation d'une analyse des prix par la TCB, il convient de souligner que :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le rôle de la TCB est de chercher des soumissions concurrentielles parmi le choix le plus large disponible sur le marché. Un système web d'appel d'offres a donc été mis en place dans le cadre de la réorganisation pour assurer un processus d'appel d'offres ouvert permettant à n'importe quelle entreprise de soumissionner sans limitations, réduisant ainsi le risque de collusion. 2. Conformément aux directives des Nations Unies et du CIPS, des méthodes d'évaluation sont appliquées à la proposition conforme la plus avantageuse dans le cas des biens et un système d'évaluation pondérée est appliqué aux services lorsqu'ils sont assurés. <p>Ces deux méthodes d'évaluation sont employées de manière à acquérir des biens et des services à des prix concurrentiels et au meilleur rapport qualité-prix. Conformément aux directives des Nations Unies, il existe des procédures pour effectuer une analyse des prix, comme le recommande le Commissaire au comptes, dans les cas où il n'y a pas de concurrence (par exemple lorsqu'il n'y a qu'un seul fournisseur ou lorsqu'une seule soumission a été reçue [cas cité par le Commissaire aux comptes]). La TCB doit veiller à ce que le prix payé par l'Organisation soit juste et raisonnable. Cette analyse est habituellement effectuée par la TCB, comme il est prévu dans le manuel des procédures d'acquisition (Doc P-PRO-100, Article 4.4, <i>Receipt of only One Tender</i>).</p> <p>La TCB examine notamment :</p>

Rec. n°	Recommandation	Observations du Secrétaire général
		<ul style="list-style-type: none"> • le prix du marché, en consultant les publications commerciales ; • des catalogues ou listes de prix ; • le prix historique, c'est-à-dire obtient des renseignements sur le prix actuel par rapport au prix payé par le passé par l'OACI ou une autre organisation des Nations Unies pour des biens et des services identiques ou semblables ; • si l'offre est la même que celle faite à un client comparable ; • obtenir du fournisseur une ventilation des prix. <p>En outre, toutes les soumissions font l'objet d'une évaluation technique et commerciale qui tient compte de l'analyse des prix.</p>
13	<p>Pour permettre à l'OACI de maîtriser l'équilibre de l'activité de coopération technique de TCB, une réflexion de fond s'impose :</p> <ul style="list-style-type: none"> – sur le mode de fixation des tarifs pratiqués dans le cadre de la coopération technique ; – sur la fiabilité de l'instrument de contrôle que constitue le fonds AOSC ; – sur les outils de gestion, actuellement inexistant, qui devraient en découler. 	<p>La TCB ne recourt pas à une véritable comptabilité analytique pour déterminer le coût réel d'un projet pour la TCB. En l'absence d'un tel outil, la TCB est en train d'examiner et de formuler une nouvelle méthodologie pour fixer les taux de frais appropriés à appliquer pour couvrir les coûts directs et indirects de l'AOSC.</p> <p>Un nouvel outil de gestion de portefeuille de projets (PPM) est en phase de développement pour répondre aux différents problèmes que pose le suivi, les indicateurs clés de performance et de risque, de façon à correctement appréhender la production de la TCB.</p>
14	<ul style="list-style-type: none"> – Lorsque des projets impliquent l'affectation de personnels nationaux à des postes et statuts de caractère international, la TCB doit systématiquement s'assurer, par l'insertion de clauses appropriées dans les ASG, que ces personnels ne pourront exercer à son encontre aucune réclamation ultérieure tenant en particulier à leurs droits à pension de retraite ; – dans tous les cas, ce type de contrat ne saurait constituer qu'une solution transitoire, et l'OACI devrait fixer des limites dans le temps à cette pratique, en ne renouvelant pas systématiquement ce type de contrats (pour les projets péruvien et bolivien examinés, la périodicité de renouvellement est de trois ans). 	<p>Le recrutement de cette catégorie de personnels est effectué sous couvert de contrats spéciaux de service (SSA), afin de remplir des fonctions spécifiques. Au titre de ces contrats, ils ne sont en aucune façon considérés comme relevant du personnel de l'OACI. De plus, les termes et conditions des SSA stipulent expressément que les personnels concernés n'ont aucun droit à pension en fin de contrat.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Les accords de services de gestion (ASG) actuels et le projet de révision des ASG contiennent une clause de dégageant de responsabilité. Le projet de révision va plus loin en stipulant que l'obligation ne cesse pas à l'expiration ou à l'exécution de l'accord. – Les contrats applicables à cette catégorie de personnel ne sont prolongés qu'après une interruption du service.

Rec. n°	Recommandation	Observations du Secrétaire général
15	<p>L'OACI doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> – s'assurer, lors des extensions, prolongation ou compléments d'accords ASG anciens de la présence de la clause d'exonération de responsabilité, prévue par l'article 17 du contrat-type et, si nécessaire, renégocier l'accord en ce sens ; – procéder à l'examen régulier des termes du contrat d'assurance Lloyds applicable aux PLI et s'assurer de leur caractère approprié aux différents risques encourus ; – plus généralement, procéder à une évaluation juridique de l'adéquation et de la robustesse des dispositifs de protection de sa responsabilité juridique actuellement en place. 	<p>Les accords de services de gestion (ASG) actuels et le projet de révision des ASG contiennent une clause de dégageant de responsabilité. Le projet de révision va plus loin en stipulant que l'obligation ne cesse pas à l'expiration ou à l'exécution de l'accord. Certains États, dans le passé, ne l'acceptaient pas et demandaient la suppression de cette clause. Lors des renégociations avec ces États, la section FOS s'assurera que la clause sera bien réintroduite dans les accords.</p> <p>L'assurance responsabilité professionnelle ne couvre que les acquisitions. La Section PRO prépare actuellement un appel d'offres pour trouver un courtier d'assurances qui sera chargé d'assurer toutes les activités de l'OACI (et pas seulement la responsabilité professionnelle). La Section PRO soumettra le mandat à la Direction des affaires juridiques pour examen et leur demandera de participer à l'évaluation des soumissions.</p>

