

ÉTATS FINANCIERS

ET

RAPPORTS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2011



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 2011



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 9987, États financiers et Rapports du Commissaire aux comptes
pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011**

N° de commande : 9987
Document non mis en vente

© OACI 2012

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 2011**

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE
ÉTATS FINANCIERS ET RAPPORTS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2011

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 des montants budgétisés et des 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 2011	
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 191 États contractants. Le plus nouveau membre, le Soudan du Sud, a adhéré en novembre 2011. L'Organisation a son siège à Montréal et des bureaux régionaux à Bangkok, au Caire, à Dakar, à Lima, à Mexico, à Nairobi et à Paris.

1.3 L'Organisation a un organe souverain, l'Assemblée, et un organe directeur, le Conseil. L'Assemblée, constituée de représentants de tous les États 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 Secrétaire général au siège, ont pour tâche essentielle de maintenir la liaison avec les États auprès desquels ils sont accrédités ainsi qu'avec des organisations appropriées, les organismes régionaux d'aviation civile et les commissions économiques régionales des Nations Unies. Les bureaux régionaux encouragent la mise en œuvre des politiques, des décisions, des normes et pratiques recommandées (SARP) et des plans régionaux de navigation aérienne de l'OACI, et fournissent une assistance technique sur demande.

1.6 Conformément au § 12.4 du Règlement financier, j'ai l'honneur de présenter au Conseil pour examen et pour recommandation d'approbation à l'Assemblée les États financiers de l'OACI pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011. Comme le prescrit le § 13.3 du Règlement financier, l'opinion du Commissaire aux comptes et son rapport sur les États financiers pour 2011 ainsi que mes observations (indiquées dans les observations du Secrétaire général) sont aussi soumis au Conseil et à l'Assemblée.

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

2. INFORMATION FINANCIÈRE ET FAITS SAILLANTS DE LA PERFORMANCE BUDGÉTAIRE

Adoption des Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS)

2.1 Comme il est indiqué à la Note 1 aux états financiers, l'OACI a continué d'appliquer les IPSAS intégralement pour la deuxième fois en 2011. Les IPSAS ont été adoptées par les organisations des Nations Unies pour remplacer les normes comptables du système des Nations Unies (UNSAS). Les IPSAS sont un ensemble de normes comptables élaborées indépendamment qui requièrent l'adoption de la méthode de la comptabilité d'exercice. Cette méthode est considérée comme la meilleure pratique comptable par les organisations internationales, tant pour le secteur public que pour le secteur privé. Les IPSAS contiennent des prescriptions et des indications détaillées qui favorisent la cohérence et la comparabilité des états financiers.

2.2 L'OACI a adopté toutes les normes applicables émises par l'International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB). L'Organisation n'était pas tenue d'adopter toutes les IPSAS en 2010 et 2011 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.

États financiers

2.3 Les États suivants ont été préparés conformément aux IPSAS :

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

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

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

2.6 Les paragraphes suivants résument les principales informations sur la situation et la performance financières de l'Organisation en 2011.

2.7 L'**État I** présente la situation financière de l'Organisation. Les actifs de 223,2 millions CAD au 31 décembre 2011 sont principalement composés de trésorerie et d'équivalents de trésorerie s'élevant à 193,4 millions CAD et de contributions et autres montants à recevoir totalisant 22,9 millions CAD. Le passif s'élève à un total de 253,2 millions CAD,

dont 149,4 millions CAD représentent les encaissements par anticipation, principalement pour des projets de coopération technique, et un passif à long terme de 78,8 millions CAD pour les avantages du personnel comptabilisés pour la deuxième fois dans cet état par suite de l'application des IPSAS.

2.8 L'État I montre aussi un déficit cumulé de 30,0 millions CAD découlant de la nécessité de comptabiliser les passifs liés aux avantages du personnel comme le requièrent les IPSAS. Cependant, comme les actifs courants dépassent de 38,7 millions CAD les passifs courants, il ne sera probablement pas nécessaire de recourir à un financement supplémentaire à court terme pour couvrir le déficit cumulé.

2.9 L'État II présente la performance financière pour l'exercice 2011. D'importants changements ont été apportés à cet état l'année dernière afin de suivre les prescriptions des IPSAS. Les recettes provenant d'accords de projets, qui étaient auparavant comptabilisées selon la méthode de la comptabilité de caisse, sont maintenant comptabilisées sur la base des services rendus et des biens livrés aux projets de coopération technique. Les ventes de publications sont aussi comptabilisées selon la comptabilité d'exercice, c'est-à-dire lorsque les publications sont livrées. Un ajustement temporaire de 0,3 million CAD a également été apporté aux recettes provenant des contributions fixées pour 2011 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 2011 est de 7,6 millions CAD. Le Tableau A montre le déficit par fonds ou groupe de fonds pour les activités ordinaires. Les dépenses comprennent un montant de 11,3 millions CAD enregistré dans le Fonds renouvelable afin de comptabiliser les avantages du personnel (ASHI, congés annuels, primes de rapatriement) selon la comptabilité d'exercice. Avant l'adoption des IPSAS en 2010, la plupart de ces avantages étaient comptabilisés selon la comptabilité de caisse. En 2011, un montant de 2,6 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 8,7 millions CAD entre les avantages cumulés et les prestations versées est comprise dans le déficit de ce fond pour l'exercice. Les paragraphes qui suivent expliquent les résultats financiers et le déficit du Fonds général du Programme ordinaire (2,4 millions CAD) et du Fonds AOSC (1,0 million CAD).

2.10 L'excédent net des autres fonds (4,5 millions CAD) s'explique principalement par une différence temporelle dans la comptabilisation des recettes et des dépenses. Dans le cadre des IPSAS, les produits peuvent dans certains cas être comptabilisés avant que les dépenses correspondantes ne soient engagées, particulièrement en ce qui concerne les produits des opérations sans contrepartie directe telles que les contributions volontaires et les dons. De plus, les dépenses en capital et les avoirs incorporels financés à partir du Fonds général du Budget-Programme, compris dans le Fonds d'immobilisations, seront reconnus comme dépenses de fonctionnement dans les exercices futurs, par dépréciation et amortissement ne nécessitant pas de financement additionnel.

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

2.12 L'État III montre les variations de l'actif net durant l'exercice. Le solde de l'actif net au début de l'exercice, y compris les réserves, était un déficit net accumulé de 29,7 millions CAD. Le solde du déficit net accumulé à la fin de 2011 était de 30,0 millions CAD.

2.13 L'État IV donne une ventilation des flux de trésorerie, qui sont passés de 210,9 millions CAD au 31 décembre 2010 à 193,4 millions CAD au 31 décembre 2011. La méthode utilisée est la méthode indirecte permise par les IPSAS, qui est aussi la méthode qu'a employée l'OACI dans les exercices précédents.

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

3. EXÉCUTION DU BUDGET ET PRINCIPAUX RÉSULTATS FINANCIERS

Crédits du Programme ordinaire

3.1 À sa 37^e session (2010), au paragraphe C du dispositif de sa Résolution A37-26, l'Assemblée a voté des crédits de 89 495 000 CAD pour l'exercice 2011. 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 2011, exprimé en milliers de CAD, se résume comme suit :

Crédits initiaux	89 495
Crédits reportés de 2010	<u>11 451</u>
Crédits révisés approuvés	100 946
Engagements de 2011 non liquidés	(7 786)
Report aliéné	(279)
Report à 2012	<u>(2 410)</u>
Crédits révisés pour 2011	<u>90 471</u>

3.3 **Report de 2010.** En application des § 5.6 et 5.7 du Règlement financier, le Secrétaire général a approuvé pour compléter les crédits de 2011 le virement d'un montant de 11 451 000 CAD, financé par des économies de 2010, principalement pour les engagements non liquidés et pour les activités obligatoires et autres activités essentielles aux missions non prévues au budget de 2011.

3.4 **Engagements non liquidés.** La valeur des obligations contractées en 2011 mais dont la livraison n'est attendue qu'en 2012 s'établit à 6 970 000 CAD. Il est prévu de verser un montant de 816 000 CAD en prestations, constituées principalement de congés accumulés et de primes de rapatriement, aux employés qui quitteront l'OACI en 2012. Un montant de 7 786 000 CAD [voir aussi Figure 1, colonne (e)] a donc été réservé et reporté à 2012, conformément au § 5.7 du Règlement financier, pour régler des engagements légaux contractés en 2011.

3.5 **Report aliéné.** Le montant de 279 000 CAD pour report aliéné (voir aussi Figure 1, colonne f) est composé de :

- a) 95 000 CAD non remboursés au Programme ordinaire par le Fonds AOSC ; c'est la différence entre le montant approuvé par le Conseil dans C-DEC 192/5 (1 617 000 CAD) pour le recouvrement de coûts en 2011 et le montant approuvé par l'Assemblée (Annexe 4 du Doc 9955) ;

- b) 184 000 CAD, montant non dépensé du Plan d'incitatifs pour arriérés de longue durée ; en raison de délais dans le recrutement, le montant approuvé dans l'Annexe 4 du Doc 9955 n'a pas été entièrement dépensé et l'économie a été reversée au Fonds d'incitatifs.

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 2012.** 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 2 410 000 CAD s'inscrit dans cette limite. Le montant reporté sert principalement à financer les ressources nécessaires pour : perte de contrôle compromettant la sécurité ; nouveau service de déontologie ; audits de sécurité et de sûreté reportés à 2012 à cause de restrictions de voyages et de demandes d'ajournement par des États ; programme du Répertoire des clés publiques ; mesures basées sur le marché dans le programme environnemental ; et une plus petite part d'activités cruciales de missions non prévues au budget de 2012.

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 90 471 000 CAD.

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

FIGURE 1

	2011 Budget a)	Réel ¹ b)	Taux de change budgétaire c)	Réel aux taux budgétaires ² d) = b)+c)	Engagements non liquidés en 2011 e)	Report aliéné f)	Total g) = d)+e)+f)	Différence h) = g) - a) \$
RECETTES								
Contributions fixées	82 024	80 679	1 055	81 734			81 734	(290)
Autres produits				0				
ARGF	4 370	4 370		4 370			4 370	-
Divers	3 101	1 980		1 980		279	2 259	(842)
	89 495	87 029	1 055	88 084	-	279	88 363	(1 132)
DÉPENSES								
Rémunérations et avantages du personnel	74 018	68 609	887	69 496	4 847	279	74 622	604
Fournitures, consommables et autres	650	134	8	142	8		150	(500)
Frais généraux de fonctionnement	20 585	15 731	100	15 831	2 931		18 762	(1 823)
Déplacements	4 108	3 909	31	3 940			3 940	(168)
Réunions	1 151	773	19	792	0		792	(359)
Autres dépenses	434	260	10	270	0		270	(164)
	100 946	89 416	1 055	90 471	7 786	279	98 536	(2 410)

¹ Du Tableau A. États financiers

² Comprend une perte de change de 1,055 million due à l'incidence des opérations en USD budgétisées à 1,00 USD = 1,038 CAD

3.10 **Explication des différences — Recettes.** L'ensemble du budget de 89 495 000 CAD [colonne a ci-dessus] se rapporte aux trois principales sources de financement du Budget-Programme ordinaire de 2011 : les contributions fixées, l'excédent de l'ARGF et les recettes accessoires, et inclut le remboursement venant du Fonds AOSC et le virement venant du Plan d'incitatifs pour arriérés de longue durée. La différence de 0,34 million CAD dans les contributions se rapporte au montant actualisé des contributions à recevoir à long terme. Dans le cas des recettes accessoires, la différence de 0,8 million CAD était due principalement aux faibles taux d'intérêt durant le triennat, ce qui s'est traduit par des produits d'intérêt beaucoup plus bas que prévus.

3.11 **Explication des différences — Dépenses.** Le budget global de 100 946 000 CAD (Figure 1, colonne a) inclut les crédits initiaux 2011 de 89 495 000 CAD et 11 451 000 CAD reportés de 2010. Les dépenses réelles pour rémunération et avantages du personnel ont dépassé le budget, surtout à cause du financement additionnel fourni à la Direction de la navigation aérienne comme suite aux recommandations de la Conférence de haut niveau sur la sécurité et aussi de ressources additionnelles requises pour le système de gestion de documents et archives électroniques et d'autres besoins d'ICT, financées par des gains d'efficacité de l'Organisation dans d'autres objets de dépenses tels que frais généraux de fonctionnement et réunions.

3.12 **Taux de change budgétaire.** Depuis 2010, les contributions sont facturées aux États membres en partie en dollars des États-Unis et en partie en dollars canadiens. Le taux de change USD-CAD au 1^{er} janvier 2011 (date à laquelle les factures ont été établies en dollars des États-Unis) était inférieur au taux utilisé pour l'élaboration du budget 2011, ce qui s'est traduit par une diminution de 1 055 millions CAD [colonne c] des contributions fixées. Cette différence a été attribuée aux dépenses réelles pour la comptabiliser au taux budgétaire. La dépense totale comptabilisée au taux budgétaire est indiquée dans la Figure 1 [colonne d]. Les économies budgétaires, c'est-à-dire la différence entre les prévisions budgétaires et les dépenses réelles, ont ainsi été dûment ajustées (réduites), comme le montre la Figure 1, colonne h.

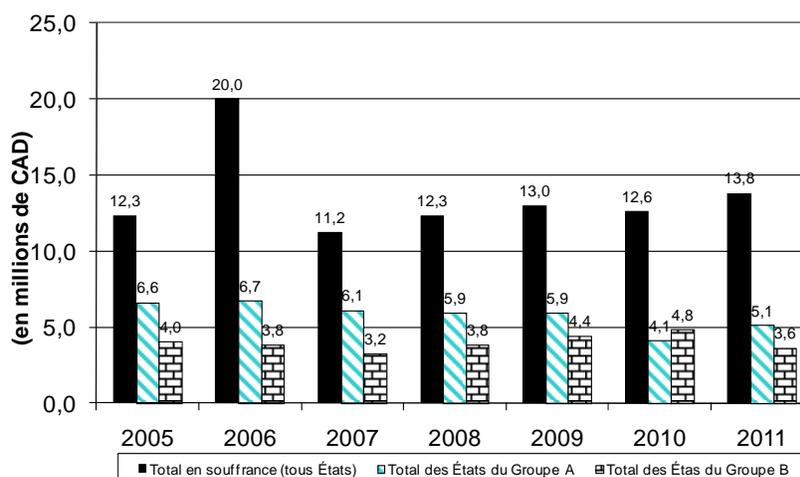
Monnaies des contributions et monnaie de présentation

3.13 Les contributions des États contractants et d'autres sources estimatives de recettes ont été établies en dollars canadiens pour 2008 et 2009. Les contributions fractionnées ont été introduites en 2010 : les trois quarts des contributions environ sont payables en dollars canadiens et un quart en dollars des États-Unis. Pour assurer la cohérence et la comparabilité entre les budgets approuvés et les comptes et fonds de l'Organisation, les transactions sont exprimées en dollars canadiens et les États financiers sont présentés en dollars canadiens depuis 2008. Ce changement s'applique à la plupart des fonds de l'Organisation pour les activités ordinaires présentées dans le Secteur 1, tandis que les fonds présentés dans le Secteur 2 liés aux projets de coopération technique sont comptabilisés en dollars des États-Unis, mais présentés en dollars canadiens dans les états financiers. En 2011, la fluctuation du dollar canadien contre le dollar des États-Unis est passée de 1,000 CAD au début de l'exercice à 1,024 CAD à la fin de l'exercice.

Contributions des États et contributions volontaires

3.14 Des contributions totalisant 76 206 000 CAD ont été reçues en 2011 et un solde de 4 773 000 CAD restait en souffrance à la fin de l'exercice au titre des contributions de l'exercice en cours. Au début de l'exercice, 12 614 000 CAD étaient dus par des États au titre de 2010 et des exercices antérieurs ; un montant de 3 603 000 CAD a été reçu, laissant un solde à percevoir de 9 011 000 CAD. Le montant total des contributions en souffrance au titre de tous les exercices était de 13 784 000 CAD au 31 décembre 2011 (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 d'États contractants à la fin de chaque exercice depuis 2005.

FIGURE 2**Contributions à recevoir d'États contractants au 31 décembre**

3.15 Sur les 13 784 000 CAD de contributions en souffrance au 31 décembre 2011 (13 773 000 CAD excluant le Fonds de roulement), 479 000 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 2011</u>	<u>Montant dû au 31 décembre 2011</u>	<u>Nombre d'États 2010</u>	<u>Montant dû au 31 décembre 2010</u>
Groupe A : États ayant conclu des accords avec le Conseil en vue de régler leurs arriérés sur plusieurs années	17	5 096	17	4 105
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	11	3 652	12	4 795
Groupe C : États ayant des arriérés de contributions de moins de trois années entières	33	3 079	12	1 135
Groupe D : États ayant des contributions en souffrance uniquement pour l'exercice en cours	26	1 456	45	2 076
Total partiel	87	13 283	86	12 111
L'ex-République fédérative socialiste de Yougoslavie	-	501	-	501
Total des contributions en souffrance	87	13 784	86	12 612

3.16 Au 31 décembre 2011, 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 2011.

3.17 Les principales contributions* reçues pour le Fonds du Programme ordinaire et les autres Fonds du Secteur 1 pour 2011 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	2 065	20 884	735	23 684
Allemagne	5 312	-	5	5 317
Chine	3 287	-	105	3 392
Espagne	2 000	-	8	2 008
États-Unis	20 242	-	1 321	21 563
France	3 984	716	-	4 700
Italie	2 850	-	-	2 850
Japon	7 352	-	5	7 357
Pays-Bas	1 498	-	23	1 521
République de Corée	1 757	-	5	1 762
Royaume-Uni	4 599	-	405	5 004
Thaïlande	405	1 130	-	1 535
Total	55 351	22 730	2 612	80 693

* Les douze contributions les plus élevées

3.18 La figure suivante montre (en milliers de CAD) les dépenses totales en 2011, 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

	Sécurité	Sûreté	Environnement	SES	Autre²	Total
Budget ordinaire	23 827	10 654	11 066	43 869	-	89 416
Fonds volontaires	3 379	2 785	201	17 600	5 880	29 845
Locaux	-	-	-	23 337	-	23 337
Personnel détaché (en nature)¹						
Arabie saoudite	183	5	-	-	-	188
Canada	-	277	-	-	-	277
Chine	210	105	-	-	841	1 156
Espagne	-	5	-	-	123	128
États-Unis	107	13	-	-	15	135
France	274	35	-	-	388	697
Italie	-	-	-	-	280	280
Singapour	194	-	-	-	74	268
Suède	175	-	-	-	-	175
Suisse	-	198	-	-	-	198
Autres	173	453	-	-	-	626
Total partiel du personnel détaché	1 316	1 091	-	-	1 721	4 128
Total des dépenses	28 522	14 530	11 267	84 806	7 601	146 726

¹ Les 10 contributions les plus élevées, par ordre alphabétique

² Autres objectifs stratégiques

Excédents de trésorerie

3.19 Au 31 décembre 2011, l'excédent cumulé, à l'exclusion des réserves en actif net pour le Budget-Programme ordinaire, indiqué au Tableau A de la Partie IV du présent rapport, s'élevait à 10,1 millions CAD. L'excédent cumulé moins le solde du Fonds de roulement (6,1 millions CAD) et les contributions à recevoir d'États contractants (13,8 millions CAD) ont produit un déficit de trésorerie de 9,8 millions CAD au 31 décembre 2011 ; à noter qu'un montant de 10,2 millions CAD est inscrit comme excédent réservé pour financer des engagements non liquidés de 2011 et des crédits reportés à 2012.

Fonds de génération de recettes auxiliaires (ARGF)

3.20 De l'excédent de 4 990 000 CAD affiché par le Fonds ARGF en 2011, 4 556 000 CAD ont été virés au Fonds général.

3.21 La figure suivante présente les recettes et les dépenses du Fonds ARGF en 2011 par activités commerciales, en milliers de CAD.

FIGURE 6

	Recettes	Dépenses	Excédent net
Publications, distribution et impression (y compris licences de marchandises dangereuses)	8 296	4 067	4 229
Délégations, services de conférences et location, et autres activités	2 799	2 414	385
Événements et symposiums	1 382	580	802
Périodiques	755	676	79
Formation	602	492	110
Accords de licences et partenariats en statistiques	520	128	392
Sites web	436	220	216
Gouvernance ARGF	64	1 287	(1 223)
Total partiel	14 854	9 864	4 990
Élimination d'interfacturation ARGF	(173)	(173)	-
Total	14 681	9 691	4 990
Montant viré au Programme ordinaire	-	4 556	(4 556)
Net	14 681	14 247	434

3.22 L'excédent ARGF a dépassé le budget d'un montant de 806 000 CAD et la comparaison budgétaire est présentée dans la figure ci-dessous en milliers de CAD.

FIGURE 7**Montants budgétaires et réels ARGF pour 2011**

	Montants réels	Montants budgétaires	Différence
Recettes	14 681	15 302	(621)
Dépenses	9 691	11 118	1 427
Excédent net	4 990	4 184	806

3.23 Environ 60 % des recettes ARGF, incluant les publications, sont facturées en USD, et donc les recettes sont influencées par le mouvement des taux de change. En 2011 le taux moyen CAD/USD a été 0,99, alors que le taux budgétaire était 1,038.

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 document et les comparaisons budgétaires sont présentées dans la figure ci-après (en milliers de CAD).

FIGURE 8**Budget et dépenses du Fonds AOSC pour 2011¹**

	Soumis à l'Assemblée ²	Budget révisé 2011 ³	Dépenses/ recettes réelles 2011 ³	Solde du budget révisé
Crédits/dépenses du Grand programme	10 706	9 211	8 845	366
Recettes		8 397	7 856	
Excédent/(déficit) des recettes sur les dépenses		(814)	(989)	

¹ À l'exclusion du Fonds d'efficacité AOSC.

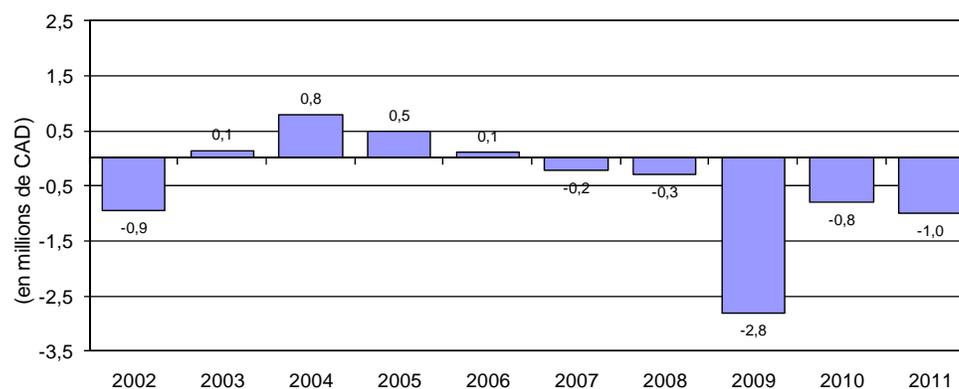
² Approuvés par l'Assemblée en 2010 (A37).

³ Noté par le Conseil à sa 194^e session (C-WP/13764).

3.25 Comme il est indiqué ci-dessus, l'Assemblée a approuvé les prévisions budgétaires indicatives (dépenses) du Fonds AOSC, s'élevant à 10 706 000 CAD pour l'exercice 2011. 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 2011 dans la note C-WP/13764. Les prévisions de dépenses révisées pour 2011 s'élevaient à 9 211 000 CAD et les prévisions de recettes à 8 397 000 CAD.

3.26 L'AOSC a accusé un déficit de 0,5 million CAD par rapport aux prévisions budgétaires, principalement parce qu'il était prévu de mettre en œuvre en 2011 des projets de coopération technique pour une valeur de 128,6 millions USD mais 45,5 % de ces projets, soit une valeur de 58,5 millions USD, n'ont pas été mis en œuvre durant l'exercice, ce qui s'est traduit par un manque à gagner dans les recettes prévues. En ce qui concerne les dépenses, des économies de 0,4 million CAD ont été réalisées en coûts de personnel, ce qui s'est traduit par une différence négative totale de 1,0 million CAD dans les recettes et dépenses.

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

FIGURE 9**Excédent et déficit du Fonds AOSC au 31 décembre**

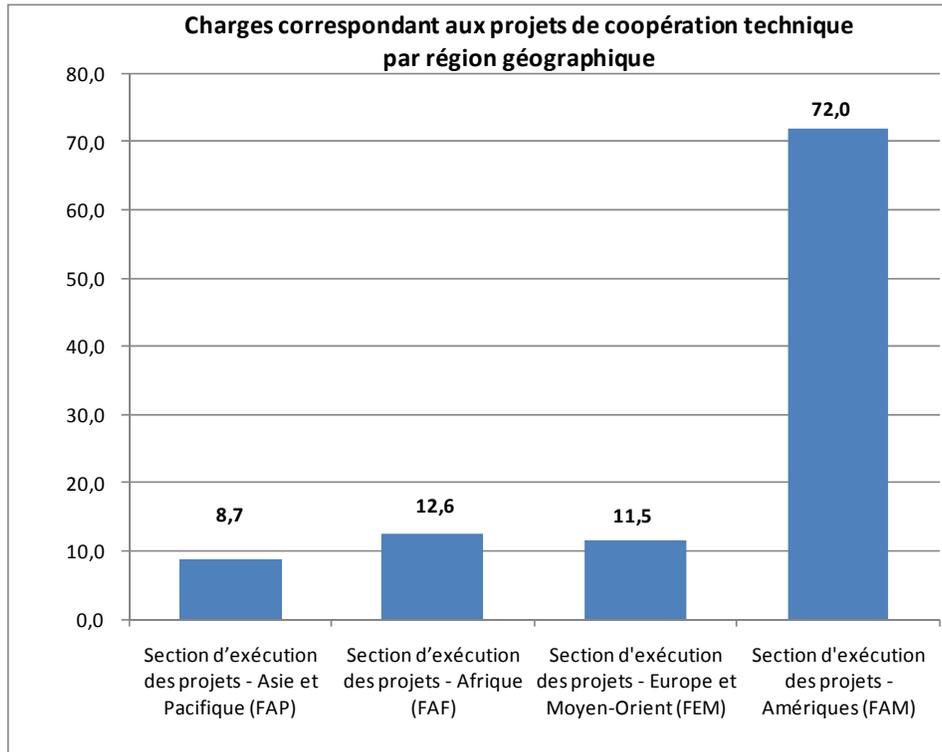
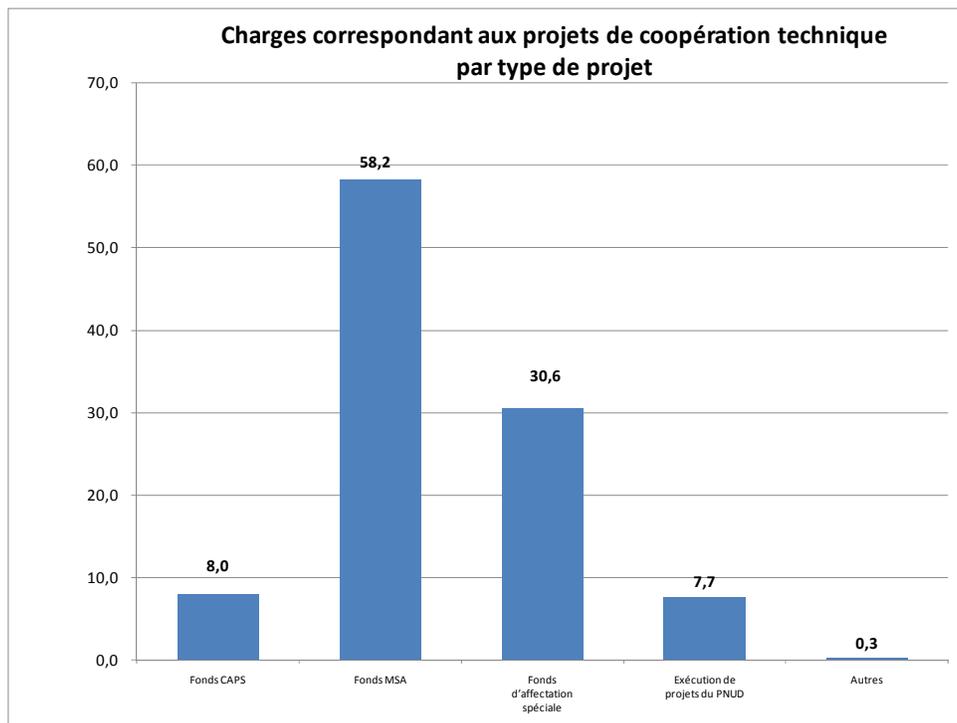
3.28 À la 37^e session de l'Assemblée, la Commission administrative a recommandé que la question du partage des coûts entre le Programme ordinaire et le Programme de coopération technique soit renvoyée au Conseil pour examen. Le Conseil a examiné la question et chargé le Secrétaire général d'attribuer 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. À partir de 2011, la TCB met en œuvre la certification ISO 9001 dans sa section des achats et sa section des services extérieurs suivra en 2012. La Direction toute entière devrait être entièrement certifiée d'ici à 2014.

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 les années 2012 à 2014, 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 les modules restants du système Agresso sont en cours de mise en œuvre à la TCB, ce qui permettra d'obtenir des comptes rendus financiers plus opportuns et plus transparents.

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 104,8 millions CAD en 2011. Les Tableaux D à F de la Partie IV du présent document donnent plus de détails sur ces projets ; les dépenses correspondant à ces projets sont résumées dans les figures ci-après (en millions de CAD).

FIGURE 10**FIGURE 11**

4. RESPONSABILITÉ DE L'ADMINISTRATION

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

L'Administration est responsable de la préparation et de l'intégrité des États financiers 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 2011.



Raymond Benjamin
Secrétaire général

Montréal, Canada
Le 30 mars 2012

PARTIE II : OPINION DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

- République Française -

Cour des comptes

Le Premier président

Paris, le 30 MARS 2012

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

OPINION DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Nous avons effectué l'audit des états financiers de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) pour l'exercice clos le 31 décembre 2011. Ces états financiers comprennent le bilan au 31 décembre 2011, le compte de résultat, l'état de variation de l'actif net, le tableau des flux de trésorerie, l'état d'exécution budgétaire pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'une annexe contenant le résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.

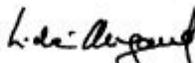
Dans le cadre général de l'article 61 de la Convention de Chicago et en vertu de l'article XII du règlement financier de l'OACI, le Secrétaire général de l'OACI est responsable de l'établissement et de la présentation des états financiers. Ces états financiers sont préparés conformément aux Normes comptables 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 dépourvus d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états financiers en nous basant sur notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (*International Standards on Auditing - ISA*). Ces normes requièrent de notre part l'assurance 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 raisonnablement notre opinion.

A notre avis, les états financiers donnent une image fidèle de la situation de l'OACI au 31 décembre 2011, ainsi que de la performance financière, des flux de trésorerie et de l'exécution budgétaire de l'exercice clos à cette date, conformément aux normes IPSAS.



Didier MIGAUD

PARTIE III : ÉTATS FINANCIERS

III-1

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

ÉTAT I

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

AU 31 DÉCEMBRE 2011

(en milliers de CAD)

	Note	2011	2010
ACTIFS			
ACTIFS COURANTS			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2.1	193 393	210 915
Contributions à recevoir des États membres	2.2	5 761	6 693
Créances et avances	2.3	11 053	12 579
Stocks	2.4	952	987
Autres	2.3	1 936	2 960
		213 095	234 134
ACTIFS NON COURANTS			
Contributions à recevoir des États membres	2.2	5 581	3 863
Créances et avances	2.3	496	521
Immobilisations corporelles	2.5	3 046	699
Immobilisations incorporelles	2.6	958	92
		10 081	5 175
TOTAL DES ACTIFS		223 176	239 309
PASSIFS			
PASSIFS COURANTS			
Encaissements par anticipation	2.8	149 391	163 356
Dettes fournisseurs et charges à payer	2.9	19 354	22 289
Avantages du personnel	2.1	4 060	4 612
Crédits aux gouvernements contractants/ fournisseurs de services	2.11	1 397	1 528
Produits différés	2.12	168	343
		174 370	192 128
PASSIFS NON COURANTS			
Avantages du personnel	2.1	78 817	76 900
		78 817	76 900
TOTAL DES PASSIFS		253 187	269 028
ACTIF NET			
Déficit cumulé	2.13	(43 659)	(35 416)
Réserves	2.13	13 648	5 697
ACTIF NET (DÉFICIT CUMULÉ)		(30 011)	(29 719)
TOTAL DES PASSIFS ET DE L'ACTIF NET		223 176	239 309

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 2011
 (en milliers de CAD)

	Note	2011	2010
PRODUITS			
Contributions aux accords de projets		104 776	122 847
Contributions fixées		80 679	77 483
Autres activités génératrices de produits	3.2	13 401	13 173
Autres contributions volontaires		8 339	5 976
Recettes d'honoraires d'administration		16	
Autres produits	3.2	3 122	3 798
TOTAL DES PRODUITS		210 333	223 277
CHARGES			
Traitements et avantages du personnel	3.3	126 016	137 359
Fournitures, consommables et autres	3.3	63 133	67 796
Charges opérationnelles générales	3.3	16 989	17 098
Déplacements	3.3	8 442	7 940
Réunions		865	2 128
Formation		1 020	1 173
Subventions et autres virements			440
Autres charges		1 204	762
Écart de change		294	393
TOTAL DES CHARGES		217 963	235 089
DÉFICIT DE L'EXERCICE		(7 630)	(11 812)

Les notes font partie intégrante des états financiers.

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

ÉTAT III

ÉTAT DES VARIATIONS DE L'ACTIF NET
POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2011
(en milliers de CAD)

	Note	Déficit cumulé	Réserves	Actif net (Déficit net accumulé)
Solde au 31 décembre 2010		(35 416)	5 697	(29 719)
Variations des soldes des fonds et des réserves en 2011				
Virement de l'actif net au passif	2.13	1 256	(1 256)	
Écarts actuariels gain/(perte)	2.10		7 091	7 091
Autres reclassements et virements	2.13	(1 869)	2 013	144
Écart de conversion	2.13		103	103
Déficit de l'exercice		(7 630)		(7 630)
Total des variations au cours de l'exercice		(8 243)	7 951	(292)
Solde au 31 décembre 2011		(43 659)	13 648	(30 011)

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 2011

(en milliers de CAD)

	Note	2011	2010
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES :			
Déficit de l'exercice		(7 630)	(11 812)
(Augmentation) diminution des contributions à recevoir	2.2	932	(1 542)
(Augmentation) diminution des créances et des avances	2.3	1 526	17 199
(Augmentation) diminution des stocks	2.4	35	3
(Augmentation) diminution d'autres actifs	2.3	1 024	172
(Augmentation) diminution d'autres contributions à recevoir non courantes (après actualisation)	2.2	(1 718)	1 254
(Augmentation) diminution des créances et avances non courantes	2.3	25	22
(Augmentation) diminution des encaissements par anticipation	2.8	(13 964)	2 074
(Augmentation) diminution des dettes fournisseurs et des charges à payer	2.9	(2 935)	(11 424)
(Augmentation) diminution des avantages à court terme du personnel	2.10	(552)	(79)
(Augmentation) diminution des crédits aux gouvernements contractants/fournisseurs de services	2.11	(131)	(988)
(Augmentation) diminution des produits différés	2.12	(175)	(242)
(Augmentation) diminution des avantages à long terme des employés	2.10	1 917	10 232
Gain (perte) actuariel(le) comptabilisé(e) dans les réserves	2.10	7 091	(5 881)
Produits d'intérêt		(697)	(719)
Amortissements		575	90
Cession d'immobilisations corporelles			(19)
Ajustement de conversion		103	(1 918)
FLUX DE TRÉSORERIE NETS PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		(14 574)	(3 578)
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT :			
Acquisition d'immobilisations corporelles et d'immobilisations incorporelles	2.5 et 2.6	(3 789)	(881)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles			19
Produits d'intérêt		697	719
FLUX DE TRÉSORERIE NETS PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		(3 092)	(143)
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT :			
Virements de l'actif net au passif et autres virements		144	(1 234)
FLUX DE TRÉSORERIE NETS PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		144	(1 234)
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE TRÉSORERIE ET D'ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		(17 522)	(4 955)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE		210 915	215 870
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE		193 393	210 915

Les notes font partie intégrante des états financiers.

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE
ÉTAT V
FONDS GÉNÉRAL DU PROGRAMME ORDINAIRE
ÉTAT DE LA COMPARAISON DES MONTANTS BUDGÉTISÉS ET DES MONTANTS RÉELS
POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2011

(en milliers de CAD)

Objectif stratégique / Stratégie d'exécution de soutien	Crédits						Dépenses ¹			Solde		
	Original A.37-26	Report de l'exercice précédent ^a	€ 2 011,00 Credits avant virements	€ 2 011,00 Engagements non réglés	Report aliéné ^c	Virements entre OS/SIES ^d	Reportés à l'exercice suivant ^e	€ 2 011,00 Credits révisés	Total		Écart de change budgétaire ²	Taux de change budgétaire
									23 827		438	24 265
Sécurité	22 934	4 409	27 343	(2 633)	(114)	403	(734)	24 265	23 827	438	24 265	(0)
Sûreté	13 474	621	14 095	(126)	(71)	(2 410)	(586)	10 902	10 654	248	10 902	0
Protection de l'environnement et développement durable du transport aérien	11 479	940	12 419	(853)	(48)	135	(403)	11 250	11 066	184	11 250	0
Total partiel	47 887	5 970	53 857	(3 612)	(233)	(1 872)	(1 723)	46 417	45 547	870	46 417	(0)
Soutien au Programme	20 135	2 775	22 910	(1 730)	-	1 088	(501)	21 767	21 697	70	21 767	0
Gestion et administration	14 527	2 170	16 697	(2 007)	(46)	1 403	(186)	15 861	15 773	88	15 861	0
Gestion et administration - organes directeurs	6 946	536	7 482	(437)	-	(619)	-	6 426	6 399	27	6 426	0
Total partiel	41 608	5 481	47 089	(4 174)	(46)	1 872	(687)	44 054	43 869	185	44 054	0
Total	89 495	11 451	100 946	(7 786)	(279)	(0)	(2 410)	90 471	89 416	1 055	90 471	0

^a Approuvé par le Secrétaire général, § 5.6 et 5.7 du Règlement financier.

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

^c Le Conseil a approuvé le remboursement au Programme ordinaire d'un montant de 1,6 million CAD au lieu de 1,7 million CAD (C-DEC/192.5). Un montant de 0,2 million CAD non dépensé en raison du retard dans le recrutement a été retourné au Compte des mesures incitatives pour le règlement des arriérés de longue date.

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

^e 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/perces de change à terme.

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

Les différences importantes entre les crédits avant virements de 2011 et le total des dépenses sont expliquées dans le rapport du Secrétaire général.

Les notes font partie intégrante des données financières.

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

Notes aux États financiers
31 décembre 2011

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.
3. Comme le permettent les IPSAS lors de l'adoption initiale des normes, les dispositions transitoires prévues dans les normes ont été appliquées pour la comptabilisation initiale des immobilisations corporelles (IPSAS 17), notamment celles qui ont été acquises en vertu de contrats de location-financement avant le 1^{er} janvier 2010. Ces actifs ne figurent pas dans les États financiers, mais sont 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 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'intérêts sont comptabilisés à mesure qu'ils sont acquis, en tenant compte du taux effectif.

Instruments financiers

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

Stocks

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

Créances, produits et recettes

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

16. Les frais d'administration recouvrés pour les projets TCP sont présentés comme recettes dans le Fonds pour les dépenses des services d'administration et de fonctionnement (AOSC) et comme dépenses dans les projets respectifs. Conformément aux IPSAS, les recettes provenant des frais d'administration recouvrés pour les projets TCP sont comptabilisées sur la base de l'état d'achèvement. L'état d'achèvement est estimé comme suit :
- 90 % des frais sont comptabilisés progressivement jusqu'à l'émission d'un bon de commande d'équipement et les 10 % restants sont comptabilisés à la livraison de l'équipement ;
 - Dans le cas des services, les frais d'administration sont comptabilisés sur la base des coûts engagés.
17. Un nouvel arrangement de partage des produits d'intérêts a été introduit en 2011, en application duquel l'OACI conserve 50 % des intérêts venant du dépôt de fonds de projets avec un solde mensuel moyen pondéré dépassant 100 000 USD.
18. Les autres recettes sont des opérations avec contrepartie directe et les soldes à recevoir sont présentés dans les créances et avances.
19. Les contributions à recevoir sont présentées sous forme de montants nets après provisions pour réduction des recettes provenant des contributions, créances douteuses et amortissement (actualisation) :
- la provision pour réduction des recettes provenant des contributions volontaires sont des réductions des contributions à recevoir et des recettes lorsque le financement n'est plus nécessaire pour le projet auquel étaient destinées les contributions ou qu'il n'est plus disponible ;
 - la provision pour créances douteuses applicable aux contributions fixées est fondée sur l'expérience et sur des événements qui indiqueraient qu'un État 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.
20. Les contributions en nature sont présentées à leur juste valeur. Les biens donnés pour soutenir directement des opérations ou des activités approuvées et pouvant être évalués de manière fiable sont comptabilisés. Les services fournis à titre gratuit ne sont pas comptabilisés, mais sont présentés dans les notes aux États financiers à titre d'information. Ces contributions comprennent l'utilisation de locaux, le transport et le personnel.

Immobilisations corporelles

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

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

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

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

Immobilisations incorporelles

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

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

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

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

Avantages du personnel

28. 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.
29. 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.
30. 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

31. 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.
32. 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

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. Un fonds est une entité comptable en équilibre établie pour comptabiliser les opérations applicables à un objectif particulier. Les fonds sont séparés en vue de mener des activités précises ou d'atteindre certains objectifs conformément à des règlements, restrictions ou limitations spéciaux. Les États financiers sont préparés selon la méthode de la comptabilité par fonds et montrent en fin

d'exercice la situation consolidée de tous les fonds de l'OACI. Les soldes de fonds représentent la valeur résiduelle cumulée des recettes et des dépenses.

35. **Le secteur des activités ordinaires** comprend le Fonds général et le Fonds de roulement du programme ordinaire, les comptes et fonds spéciaux administrés pour la sécurité, la sûreté, l'environnement et d'autres activités de soutien de l'Organisation. Les crédits non utilisés votés pour le Budget-Programme ordinaire du Fonds général peuvent être reportés à l'exercice suivant à certaines conditions. Les fonds particuliers et les comptes spéciaux sont établis par l'Assemblée ou le Conseil au titre du § 7.1 du Règlement financier, principalement pour des contributions ou des sommes spéciales affectées à des activités précises, et leurs soldes peuvent être reportés à l'exercice suivant. Les principales sources de financement de ce secteur sont les contributions fixées, les activités génératrices de recettes, ainsi que d'autres contributions volontaires et frais d'administration.
36. **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.
- 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 recettes auxiliaires (ARGF)**, établi pour regrouper les activités génératrices de recettes et de recouvrement des coûts. Les comptes et fonds spéciaux de l'ARGF sont ouverts par le Secrétaire général conformément au § 7.2 du Règlement financier pour enregistrer tous les produits et dépenses liés aux activités qui s'autofinancent. Tout excédent qu'il n'est pas prévu d'engager ou de dépenser peut être viré au Fonds général et les soldes peuvent être reportés à l'exercice suivant. Les principales sources de financement de ce secteur sont les ventes de publications, de données et de services.
- Le **Fonds pour les dépenses des services d'administration et de fonctionnement (AOSC)**, établi au titre du § 9.4 du Règlement financier. Le Fonds AOSC recouvre les dépenses d'administration, de fonctionnement et de soutien des projets de coopération technique. Si le fonctionnement du Fonds AOSC pour un exercice donné se solde par un déficit, ce déficit est comblé en premier lieu au moyen de l'excédent cumulé du Fonds AOSC et, en dernier recours, au moyen du Budget-Programme ordinaire. Le Fonds AOSC est principalement financé par les frais généraux d'administration imputés aux projets de coopération technique, y compris les projets du PNUD.

- Le **Plan d'action pour la sûreté de l'aviation (ASPA)**, constitué de fonds réservés ainsi que des comptes/fonds spéciaux établis pour donner suite à l'approbation par le Conseil du Plan d'action pour la sûreté de l'aviation, qui comprend des projets à financer avec des fonds faisant partie des fonds d'affectation spéciale de la sûreté de l'aviation. Les activités relatives aux projets de l'ASPA sont financées par des contributions générales et des contributions réservées ainsi que par des services en nature comme il est indiqué à la Note 3.1.
- Le **Plan régional de mise en œuvre complet pour la sécurité de l'aviation en Afrique (Plan AFI)**, créé pour renforcer le leadership et la responsabilisation de l'OACI dans la coordination et la gestion des programmes dans la Région AFI et assurer l'efficacité de la mise en œuvre afin de corriger les carences en matière de sécurité et d'infrastructure.
- Les **Fonds de financement collectif** au titre des **Accords de financement collectif avec le Danemark et avec l'Islande**, qui reflètent les transactions des fonds établis pour rendre compte de la supervision par l'OACI de l'exploitation des services de navigation aérienne assurés par le Gouvernement de l'Islande et, au Groenland, par le Gouvernement du Danemark, et dont les coûts sont recouverts par les fournisseurs de services au moyen de redevances d'usage et de contributions payables par les gouvernements contractants. Les redevances d'usage sont perçues par le Royaume-Uni et sont remises directement aux Gouvernements de l'Islande et du Danemark. Les contributions sont imposées et perçues par l'OACI et remises aux gouvernements fournisseurs de services. Ces opérations sont donc comptabilisées en actifs et en passifs dans l'État de la situation financière. Ces fonds comprennent également le **Fonds du Système de surveillance de l'altitude dans la Région NAT**, créé pour rendre compte des opérations financières effectuées dans le cadre des dispositions de l'Arrangement sur le financement collectif d'un système de surveillance de l'altitude dans l'Atlantique Nord. Les fournisseurs de services recouvrent les coûts de fonctionnement et de maintenance en imposant des redevances d'usage pour tous les aéronefs civils qui effectuent des traversées de l'Atlantique Nord. Les redevances d'usage perçues par l'OACI sont payables directement aux fournisseurs de services et sont donc comptabilisés 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 pour la sécurité (SAFE)**, créé par le Conseil pour améliorer la sécurité de l'aviation civile grâce à une approche basée sur la performance qui limitera les frais d'administration et n'entraînera pas de coûts dans le budget du Programme ordinaire de l'Organisation, tout en assurant que les contributions volontaires soient utilisées de façon responsabilisée, utile et opportune.

- Le **Fonds temporaire des rémunérations du personnel (TSSF)**, créé pour refinancer les postes initialement abolis dans le budget triennal 2008 – 2010.
 - **Autres fonds.** Incluant honoraires d'administration du financement collectif, Fonds du Programme universel d'audits de la supervision de la sécurité, Fonds environnemental, Fonds du Registre international, Fonds de coopération de la France et autres Fonds ou comptes spéciaux.
 - L'OACI assure certains services de secrétariat dans le cadre d'un accord conclu avec la **Conférence européenne de l'aviation civile (CEAC)**, composée d'États membres de l'OACI. Les décaissements sont d'abord financés par les recettes de la CEAC perçues par l'OACI et, au besoin, par le Fonds général des fonds du Programme ordinaire, qui sont remboursés à l'OACI. Le montant net à recevoir ou à payer pour toutes les opérations effectuées au nom de la CEAC est compris dans le montant dû par les organismes régionaux ou payable à ces organismes.
37. 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.
38. Les projets de coopération technique comprennent les arrangements du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et les projets gérés dans le cadre des accords de Fonds d'affectation spéciale (FAS), des Accords de services de gestion (ASG) et des Accords de service des achats d'aviation civile (CAPS). Les opérations financières relatives aux arrangements du PNUD sont conformes aux directives de l'OACI et du PNUD. Les FAS et les ASG ont pour but de couvrir une grande variété de services de coopération technique et les accords de CAPS servent à fournir des services d'acquisition. L'OACI conclut également des accords de coopération technique appelés « contrats à prix forfaitaire » avec des États 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

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

	2011	2010
	<i>En milliers de CAD</i>	
Fonds en banque	98 649	87 802
Dépôts à terme	94 744	123 113
Total de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	193 393	210 915

40. Au 31 décembre 2011, le rendement moyen des dépôts à terme était de 0,31 % (0,27 % au 31 décembre 2010) et leur durée moyenne jusqu'à l'échéance était de 107 jours (70 jours en 2010). Les fonds en banque à la fin de l'exercice comprennent un montant de 2 367 000 CAD détenu pour le compte de la CEAC.

Note 2.2 : Contributions fixées, à recevoir des États contractants

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

	2011	2010
	<i>En milliers de CAD</i>	
Courantes	5 761	6 693
Non courantes actualisées	5 581	3 863
Total net des contributions à recevoir	11 342	10 556

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

	2011	2010
	<i>En milliers de CAD</i>	
Contributions fixées — Programme ordinaire	13 784	12 614
Contributions fixées — Accords de financement collectif	18	79
Total des contributions à recevoir avant provisions et amortissement	13 802	12 693
Moins :		
Provision pour créances douteuses	(501)	(501)
Provision pour actualisation des créances à long terme	(1 959)	(1 636)
Total des contributions nettes à recevoir	11 342	10 556

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

Années des contributions	2011		2010	
	<i>En milliers de CAD</i>	%	<i>En milliers de CAD</i>	%
2011	4 773	34,7	-	-
2010	1 561	11,3	3 639	28,9
2009	855	6,2	1 227	9,7
2008	694	5,0	920	7,3
2007 et avant	5 901	42,8	6 828	54,1
Total	13 784	100,0	12 614	100,0

44. Il n'y a eu aucune variation de la provision pour créances douteuses durant 2011.

	2010	Utilisation	Augmentation/ (diminution)	2011
	<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.

45. Il n'y pas eu, en 2011, de passation par profits et pertes de contributions à recevoir. Une hausse ou une baisse de la provision pour créances douteuses représente une dépense pour la période et est comptabilisée dans l'État de la performance financière.
46. Il n'y avait pas de solde dans la provision pour réductions de produits de contributions en 2011.
47. Les variations, durant 2011, des contributions à recevoir à long terme actualisées sont les suivants :

	2010	Utilisation	Augmentation/ (diminution)	2011
	<i>En milliers de CAD</i>			
Contributions à recevoir à long terme actualisées	3 863	2 041	(323)	5 581

48. L'actualisation des contributions à long terme représente le montant nécessaire pour porter le solde à recevoir à sa juste valeur lors de la comptabilisation initiale. Puisque les parties non courantes ne seront pas perçues avant plus d'un an, elles sont actualisées à un taux d'intérêt. Ce montant est comptabilisé comme une réduction du solde des sommes à recevoir à long terme. Cette différence est ensuite comptabilisée en recettes de manière progressive sur la durée de la créance. L'actualisation est calculée en appliquant le taux de 4,3 % aux futurs versements prévus pour la plupart des États du Groupe A et 2,5 % pour cinq États du Groupe B.
49. 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 2 041 000 CAD comprend la reclassification en long terme de montants d'arriérés et des paiements reçus durant l'exercice d'États qui ont conclu des accords avec l'OACI. La réduction de 323 000 CAD est l'actualisation du solde des créances à long terme qui a été comptabilisé comme une réduction des recettes pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011. Un nouvel accord a été conclu au cours de l'exercice.

Note 2.3 : Créances, avances et autres actifs

50. Créances et avances :

	2011	2010
	<i>En milliers de CAD</i>	
Avances au personnel	1 255	1 361
Créances à recevoir d'institutions des Nations Unies	3 323	1 906
Autres	6 475	9 312
Total :	11 053	12 579

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

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

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

54. La portion non courante des créances comprend un montant dû par la Commission africaine de l'aviation civile (CAFAC), un organisme régional. Ce montant provient de négociations entre l'OACI et la CAFAC pour le règlement des montants que la CAFAC doit à l'Organisation. Le 1^{er} janvier 2007, la CAFAC a assumé la pleine responsabilité des transactions et opérations financières auparavant effectuées par l'OACI en son nom. Ces créances non actualisées totalisent 748 000 au 31 décembre 2011. Le montant actualisé dû par la CAFAC figurant dans les comptes s'élève à 577 000 CAD ; de ce montant, 496 000 CAD représentent la portion non courante des créances (521 000 CAD au 31 décembre 2010).

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

	2011	2010
	<i>En milliers de CAD</i>	
Taxe de vente provinciale recouvrable	465	1 667
Taxe de vente fédérale recouvrable	296	738
Dépenses prépayées	716	329
Impôt des États-Unis recouvrable	422	163
Taxe de vente française recouvrable	37	57
Autres	-	6
Total	1 936	2 960

Note 2.4 : Stocks

56. 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.

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

	2011	2010
	<i>En milliers de CAD</i>	
Publications disponibles – produits finis	700	652
Matières premières et travail en cours	123	135
Total des publications	823	787
Total des articles du Commissariat	129	200
Total des stocks	952	987

58. 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.

	2011	2010
	<i>En milliers de CAD</i>	
Rapprochement des publications :		
Solde d'ouverture	787	759
Matières premières	639	807
Main-d'œuvre directe	1 444	1 682
Coûts indirects	239	183
Total des stocks acquis et produits	3 109	3 431
Moins : coût des publications vendues	(2 218)	(2 581)
Moins : dépréciation	(68)	(63)
Solde de clôture	823	787

	2011	2010
	<i>En milliers de CAD</i>	
Rapprochement des articles du Commissariat :		
Solde d'ouverture	200	231
Stocks acquis	373	443
Total des stocks acquis	573	674
Moins : coût des articles vendus	(437)	(474)
Moins : Perte d'articles endommagés par inondation	(7)	-
Solde de clôture	129	200

59. 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.
60. Les stocks sont évalués en net de toute dépréciation constatée. Au cours de 2011, les stocks de publications dépréciées ont été évalués à 68 000 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. Les articles du Commissariat endommagés par l'inondation du 30 décembre 2011 ont été identifiés et retirés de l'état des stocks. Ce retrait correspond à une somme payable par la société d'assurance.

Note 2.5 : Immobilisations corporelles

61. 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.
62. Comme il est indiqué à la Note 1 et comme le permet l'adoption initiale des IPSAS, les dispositions transitoires ont été appliquées à la comptabilisation initiale des immobilisations corporelles. Le tableau ci-après présente les immobilisations corporelles acquises depuis le 1^{er} janvier 2010 et inscrites à l'actif conformément aux IPSAS.

	Solde 1 ^{er} janvier 2011 ¹	Acquisitions durant l'exercice	Amortissement cumulé	Solde de clôture 31 décembre 2011
En milliers de CAD				
Mobilier et agencements	25	52	7	70
Équipement informatique	426	1 901	385	1 942
Équipement de bureau	112	181	34	259
Véhicules à moteur	142	92	52	182
Amélioration locative	75	488	53	510
Machines	-	91	8	83
Total	780	2 805	539	3 046

¹ Avant amortissement cumulé.

63. Aucune dépréciation des immobilisations corporelles n'a été constatée en 2011.
64. Avant le 1^{er} janvier 2010, le coût des biens non consommables, qui comprennent le mobilier, les véhicules, les ordinateurs et autre matériel de bureau, était porté en dépenses dans l'exercice où ces biens étaient commandés, conformément au § 43 des normes comptables du système des Nations Unies (UNSAS). Ces actifs et d'autres immobilisations corporelles, sous contrats de location-financement, acquis avant le 1^{er} janvier 2010 n'ont pas été inscrits à l'actif et seront présentés dans l'État de la situation financière durant la période de transition (2012-2015), comme l'autorise la norme IPSAS 17. Les engagements liés à ces contrats sont présentés à la Note 6.
65. L'immeuble du siège, la Maison de l'OACI, a été construit en 1995 et est la propriété d'une organisation du secteur privé. Cette propriété est louée par le Gouvernement du Canada pour une durée de 20 ans, jusqu'en 2016. Conformément à un Accord supplémentaire entre le Gouvernement

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

66. 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 (2012-2015). Les autres immeubles occupés par l'OACI font l'objet d'un contrat de location simple ou d'un loyer nominal.
67. Les immobilisations corporelles non inscrites à l'actif sont présentées au coût moins les amortissements cumulés, comme si elles avaient amorties à partir de leur date d'acquisition. Le tableau ci-après présente les immobilisations corporelles, y compris les contrats de location-financement, acquises avant le 1^{er} janvier 2010 qui ne sont pas inscrites à l'actif puisque l'OACI applique les dispositions transitoires des IPSAS, comme il est indiqué à la Note 1.

	Solde d'ouverture 1^{er} janvier 2011	Amortissement cumulé	Solde de clôture 31 décembre 2011
<i>En milliers de CAD</i>			
Immeuble	1 145	1 145	-
Mobilier et accessoires	94	59	35
Équipement informatique et de bureau	2 500	2 402	98
Véhicules à moteur	493	403	90
Équipement détenu en vertu d'un contrat de location-financement	461	216	245
Total	4 693	4 225	468

68. Les paiements annuels minimaux à effectuer de 2012 à 2014 dans le cadre des obligations relatives au contrat de location-financement de l'équipement s'élèvent à 108 000, 102 000 et 33 000 CAD respectivement, pour un paiement minimal total de 243 000 CAD, moins des intérêts de 16 000 CAD pour une obligation locative de 227 000 CAD. Les obligations relatives à la location du siège de l'OACI sont présentées à la Note 6.

Note 2.6 : Immobilisations incorporelles

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

	Solde d'ouverture 1^{er} janvier 2011¹	Acquisition pendant l'année	Amortissement cumulé	Solde de clôture 31 décembre 2011
<i>En milliers de CAD</i>				
Logiciel acquis	101	838	127	812
Logiciel en développement	-	146	-	146
Total	101	984	127	958

¹ Avant amortissement cumulé.

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

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

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 dérivatif ni actif financier aliénable) et les soldes au 31 décembre sont répartis comme suit :

	2011	2010
<i>En milliers de CAD</i>		
Répartition :		
Contributions fixées à recevoir (courantes)	5 761	6 693
Contributions fixées à recevoir (non courantes)	5 581	3 863
Créances et avances (courantes)	11 053	12 579
Créances et avances (non courantes)	496	521
Autres actifs	1 936	2 960
Total des actifs financiers	24 827	26 616

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 2011 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 2011, la trésorerie, l'équivalent de trésorerie et les investissements sont libellés en CAD (7 %) et en USD (87 %), qui sont les monnaies de base utilisées par l'Organisation (12 % en CAD et 80 % en USD au 31 décembre 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 43 % en CAD et 57 % en USD (32 % en CAD et 68 % en USD au 31 décembre 2010).
78. 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.
79. 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

80. 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

81. Les avances reçues comprennent les éléments suivants :

	2011	2010
	<i>En milliers de CAD</i>	
Contributions volontaires aux projets de coopération technique	144 941	156 769
Contributions fixées	549	1 784
Autres avances	3 901	4 803
Total	149 391	163 356

82. Les avances reçues comprennent les contributions volontaires aux projets de coopération technique pour lesquels le financement est versé par anticipation. Les recettes ne sont comptabilisées 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.
83. Les contributions fixées représentent les paiements reçus des États avant l'exercice auquel ils se rapportent.
84. Les autres avances comprennent un versement anticipé de 957 000 CAD d'un État membre (France), 1 019 000 CAD pour des ventes de publications, 576 CAD pour des activités de RCP, et d'autres avances.

Note 2.9 : Montants à payer et passifs échus

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

	2011	2010
	<i>En milliers de CAD</i>	
Montants à payer aux fournisseurs	11 021	16 923
Passifs échus et autres montants à payer	8 333	5 366
Total	19 354	22 289

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

87. Dans certaines conditions, l'Organisation rembourse une partie des frais d'études payés par des employés de la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan international. Les passifs échus et autres montants à payer incluent un montant de 218 000 CAD correspondant aux frais d'études estimatifs payables à des employés mais pas encore réclamés à la fin de l'exercice.
88. Les employés et retraités de l'Organisation sont admis à participer au régime complet de prestations pour soins médicaux. Le coût du régime est partagé entre les participants et l'OACI. À compter du 1^{er} avril 2011, l'Organisation a passé un contrat avec une société d'assurance à titre d'administrateur tiers pour l'examen des demandes de remboursement et le service à la clientèle dans le cadre du régime. Auparavant, ce service était assuré par une autre société d'assurance, qui tenait des réserves afin de payer des frais futurs. Lors du passage au nouvel administrateur, l'OACI a repris la gestion des réserves à titre transitoire. Au 31 décembre 2011, un montant net de 1,3 million CAD était inclus dans les passifs échus et autres montants à payer, pour couvrir toutes les demandes de remboursement en attente à cette date dans le cadre du régime précédent et du nouveau ; selon les meilleures estimations des cadres supérieurs, les montants inscrits dans les comptes sont suffisants pour couvrir tous les passifs encourus en application des régimes. Il est prévu qu'à l'avenir un compte de réserve sera constitué en fonction des résultats des régimes et d'une analyse de données actuarielles et d'informations en matière d'assurance.
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 montants à payer et les passifs échus. Les variations dans ces comptes sont résumées ci-dessous.

	2011	2010
	<i>En milliers de CAD</i>	
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier	1 966	3 737
Recettes durant l'exercice	3 403	8 501
Total partiel :	5 369	12 238
Moins : décaissements durant l'exercice	3 002	10 272
Solde de clôture au 31 décembre	2 367	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.

	2011	2010
	<i>En milliers de CAD</i>	
Répartition :		
Courants	4 060	4 612
Non courants	78 817	76 900
Total	82 877	81 512

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

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

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 2011 :

	Solde d'ouverture 1 ^{er} janvier 2011	Utilisation	Augmentation/ (diminution)	Perte/(gain) actuariel	Solde de clôture 31 décembre 2011
<i>En milliers de CAD</i>					
Régime après cessation de service (ASHI)	65 837	(1 129)	5 127	(7 091)	62 744
Fin de service – Congés annuels	5 276	(816)	679	2 820	7 959
Fin de service – Primes de rapatriement	8 836	(662)	983	1 696	10 853
Autres avantages du personnel pour les experts internationaux	1 563	(1 509)	1 267	-	1 321
Total des passifs correspondant aux avantages du personnel	81 512	(4 116)	8 056	(2 575)	82 877

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

	Coût de services rendus	Coûts d'intérêts	Total 2011	Total 2010
<i>En milliers de CAD</i>				
ASHI	2 746	2 381	5 127	4 788
Congés annuels	491	188	679	560
Primes de rapatriement	662	321	983	999
Autres avantages du personnel	1 267	-	1 267	533
Total:	5 166	2 890	8 056	6 880

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

	2011	2010
<i>En milliers de CAD</i>		
ASHI	(7 091)	5 881
Congés annuels	2 820	665
Primes de rapatriement	1 696	(17)
Total	(2 575)	6 529

97. Les pertes actuarielles pour congés annuels et primes de rapatriement plus coûts de services rendus au cours de l'exercice et coûts d'intérêts y compris ASHI s'élèvent au total à 11 305 CAD pour 2011 (6 995 en 2010) et sont inclus dans les dépenses de Fonds renouvelable.

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

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

Coûts de services rendus	Moins un point de pourcentage : diminution de 944 000 CAD Plus un point de pourcentage : augmentation de 1 230 000 CAD
Obligation au titre d'avantages acquis	Moins un point de pourcentage : diminution de 9 616 000 CAD Plus un point de pourcentage : augmentation de 12 638 000 CAD

2.10.4 Hypothèses et méthodes actuarielles

99. Chaque année, l'OACI analyse et choisit les hypothèses et les méthodes qu'utiliseront les actuaires dans l'évaluation de fin d'exercice pour déterminer les besoins en dépenses et en contributions pour les régimes après cessation de service de l'OACI (prestations postérieures à l'emploi et autres prestations de fin de service). Les hypothèses actuarielles doivent être indiquées dans les États financiers conformément à la norme IPSAS 25. En outre, chaque hypothèse actuarielle doit être indiquée en termes absolus. Les principales hypothèses et méthodes ci-après ont été employées

pour déterminer la valeur des passifs correspondant aux prestations postérieures à l'emploi et autres prestations de cessation de service au 31 décembre 2011.

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.

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	2,50 % pour la comptabilité et le financement (3,50 % dans l'évaluation du 31 décembre 2010).
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 1,024 CAD (1,00 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 1 350 CAD (1 388 CAD en 2010) pour les coûts des médicaments, les frais dentaires et d'autres frais médicaux.
Variation des frais médicaux et dentaires selon l'âge	Pour les médicaments au Canada, de 5,8 % à l'âge de 40 ans à 0 % à l'âge de 85 ans et plus. Pour les soins de santé au Canada, de 2,0 % à l'âge de 59 ans à 0,75 % à l'âge de 85 ans et plus. Pour les soins de santé à l'extérieur du Canada, de 2,7 % à l'âge de 40 ans à 0 % à l'âge de 90 ans et plus. Pour les soins dentaires, -0,5 % par année. Réduction du coût des médicaments à l'âge de 65 ans pour ceux qui sont couverts par un régime public d'assurance-médicaments au Canada, 78 % au Québec (50 % en 2010) et 78 % (65 % en 2010) dans d'autres provinces.
Frais administratifs annuels	Compris dans les coûts annuels par personne.
Table de mortalité	Jusqu'à 94, générationnelle.
Taux de sortie du régime	De l'âge de 20 ans à l'âge de 55 ans et plus : de 15 % à 0 %.
Âge de la retraite	Les fonctionnaires recrutés avant le 1 ^{er} janvier 1990, à 59 ans ; les fonctionnaires recrutés à cette date ou après, à 62 ans.
Couverture des personnes à charge au moment de la retraite	60 % (70 % en 2010). 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	2,50 % par an (3,50 % 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	15 500 CAD par fonctionnaire avec une augmentation annuelle de 3,25 %.
Coûts de déplacement	6 800 CAD par fonctionnaire avec une augmentation annuelle de 3,25 %.

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

101. 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.
102. 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, en 2011 le Comité mixte a examiné 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.
103. Au 31 décembre 2009, le taux de capitalisation, sans ajustement des pensions, était de 140 % (147 % 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 %.
104. 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.
105. 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.

106. 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).
107. En 2011, les cotisations versées à la CCPNU s'élevaient à 18,1 millions USD (soit 18,0 millions CAD) (17,7 millions USD, équivalant à 18,3 millions CAD en 2010). 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

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

Note 2.11 : Crédits aux gouvernements contractants/fournisseurs de services

109. Ces crédits comprennent les contributions des gouvernements contractants qui sont perçues par l'OACI au nom des gouvernements fournisseurs de services au titre des Accords de financement collectif avec le Danemark et avec l'Islande, et qui doivent être remises aux gouvernements contractants/fournisseurs de services. Ce passif comprend aussi les redevances d'usage perçues par l'OACI pour le compte des gouvernements fournisseurs de services au titre de l'Arrangement de financement collectif pour le système de contrôle des performances de maintien d'altitude dans la Région NAT. Les crédits s'élevaient à 1,4 million CAD au 31 décembre 2011 (1,5 million CAD au 31 décembre 2010).

Note 2.12 : Recettes différées

110. Des recettes différées totalisant 168 000 CAD (343 000 CAD au 31 décembre 2010) au titre d'un mécanisme d'assurance responsabilité professionnelle seront comptabilisées lorsque les projets de coopération technique applicables seront largement achevés.

Note 2.13 : Actifs nets (déficit net cumulé)

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

112. Les réserves pour activités ordinaires se composent de :

	2011	2010
	<i>En milliers de CAD</i>	
Report de crédits (État V)	10 195	11 451
Gain (perte) actuariel cumulé sur ASHI (note 2.10.2)	1 210	(5 881)
Montants réservés dans le fonds des incitatifs	2 250	239
Total:	13 655	5 809

113. Les montants réservés dans le fonds des incitatifs comprennent un montant de 2,0 millions CAD à titre de financement additionnel pour activités du Programme ordinaire en 2012 et 2013 (voir Résolution A36-29 de l'Assemblée).

114. 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 7 000 CAD (112 000 CAD au 31 décembre 2010) représente l'écart de conversion des postes du bilan au taux du 31 décembre et des postes de recettes/dépenses au taux moyen.

NOTE 3 : RECETTES ET DÉPENSES

Note 3.1 : Contributions — Services rendus en nature

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

116. 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 :

	2011	2010
	<i>En milliers CAD</i>	
Canada	20 884	20 033
Égypte	157	146
France	716	766
Pérou	411	296
Sénégal	40	86
Thaïlande	1 130	1 300
Total	23 338	22 627

117. La contribution du Canada indiquée ci-dessus comprend un montant équivalant à 1 928 000 CAD (1 929 000 CAD en 2010) du Gouvernement du Québec pour les locaux de la Tour Bell à Montréal fournis à la Direction de la coopération technique.

118. 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 :

	2011	2010
	<i>En milliers de CAD</i>	
Sûreté de l'aviation	1 092	952
Sécurité de l'aviation	1 316	1 142

119. Le Gouvernement du Mexique fournit aussi une contribution en espèces pour la location du Bureau régional de Mexico. En 2011, cette contribution s'élevait à 133 000 CAD (107 000 CAD en 2010) et est comprise dans les recettes.

Note 3.2 : Autres recettes

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

	2011	2010
	<i>En milliers de CAD</i>	
Vente de publications et services d'impression	5 011	4 845
Services aux délégations	2 073	2 423
Événements et symposiums	1 380	1 227
Redevances sur publications	655	854
Droits de licence (marchandises dangereuses)	795	726
Périodiques	755	839
Ventes du Commissariat	580	617
Sites web	436	407
Accords de licence et partenariats en statistiques	394	413
Formation/cours	605	407
Autres	717	415
Total	13 401	13 173

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

	2011	2010
	<i>En milliers de CAD</i>	
Frais de service	556	480
Primes d'assurance responsabilité professionnelle	343	399
Frais d'agent de voyage	47	334
Intérêts – Recettes et gain de change	1 283	1 360
Autres	893	1 225
Total	3 122	3 798

Note : 3.3 Dépenses**3.3.1 Rémunérations et avantages des employés**

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

3.3.2 Fournitures, matières consommables et divers

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

3.3.3 Dépenses générales de fonctionnement

124. Les dépenses générales de fonctionnement comprennent principalement la location, l'entretien et le fonctionnement de locaux, les dépenses de technologie de l'information et d'imprimerie, les fournitures de bureau, les dépenses de services postaux et de coursiers et d'autres dépenses diverses. Aussi incluse est la dépréciation d'actifs tangibles s'élevant à 457 CAD et 118 CAD pour l'amortissement d'actifs intangibles (81 CAD et 9 CAD respectivement en 2010).

3.3.4 Déplacements

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

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

126. Les États financiers et le Budget-Programme ordinaire approuvé de l'OACI ne sont pas présentés selon la même méthode. Dans l'État de la performance financière, les dépenses s'appliquent à tous les fonds de l'Organisation et sont classés selon leur nature. Dans l'État de la comparaison entre les montants budgétisés et les montants réels, les dépenses sont classées par objectif stratégique et par stratégie d'exécution de soutien pour les activités et le budget du Fonds général du Programme ordinaire. L'autre budget approuvé publiquement disponible concerne le Fonds AOSC du Programme de coopération technique.

127. L'Assemblée autorise, séparément pour chaque exercice du triennat, des dépenses en dollars canadiens pour le Programme ordinaire et approuve le total des prévisions budgétaires indicatives du Fonds AOSC. Les budgets peuvent ensuite être modifiés par le Conseil ou par délégation de pouvoirs.

128. Comme le requièrent les IPSAS, un rapprochement sur une base comparable entre les montants réels de l'État de comparaison entre les montants budgétisés et les montants réels (État V) et les montants réels de l'État des flux de trésorerie (État IV) pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011 est présenté ci-après.

	Opérations	Investissement	Financement	Total
	<i>En milliers de CAD</i>			
Montant réel sur une base comparable (État V)	(90 471)	-	-	(90 471)
Différences de base – Taux de change	1 055	-	-	1 055
Différences de présentation	82 407	86	-	82 493
Différences d'entité	(7 565)	(3 178)	144	(10 599)
Montants réels de l'État des flux de trésorerie (État IV)	(14 574)	(3 092)	144	(17 522)

129. Les différences de base surviennent lorsque le budget approuvé est établi sur une base autre que la méthode comptable utilisée pour préparer les états financiers. En ce qui concerne l'OACI, la différence peut être importante lorsque le taux de change utilisé pour préparer le budget en dollars canadiens est différent des taux de change mensuels des Nations Unies. L'État des crédits, présenté dans l'État de la comparaison entre les montants budgétisés et les montants réels (État V) fait le rapprochement entre les crédits approuvés du Budget-Programme ordinaire et les dépenses correspondantes du Fonds général du Programme ordinaire au taux UNORE et au taux de change budgétaire.
130. Les différences temporelles surviennent lorsque la période budgétaire diffère de la période de référence considérée dans les états financiers. Il n'y a pas de différences temporelles pour l'OACI en ce qui concerne le rapprochement du budget et des montants réels.
131. Les différences de présentation surviennent lorsqu'il y a des différences dans les formats et les systèmes de classification adoptés pour la présentation de l'État des flux de trésorerie et l'État de comparaison entre les montants budgétisés et les montants réels. L'État des flux de trésorerie indique les incidences nettes des encaissements et des décaissements et l'État de comparaison entre les montants budgétisés et les montants réels montre les dépenses réelles autorisées par les crédits.
132. Les différences d'entité surviennent lorsque le budget omet des programmes ou des entités faisant partie de l'entité pour laquelle les états financiers sont préparés. Les différences d'entité représentent les flux de trésorerie des Fonds qui figurent dans les états financiers, font partie des activités de l'OACI et sont financés par des ressources extrabudgétaires, mais qui sont exclus du processus budgétaire du Programme ordinaire. Elles se rapportent à d'autres activités ordinaires et aux activités de coopération technique.
133. En ce qui concerne le Fonds AOSC, les montants budgétisés ne représentent que des prévisions budgétaires indicatives. Le total des prévisions budgétaires indicatives du Fonds AOSC est comparé au montant réel indiqué dans la Présentation du Secrétaire général sur les états financiers, qui comprend aussi des explications sur les différences importantes entre le budget original et le budget final, et les montants réels.

NOTE 5 : INFORMATION SECTORIELLE**Note 5.1 : État de la situation financière et État de la performance financière par secteur**

134. L'information sectorielle est requise par les IPSAS et est décrite à la Note 1. Les tableaux ci-dessous présentent la situation financière et la performance financière par secteur. Certaines activités entre les deux secteurs conduisent à des opérations comptables qui créent des soldes de recettes et de dépenses intersectorielles dans les états financiers. Les opérations intersectorielles sont indiquées dans les tableaux figurant plus haut afin de présenter ces opérations comptables avec exactitude ; elles sont ensuite supprimées pour le rapprochement avec les États I et II.
135. Le secteur des activités ordinaires comprend des recettes d'honoraires d'administration totalisant 6,1 millions CAD (7,2 millions en 2010) imputées par le Fonds AOSC aux projets de coopération technique. Un montant équivalent est inclus à titre de frais généraux d'administration dans le secteur des projets de coopération technique. Le montant dû aux projets de coopération technique par le secteur des activités ordinaires au 31 décembre 2011 s'élevait à 1 447 000 CAD (3 060 000 CAD au 31 décembre 2010). Ces montants sont supprimés pour la présentation.

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE
SITUATION FINANCIÈRE PAR SECTEUR
AU 31 DÉCEMBRE 2011
(en milliers de CAD)

	Note	Activités ordinaires		Activités des projets de coopération technique		Élimination		Total	
		2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
ACTIFS									
ACTIFS COURANTS									
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2.1	43 250	51 686	150 143	159 229			193 393	210 915
Contributions à recevoir des États membres	2.2	5 761	6 693					5 761	6 693
Soldes intersectoriels	2.3	1 447	28		3 032	(1 447)	(3 060)	11 053	12 579
Créances et avances	2.4	6 184	5 762	4 869	6 817			952	987
Stocks	2.3	952	987	351	228			1 936	2 960
Autres		1 585	2 732						
		59 179	67 888	155 363	169 306	(1 447)	(3 060)	213 095	234 134
ACTIFS NON COURANTS									
Investissements									
Contributions à recevoir des États membres	2.2	5 581	3 863					5 581	3 863
Créances et avances	2.3	496	521					496	521
Immobilisations corporelles	2.5	3 046	699					3 046	699
Immobilisations incorporelles	2.6	958	92					958	92
		10 081	5 175					10 081	5 175
TOTAL DES ACTIFS		69 260	73 063	155 363	169 306	(1 447)	(3 060)	223 176	239 309
PASSIFS									
PASSIFS COURANTS									
Encaissements par anticipation	2.8	4 450	6 664	144 941	156 692			149 391	163 356
Dettes fournisseurs et charges à payer	2.9	11 322	11 054	8 032	11 235			19 354	22 289
Avantages du personnel	2.1	2 771	3 121	1 289	1 491			4 060	4 612
Soldes interfonds		339	3 060	1 108		(1 447)	(3 060)	1 397	1 528
Crédits aux gouvernements contractants/fournisseurs de services	2.11	1 397	1 528					168	343
Produits différés	2.12	168	343						
		20 447	25 770	155 370	169 418	(1 447)	(3 060)	174 370	192 128
PASSIFS NON COURANTS									
Avantages du personnel	2.1	78 817	76 900					78 817	76 900
		78 817	76 900					78 817	76 900
TOTAL DES PASSIFS		99 264	102 670	155 370	169 418	(1 447)	(3 060)	253 187	269 028
ACTIF NET									
Déficit cumulé	2.13	(43 659)	(35 416)					(43 659)	(35 416)
Réserves	2.13	13 655	5 809	(7)	(112)			13 648	5 697
ACTIF NET (DÉFICIT CUMULÉ)		(30 004)	(29 607)	(7)	(112)			(30 011)	(29 719)
TOTAL DES PASSIFS ET DE L'ACTIF NET		69 260	73 063	155 363	169 306	(1 447)	(3 060)	223 176	239 309

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

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

NOTE 5.3

PERFORMANCE FINANCIÈRE PAR SECTEUR
 POUR L'EXERCICE TERMINÉE LE 31 DÉCEMBRE 2011
 (en milliers de CAD)

	Note	Activités ordinaires		Activités des projets de coopération technique		Élimination		Total	
		2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
PRODUITS									
Contributions aux accords de projets			278		123 136				122 847
Contributions fixées		5	77 483	104 770		(567)		104 776	77 483
Autres activités génératrices de produits	3.2	80 679	13 173					80 679	13 173
Autres contributions volontaires		13 401	5 976					13 401	5 976
Produits de redevances administratives		8 339	7 216			(7 216)		8 339	
Autres produits	3.2	6 103	2 460	18	1 338	(6 087)		16	3 798
		3 104						3 122	
		111 632	106 586	104 788	124 474	(7 783)		210 333	223 277
CHARGES									
Traitements et avantages du personnel	3.3	95 301	93 417	30 715	43 942			126 016	137 359
Fournitures, consommables et autres	3.3	1 327	444	61 806	67 352			63 133	67 796
Charges opérationnelles générales	3.3	15 582	15 381	1 407	1 717			16 989	17 098
Déplacements	3.3	5 577	5 424	2 865	2 516			8 442	7 940
Réunions		865	2 128					865	2 128
Formation			1 007	1 020	1 173			1 020	1 173
Subventions et autres virements						(567)			440
Frais généraux d'administration		565	571	5 938	7 247	(7 247)		1 204	762
Autres charges		46	26	640	191			294	393
Écart de change				397	336	(149)			
		119 262	118 398	104 788	124 474	(7 783)		217 963	235 089
DÉFICIT NET DE L'EXERCICE		(7 630)	(11 812)					(7 630)	(11 812)

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

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

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

	2011	2010
	<i>En milliers de CAD</i>	
Obligations locatives liées à l'immeuble du siège :		
1 – 5 ans	13 839	13 945
Après 5	-	2 324
Total des obligations	13 839	16 269

137. Le contrat de location du siège expire le 30 novembre 2016 et inclut une option d'achat à cette date. Les coûts de location de l'immeuble sont remboursés par les gouvernements hôtes au taux de 75 % pour l'immeuble du siège et de 100 % pour les locaux de la Tour Bell, qui font aussi partie du siège. Les engagements s'appliquent donc à la portion de 25 % du loyer que l'OACI doit payer au gouvernement hôte. Le tableau ci-dessus n'indique aucune obligation pour le bureau de Paris car, comme il est indiqué à la Note 2, une partie du bureau de Paris est propriété de l'OACI et l'autre partie est propriété de la France et louée à l'OACI pour un prix symbolique.

138. Les obligations des prochaines années liées aux locations non immobilières (y compris les contrats de location-financement) s'élèvent à 257 000 CAD (381 000 au 31 décembre 2010). Les contrats de location non immobilière s'appliquent principalement à la location des photocopieuses et du matériel d'impression, comme il est indiqué à la Note 2.5.

139. Les futures recettes minimales liées aux contrats de location simple non résiliables s'élèvent au total à 1,6 million CAD pour 2012. Ces recettes de location proviennent de la location de locaux aux délégations.

Note 6.2 : Obligations légales, passifs éventuels et actifs éventuels

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

141. L'Organisation a été l'objet d'un certain nombre de poursuites et de revendications relativement à des projets de coopération technique en Amérique du Sud. Il s'agit surtout de revendications de personnes qui demandent des paiements additionnels en vertu de la législation locale du travail, au-delà de ce qui était prévu dans leur contrat d'emploi. Les revendications s'élèvent au total à 2,4 millions USD (1,1 million USD au 31 décembre 2010). 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.

142. Il y a un cas dont est saisi le Tribunal de recours des Nations Unies et dix cas dont est saisie la Commission paritaire conjointe de recours, 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 : INFORMATION CONCERNANT LES PARTIES LIÉES ET LES PRINCIPAUX DIRIGEANTS

Note 7.1 : Principaux dirigeants

143. 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, les chefs et d'autres principaux dirigeants qui peuvent influencer sur les décisions de la haute direction. Le Conseil se compose de 36 États membres, sans désignation de personnes spécifiques.

	Nombre de personnes (personnes/années)	Traitements et ajustements de poste	Indemnités	Régimes de pension et d'assurance-maladie	Rémunération totale	Avances sur indemnités	Prêts non remboursés
	<i>(en milliers de CAD)</i>						
Principaux dirigeants, 2011	13	2 408	315	628	3 351	53	-

144. La rémunération globale payée aux principaux dirigeants comprend le traitement net, l'ajustement de poste, des indemnités telles que l'indemnité de représentation, la prime de rapatriement, l'indemnité pour frais d'études, l'allocation de logement ainsi que les cotisations de l'employeur à la Caisse des pensions et au régime d'assurance-maladie. Les indemnités et la rémunération totale comprennent les encours des avances sur les indemnités, constitués des avances sur les indemnités pour frais d'études.
145. Les principaux dirigeants ont également droit à des prestations postérieures à l'emploi (Note 2.10) au même titre que les autres employés. Ces prestations ne pouvant être quantifiées avec précision sur une base individuelle, et elles ne sont pas comprises dans le tableau ci-dessus.
146. 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 7.2 : Opérations entre parties liées

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

NOTE 8. : ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE

148. La date de clôture de l'OACI est le 31 décembre 2011. 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 2011 ET
PRODUITS, CHARGES ET EXCÉDENT (DÉFICIT) POUR 2011
(en milliers de CAD)

	Budget ordinaire	Fonds de roulement	Fonds renouvelable	Fonds AOSC	Fonds du Plan AFI	Fonds ARGF	Activités AVSEC*	Compte des mesures incitatives en vue du règlement des arriérés	Fonds TIC
ACTIFS									
ACTIFS COURANTS									
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15 259		1 400	52	491	6 492	7 114	3 563	1 691
Contributions à recevoir des États membres	5 743								
Soldes inter-fonds	635			812					
Créances et avances	2 018			1 182	43	2 098	127		
Stocks						823			
Autres	1 578					7			
	<u>25 232</u>		<u>1 400</u>	<u>2 046</u>	<u>534</u>	<u>9 420</u>	<u>7 242</u>	<u>3 563</u>	<u>1 691</u>
ACTIFS NON COURANTS									
Contributions à recevoir des États membres	5 581								
Créances et avances	496								
Immobilisations corporelles		2 805		19		71			110
Immobilisations incorporelles		751				179			
	<u>6 077</u>	<u>3 556</u>		<u>19</u>		<u>250</u>			<u>110</u>
TOTAL DES ACTIFS	31 309	3 556	1 400	2 065	534	9 670	7 242	3 563	1 801
PASSIFS									
PASSIFS COURANTS									
Encaissements par anticipation	938			783		1 173			
Dettes fournisseurs et charges à payer	10 040			186	61	452	27	5	40
Avantages du personnel			2 739	32					
Soldes inter-fonds						339			
Crédits aux gouvernements contractants/ fournisseurs de services									
Produits différés				168					
	<u>10 978</u>		<u>2 739</u>	<u>1 169</u>	<u>61</u>	<u>1 964</u>	<u>27</u>	<u>5</u>	<u>40</u>
PASSIFS NON COURANTS									
Avantages du personnel			78 817						
			<u>78 817</u>						
TOTAL DES PASSIFS	10 978		81 556	1 169	61	1 964	27	5	40
ACTIF NET									
Excédent/(déficit) cumulé	10 136	3 556	(81 366)	896	473	7 706	7 214	1 308	1 761
Réserves	10 195		1 210					2 250	
ACTIF NET (DÉFICIT CUMULÉ)	20 331	3 556	(80 156)	896	473	7 706	7 214	3 558	1 761
TOTAL DES PASSIFS ET DE L'ACTIF NET	31 309	3 556	1 400	2 065	534	9 670	7 242	3 563	1 801
PRODUITS									
Contributions aux accords de projets				5					
Contributions fixées	80 679								
Autres activités génératrices de produits						14 598			
Autres contributions volontaires					184		2 366		
Produits de redevances administratives				6 103					
Autres produits	6 350	3 411	2 607	1 762	9	83	285	61	39
TOTAL DES PRODUITS	87 029	3 411	2 607	7 871	193	14 681	2 651	61	39
CHARGES									
Traitements et avantages du personnel	68 608		11 305	8 509	602	5 609	891		319
Fournitures, consommables et autres	134			9		232			
Charges opérationnelles générales	15 731	494		183	115	7 820	79	5	92
Déplacements	3 909			129	327	317	390		15
Réunions	773				37	2	3		
Subventions et autres virements									
Frais généraux d'administration					5		199		
Autres charges	260			2	3	261	2		
Écart de change				11		5			
TOTAL DES CHARGES	89 416	494	11 305	8 842	1 089	14 246	1 564	5	426
EXCÉDENT/(DÉFICIT) NET DE L'EXERCICE	(2 387)	2 917	(8 698)	(971)	(895)	434	1 087	56	(387)

* Voir tableau B.

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

IV-2

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR FONDS
ACTIFS, PASSIFS ET ACTIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2011 ET
PRODUITS, CHARGES ET EXCÉDENT(DÉFICIT) POUR 2011
(en milliers de CAD)

Tableau A
(suite)

	Fonds de financement collectif	Répertoire de clés publiques	Fonds pour la sécurité (SAFE)	TSSF	Autres fonds	Total	Élimination	2011	2010
ACTIFS									
ACTIFS COURANTS									
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 561	679	2 151	560	2 237	43 250		43 250	51 686
Contributions à recevoir des États membres	18					5 761		5 761	6 693
Soldes inter-fonds						1 447		1 447	28
Créances et avances	157	8	11	27	513	6 184		6 184	5 762
Stocks					129	952		952	987
Autres						1 585		1 585	2 732
	<u>1 736</u>	<u>688</u>	<u>2 161</u>	<u>587</u>	<u>2 880</u>	<u>59 179</u>		<u>59 179</u>	<u>67 886</u>
ACTIFS NON COURANTS									
Contributions à recevoir des États membres						5 581		5 581	3 863
Créances et avances						496		496	521
Immobilisations corporelles					41	3 046		3 046	699
Immobilisations incorporelles					28	958		958	92
					69	10 081		10 081	5 175
TOTAL DES ACTIFS	1 736	688	2 161	587	2 948	69 260		69 260	73 062
PASSIFS									
PASSIFS COURANTS									
Encaissements par anticipation	18	576			961	4 450		4 450	6 664
Dettes fournisseurs et charges à payer	320	111	1	14	64	11 322		11 322	11 054
Avantages du personnel						2 771		2 771	3 121
Soldes inter-fonds						339		339	3 060
Crédits aux gouvernements contractants/ fournisseurs de services	1 397					1 397		1 397	1 528
Produits différés						168		168	343
	<u>1 736</u>	<u>688</u>	<u>1</u>	<u>14</u>	<u>1 025</u>	<u>20 447</u>		<u>20 447</u>	<u>25 769</u>
PASSIFS NON COURANTS									
Avantages du personnel						78 817		78 817	76 900
						78 817		78 817	76 900
TOTAL DES PASSIFS	1 736	688	1	14	1 025	99 264		99 264	102 669
ACTIF NET									
Excédent/(déficit) cumulé			2 160	573	1 923	(43 659)		(43 659)	(35 416)
Réserves						13 655		13 655	5 809
ACTIF NET (DÉFICIT CUMULÉ)			2 160	573	1 923	(30 004)		(30 004)	(29 607)
TOTAL DES PASSIFS ET DEL'ACTIF NET	1 736	688	2 161	587	2 948	69 260		69 260	73 062
PRODUITS									
Contributions aux accords de projets						5		5	278
Contributions fixées						80 679		80 679	77 483
Autres activités génératrices de produits					582	15 180	(1 779)	13 401	13 173
Autres contributions volontaires		1 184	2 654		1 950	8 339		8 339	5 976
Produits de redevances administratives						6 103		6 103	7 216
Autres produits	32	37	79	9	1 102	15 866	(12 763)	3 104	2 460
TOTAL DES PRODUITS	32	1 221	2 733	9	3 635	126 173	(14 542)	111 632	106 586
CHARGES									
Traitements et avantages du personnel	3	1 156	61	433	2 058	99 554	(4 253)	95 301	93 417
Fournitures, consommables et autres			939		12	1 327		1 327	444
Charges opérationnelles générales		39	42	33	700	25 333	(9 751)	15 582	15 381
Déplacements	114	26	133		216	5 577		5 577	5 424
Réunions					51	865		865	2 128
Subventions et autres virements									1 007
Frais généraux d'administration			94		240	538	(538)		
Autres charges	2		19		15	565		565	571
Écart de change	3				26	46		46	26
TOTAL DES CHARGES	122	1 221	1 288	467	3 318	133 803	(14 542)	119 262	118 398
EXCÉDENT/(DÉFICIT) NET DEL'EXERCICE	(90)		1 445	(457)	317	(7 630)		(7 630)	(11 811)

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

IV-3

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE
 ACTIVITÉS ORDINAIRES
 FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE POUR LA SÛRETÉ DE L'AVIATION
 ACTIFS, PASSIFS ET ACTIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2011 ET
 PRODUITS, CHARGES ET EXCÉDENT(DÉFICIT) POUR 2011
 (en milliers de CAD)

Tableau B

	Programme de formation réservé	Mécanisme amélioré	Royaume-Uni	États-Unis	Programme de formation et sensibilisation	Projets nationaux	Programme de formation normalisé	2011	2010
ACTIFS									
ACTIFS COURANTS									
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 018	4 854	16	19	613	238	356	7 114	6 053
Créances et avances		2		123	2			127	96
Autres									7
	<u>1 018</u>	<u>4 856</u>	<u>16</u>	<u>143</u>	<u>615</u>	<u>238</u>	<u>356</u>	<u>7 242</u>	<u>6 156</u>
TOTAL DES ACTIFS	<u>1 018</u>	<u>4 856</u>	<u>16</u>	<u>143</u>	<u>615</u>	<u>238</u>	<u>356</u>	<u>7 242</u>	<u>6 156</u>
PASSIFS									
PASSIFS COURANTS									
Dettes fournisseurs et charges à payer		33		1	(6)			27	28
		<u>33</u>		<u>1</u>	<u>(6)</u>			<u>27</u>	<u>28</u>
TOTAL DES PASSIFS		<u>33</u>		<u>1</u>	<u>(6)</u>			<u>27</u>	<u>28</u>
ACTIF NET									
Excédent/(déficit) cumulé	1 018	4 824	16	142	621	238	356	7 214	6 128
ACTIF NET (DÉFICIT) CUMULÉ	<u>1 018</u>	<u>4 824</u>	<u>16</u>	<u>142</u>	<u>621</u>	<u>238</u>	<u>356</u>	<u>7 214</u>	<u>6 128</u>
TOTAL DES PASSIFS ET DEL'ACTIF NET	<u>1 018</u>	<u>4 856</u>	<u>16</u>	<u>143</u>	<u>615</u>	<u>238</u>	<u>356</u>	<u>7 242</u>	<u>6 156</u>
PRODUITS									
Autres activités génératrices de produits									
Autres contributions volontaires	210	1 319		380	458			2 366	2 399
Autres produits	22	237		8	3	6	8	285	150
TOTAL DES PRODUITS	<u>232</u>	<u>1 556</u>		<u>388</u>	<u>460</u>	<u>6</u>	<u>8</u>	<u>2 651</u>	<u>2 550</u>
CHARGES									
Traitements et avantages du personnel		506		379			6	891	1 171
Fournitures, consommables et autres									1
Charges opérationnelles générales		79						79	62
Déplacements		103			265		22	390	306
Réunions					3			3	2
Frais généraux d'administration	15	92			92			199	
Autres charges		2						2	2
Écart de change									238
TOTAL DES CHARGES	<u>15</u>	<u>782</u>		<u>379</u>	<u>360</u>		<u>27</u>	<u>1 564</u>	<u>1 782</u>
EXCÉDENT/(DÉFICIT) NET DE L'EXERCICE	<u>217</u>	<u>774</u>		<u>8</u>	<u>100</u>	<u>6</u>	<u>(19)</u>	<u>1 087</u>	<u>768</u>

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 2011

(en milliers de CAD)

États contractants Résolutions de l'Assemblée A37-26 et A37-27	Fonds général							
	Barème 2011	Contributions 2011	Contributions reçues pour 2011	Solde des contributions à recevoir pour 2011	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	49		49	124		172	
AFRIQUE DU SUD	0,42	340	340					
ALBANIE	0,06	49	4	45			45	
ALGÉRIE	0,11	89						
ALLEMAGNE	6,56	5 312	5 312					
ANDORRE	0,06	49		49	12		60	
ANGOLA	0,06	49	17	32			32	
ANTIGUA-ET-BARBUDA	0,06	49		49	670	1	719	
ARABIE SAOUDITE	0,77	623	623					
ARGENTINE	0,25	202	202					
ARMÉNIE	0,06	49	49					
AUSTRALIE	1,72	1 393	1 393					
AUTRICHE	0,65	526	526					
AZERBAÏDJAN	0,06	49	49					
BAHAMAS	0,06	49		49	18		66	
BAHREÏN	0,13	105		105	4		109	
BANGLADESH	0,06	49	17	31			31	
BARBADE	0,06	49		49	12		60	
BÉLARUS	0,06	49	49					
BELGIQUE	0,82	664	664					
BELIZE	0,06	49	49					
BÉNIN	0,06	49	49					
BHOUTAN	0,06	49		49	18		67	
BOLIVIE	0,06	49		49	44		92	
BOSNIE-HERZÉGOVINE	0,06	49		49	61		110	
BOTSWANA	0,06	49	49					
BRÉSIL	1,33	1 077	1 054	22			22	
BRUNÉI DARUSSALAM	0,06	49		49			49	
BULGARIE	0,06	49		49	17		66	
BURKINA FASO	0,06	49	49					
BURUNDI	0,06	49		49	19		67	
CAMBODGE	0,06	49		49	147		196	
CAMEROUN	0,06	49	49					
CANADA	2,55	2 065	2 065					
CAP-VERT	0,06	49	49					
CHILI	0,28	227	190	37			37	
CHINE	4,06	3 287	3 287					
CHYPRE	0,06	49	49					
COLOMBIE	0,22	178		178		1	179	
COMORES	0,06	49	49					
CONGO	0,06	49	49					
COSTA RICA	0,06	49	49					1
CÔTE D'IVOIRE	0,06	49	49					
CROATIE	0,07	57	25	31			31	
CUBA	0,07	57	57					
DANEMARK	0,56	453	453					
DJIBOUTI	0,06	49		49	687		735	
ÉGYPTE	0,17	138	138					7
EL SALVADOR	0,06	49	49					
ÉMIRATS ARABES UNIS	1,07	866	866					
ÉQUATEUR	0,06	49	49					
ÉRYTHRÉE	0,06	49		49	12		60	
ESPAGNE	2,47	2 000	2 000					
ESTONIE	0,06	49	49					1
ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE	25,00	20 242	20 242					
ÉTHIOPIE	0,08	65	22	43			43	
FÉDÉRATION DE RUSSIE	1,46	1 182	1 182					
FIDJI	0,06	49	49					
FINLANDE	0,50	405	405					
FRANCE	4,92	3 984	3 984					
GABON	0,06	49	49					
GAMBIE*	0,06	49		49	319		368	
GÉORGIE	0,06	49	49		261		261	
GHANA	0,06	49	49					
GRÈCE	0,50	405		405		2	407	

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 2011

(en milliers de CAD)

États contractants Résolutions de l'Assemblée A37-26 et A37-27	Fonds général							Contributions reçues par anticipation
	Barème 2011	Contributions 2011	Contributions reçues pour 2011	Solde des contributions à recevoir pour 2011	Solde des contributions à recevoir pour les exercices précédents	Solde des avances dues au fonds de roulement	Total des soldes à recevoir	
GRENADE*	0,06	49		49	327		375	
GUATEMALA	0,06	49	49					2
GUINÉE	0,06	49	48	1	137		138	
GUINÉE-BISSAU	0,06	49	49					
GUINÉE ÉQUATORIALE	0,06	49	49					
GUYANA	0,06	49	49					
HAÏTI	0,06	49		49			49	
HONDURAS	0,06	49		49			49	
HONGRIE	0,22	178	178					
ÎLES COOK	0,06	49	49		61		61	
ÎLES MARSHALL	0,06	49		49	240		288	
ÎLES SALOMON*	0,06	49		49	79		127	
INDE	0,73	591	543	48			48	
INDONÉSIE	0,26	211	211					
IRAN (RÉPUBLIQUE ISLAMIQUE D')	0,20	162		162	44		206	
IRAQ*	0,06	49		49	912		960	
IRLANDE	0,65	526	526					
ISLANDE	0,06	49	49					
ISRAËL	0,39	316	316					326
ITALIE	3,52	2 850	2 850					
JAMAÏQUE	0,06	49	49					
JAPON	9,08	7 352	7 352					
JORDANIE	0,06	49	49					
KAZAKHSTAN	0,06	49	26	22			22	
KENYA	0,06	49		49	30		79	
KIRGHIZISTAN	0,06	49	49		93		93	
KIRIBATI	0,06	49		49	135		184	
KOWËÏT	0,23	186		186	36	2	224	
LESOTHO	0,06	49		49	2		50	
LETTONIE	0,06	49	49					
L'ex-République fédérative socialiste de Yougoslavie ¹								
L'EX-RÉPUBLIQUE YOUGOSLAVE DE MACÉDOINE	0,06	49	49				49	
LIBAN	0,06	49		49				
LIBÉRIA	0,06	49	48	1	188		189	
LIBYE	0,09	73		73	1	2	75	
LITUANIE	0,06	49	33	15			15	
LUXEMBOURG	0,31	251	251					
MADAGASCAR	0,06	49	49					
MALAISIE	0,47	381	381					
MALAWI*	0,06	49		49	371		419	
MALDIVES	0,06	49		49	1		50	
MALI	0,06	49	49					
MALTE	0,06	49		49	34		83	
MAROC	0,10	81	81					
MAURICE	0,06	49	49					
MAURITANIE	0,06	49	49					
MEXIQUE	1,72	1 393	1 393					
MICRONÉSIE (ÉTATS FÉDÉRÉS DE)	0,06	49		49	110		158	
MONACO	0,06	49	49					
MONGOLIE	0,06	49		49	2		51	
MONTÉNÉGR0	0,06	49		49	65		114	
MOZAMBIQUE	0,06	49		49	15		64	
MYANMAR	0,06	49	49					
NAMIBIE	0,06	49		49	18		67	
NAURU	0,06	49		49	530		578	
NÉPAL	0,06	49		49	50		98	
NICARAGUA	0,06	49	49					
NIGER	0,06	49	49					
NIGÉRIA	0,06	49	49					
NORVÈGE	0,61	494	494					
NOUVELLE-ZÉLANDE	0,30	243	243					
OMAN	0,07	57	57					
OUGANDA	0,06	49	46	2			2	
OUZBÉKISTAN	0,06	49	47	2			2	
PAKISTAN	0,15	121		121	50		171	

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 2011

(en milliers de CAD)

États contractants Résolutions de l'Assemblée A37-26 et A37-27	Fonds général							
	Barème 2011	Contributions 2011	Contributions reçues pour 2011	Solde des contributions à recevoir pour 2011	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
PALAO	0,06	49		49	266		314	
PANAMA	0,06	49		49	2		50	
PAPOUASIE-NOUVELLE-GUINÉE	0,06	49		49	46		95	
PARAGUAY	0,06	49	49					
PAYS-BAS	1,85	1 498	1 498					
	0,10	81	81					5
PÉROU								
PHILIPPINES	0,59	478	478					173
POLOGNE	0,48	389	389					
PORTUGAL	0,41	332		332	26		358	
QATAR	0,06	49		49	95		144	
RÉPUBLIQUE ARABE SYRIENNE								
RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE	2,41	1 951	1 757	195			195	
RÉPUBLIQUE DE CORÉE	0,06	49	49		94		94	
RÉPUBLIQUE DE MOLDOVA	0,06	49		49	516		564	
RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO*	0,06	49		49	2		51	
RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE POPULAIRE LAO								
RÉPUBLIQUE DOMINICAINE								
RÉPUBLIQUE POPULAIRE DÉMOCRATIQUE DE CORÉE	0,27	219	219					
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	0,06	49	49					
RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE								
	0,15	121	121					
ROUMANIE	5,68	4 599	4 599					
ROYAUME-UNI	0,06	49		49	50		99	
RWANDA*	0,06	49	49					
SAINTE-LUCIE	0,06	49	46	3			3	
SAINT-KITTS-ET-NEVIS								
	0,06	49	49					
SAINT-MARIN	0,06	49		49	33		82	
SAINT-VINCENT-ET-LES GRENADINES	0,06	49	49					
SAMOA	0,06	49		49	519		568	
SAO TOMÉ-ET-PRINCIPE*	0,06	49	49					23
SÉNÉGAL								
	0,06	49	49					
SERBIE	0,06	49	49					
SEYCHELLES	0,06	49	48	1	205		206	
SIERRA LEONE	1,07	866	866					
SINGAPOUR	0,11	89	89					
SLOVAQUIE								
	0,07	57	57					
SLOVÈNIE	0,06	49	49					
SOMALIE	0,06	49		49	126		175	
SOUDAN	0,07	57	57					
SRI LANKA	0,74	599	599					
SUÈDE								
	0,95	769	769					
SUISSE	0,06	49		49	329		378	
SURINAME*	0,06	49	17	32			32	
SWAZILAND	0,06	49		49	5		54	
TADJIKISTAN	0,06	49	49					9
TCHAD	0,50	405	405					1
	0,06	49		49	135		184	
THAÏLANDE	0,06	49	49					
TIMOR-LESTE	0,06	49	49					
TOGO	0,06	49		49			49	
TONGA	0,06	49	43	6			6	
TRINITÉ-ET-TOBAGO								
	0,06	49		49	12		60	
TUNISIE	0,63	510	510					
TURKMÉNISTAN	0,10	81	78	3			3	
TURQUIE	0,06	49		49	12		60	
UKRAINE	0,06	49	49					
URUGUAY								
	0,22	178	178					
VANUATU	0,10	81	81					
VENEZUELA	0,06	49	49					
VIET NAM	0,06	49	2	47			47	
YÉMEN	0,06	49		49	64		112	
ZAMBIE								
ZIMBABWE								
RÉPUBLIQUE DU SOUDAN DU SUD**	0,06	7		7		4	11	
TOTAL (***)	100,06	80 976	76 213	4 763	9 010	12	13 784	549

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 2011.

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

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

ORGANISATION DEL'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

Tableau D

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

	<u>Programme des Nations Unies pour le développement</u>	<u>Fonds d'affectation spéciale et des Accords de services de gestion</u>	<u>Fond du Service des achats d'aviation civile</u>	<u>Total 2011</u>	<u>Total 2010</u>
ACTIFS					
ACTIFS COURANTS					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	924	136 329	12 891	150 143	159 229
Soldes inter-fonds					3 032
Créances et avances	1 849	2 913	107	4 869	6 817
Autres	44	306		351	228
TOTAL DES ACTIFS	2 817	139 548	12 998	155 363	169 306
PASSIFS					
PASSIFS COURANTS					
Encaissements par anticipation	58	132 273	12 610	144 941	156 692
Dettes fournisseurs et charges à payer	1 509	6 135	388	8 032	11 235
Avantages du personnel	149	1 139		1 289	1 491
Soldes inter-fonds	1 108			1 108	
TOTAL DES PASSIFS	2 824	139 548	12 998	155 370	169 418
ACTIF NET					
Réserves	(7)			(7)	(112)
ACTIF NET (DÉFICIT CUMULÉ)	(7)			(7)	(112)
TOTAL DES PASSIFS ET DEL'ACTIF NET	2 817	139 548	12 998	155 363	169 306
PRODUITS					
Contributions aux accords de projets	7 710	89 117	7 943	104 770	123 136
Autres produits	6		11	18	1 338
TOTAL DES PRODUITS	7 717	89 117	7 955	104 788	124 474
CHARGES					
Traitements et avantages du personnel	2 830	27 711	174	30 715	43 942
Fournitures, consommables et autres	3 875	50 858	7 073	61 806	67 352
Charges opérationnelles générales	375	991	40	1 407	1 717
Déplacements	223	2 602	40	2 865	2 516
Formation	53	967		1 020	1 173
Frais généraux d'administration	359	5 077	503	5 938	7 247
Autres charges	2	635	2	640	191
Écart de change		274	123	397	336
TOTAL DES CHARGES	7 717	89 117	7 955	104 788	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 2011
(en milliers de CAD)

Fonds	Type de Fonds	Solde au 1 ^{er} janvier 2011	Ajustement	Recettes		Charges		Virements provenant/vers d'autres Fonds	Remboursement de contributions	Profits/pertes non réalisés sur change	Solde au 31 décembre 2011
				Contributions ¹⁾	Intérêts et autres produits	Coûts des projets	Frais généraux d'administration				
Afghanistan	MSA	3 481			(46)	1 311	54			32	2 102
Afrique du Sud	MSA	206			1		2				205
Andorre	MSA										(0)
Angola	MSA	28		363		175	18			1	199
Argentine	MSA	9 210		22 124	256	14 354	1 083	(170)		(246)	15 738
Azerbaïdjan	TF										
Bahamas	MSA			93	0	75	7			0	10
Bahamas	TF	3					3				(0)
Bangladesh	TF	16									16
Barbade	TF	46									46
Bhoutan	MSA	2					2				
Bolivie	MSA	1 264		3 475	0	3 003	259	(445)			1 032
Bolivie	TF	(311)				(0)	0	323		0	12
Bosnie-Herzégovine	TF										
Botswana	TF	150			0	73	8				68
Brésil	MSA	3 124			578	276	8	(172)		(506)	2 740
Cambodge	MSA	1									1
Cameroon	MSA	79				0			(79)		(0)
Cap-Vert	MSA	322			0	170	21			0	131
Chine	MSA			26							26
Chine	TF	37									37
Chypre	MSA	15					0				15
Colombie	MSA	22		95	(1)	90	5			(6)	15
Comoros	MSA	9					0				9
Costa Rica	MSA	1 363		20 554	2	797	222		(545)		20 355
Costa Rica	TF	4			0						4
Côte d'Ivoire	MSA			20	(0)	25	2			0	(7)
Côte d'Ivoire	TF	3					3				
Cuba	TF										0
Danemark	MSA			58	(1)	52	5				1
DÉPARTEMENT ONU DES OPÉRATIONS DE MAINTIEN DE LA PAIX	MSA	3					3				
Djibouti	MSA	265		26	0						291
Égypte	TF	106				(0)	1				106
El Salvador	TF					0			0		0
Équateur	MSA			2 080		50	40				1 990
Équateur	TF	1					1				
Éthiopie	MSA	1		758		2	19				738
Fédération de Russie	MSA	2				1					1
Fidji	MSA	26									26
Fidji	TF	0									
Finlande	MSA	3					3				
Gabon	MSA	156			(0)	169	17			13	(16)
Ghana	MSA	1					1				
Grèce	MSA	56		310	(0)	305	34				27
Guatemala	MSA	1 336			1	401	19			1	918
Guinée équatoriale	MSA	1 391			1	781	78			1	533
Guyana	TF	7									7
Haiti	MSA	(1)									(0)
Haiti	TF	55									55
Inde	MSA	2 375		461	(1)	828	75			1	1 932
Indonésie	MSA	4 961		518	2	1 383	139			4	3 964
INTERRÉGIONAL	TF	275		7		9	3	(145)			124
Iraq	MSA	43									43
Iraq	TF	39									39
Islande	MSA	2									3
Jamaïque	TF	6			0						6
Jordanie	TF	1					1				0
Lesotho	TF	130					0				129
Lettonie	TF	8									8
Liban	MSA	1 072			1	40	4				1 029
Libéria	MSA	8		29		19	2				16
Libye	MSA	31				20	2				9
Libye	TF	1					1				
Lithuanie	TF										
Macao - Région admin. spéciale de la Chine	MSA	50				38	4				8
Maroc	TF				0						70
Maurice	MSA	6				0	0				6

1) Compatibilité de caisse

IV-9

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

Tableau E
(suite)

ACTIVITÉS DES PROJETS DE COOPÉRATION TECHNIQUE
FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE (FAS) ET ACCORDS DE SERVICES DE GESTION (ASG)
RECETTES, CHARGES ET SOLDE DES ENCAISSEMENTS PAR ANTICIPATION
POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2011
(en milliers de CAD)

Fonds	Type de Fonds	Solde au 1 ^{er} janvier 2011	Ajustement	Recettes		Charges		Virements provenant/ vers d'autres Fonds	Remboursement de contributions	Profits/pertes non réalisés sur change	Solde au 31 décembre 2011
				Contributions ¹⁾	Intérêts et autres produits	Coûts des projets	Frais généraux d'administration				
Mexique	MSA	36		63		73	4		(8)		14
Mexique	TF	79					5			0	59
MISSION DES NATIONS UNIES AU KOSOVO	MSA										
Mozambique	MSA	63		702							765
Namibie	MSA	3 208		1 140	0	2 257	226			3	1 868
Nauru	TF	(3)									-3
Népal	MSA	146		21		105	14		(21)		27
Nicaragua	MSA	11		29		18	2				20
Nigéria	MSA	440			1	0	7				433
Nigéria	TF	9									9
Oman	MSA	15									15
Oman	TF	435		360	0	333	32				431
Ouganda	MSA	51				3					48
Pakistan	MSA	55									53
Panama	MSA	3 537		1 073	2	2 185	129				2 299
Panama	TF	37 459		9 325	26	24 594	551	(50)		2	21 617
Paraguay	MSA	5		28		31	2				0
Pérou	MSA	23 061		1 886	16	11 245	248			12	13 482
Philippines	MSA	39									39
Philippines	TF	1 573		2 500	(3)	1 057	144			1	2 870
Portugal	TF	(1)									-1
Qatar	MSA	42				4	0				38
RÉGIONAL POUR L'AFRIQUE	MSA	3 437		2 925	(13)	2 917	275	(0)		(11)	3 146
RÉGIONAL POUR L'AFRIQUE	OTH			71	0						71
RÉGIONAL POUR L'AFRIQUE	TF	1					1				
RÉGIONAL POUR L'AMÉRIQUE LATINE	MSA	93		397		313	11	3			169
RÉGIONAL POUR L'AMÉRIQUE LATINE	TF	1 551		2 382	6	1 884	152	134		37	2 074
RÉGIONAL POUR L'ASIE	MSA	701		365	2	373	15	(143)		13	549
RÉGIONAL POUR L'ASIE	TF	1 684		1 704	(2)	1 738	231	193		(17)	1 593
RÉGIONAL POUR L'EUROPE	MSA	94					7				35
RÉGIONAL POUR L'EUROPE	TF	16		50		31	3				32
RÉGIONAL POUR L'EUROPE ET LE MOYEN-ORIENT	MSA	706		761	(1)	435	43				988
République arabe syrienne	MSA	158				1	0				157
République de Corée	MSA	68		23		0					91
République démocratique du Congo	MSA	(18)		84		20	2				44
République démocratique populaire lao	MSA	(2)									(2)
République dominicaine	MSA	206		9	1	15	1	0		(6)	192
République tchèque	MSA	35					0				35
République-unie de Tanzanie	MSA	(5)									-5
Roumanie	MSA	35				10	1		(13)		11
Rwanda	MSA	19		200		33	3				183
Seychelles	MSA	78				19	2				56
Singapour	MSA	124		133		23	2				232
Singapour	TF	115				108	11				-4
Somalie	TF	10 352		6 064	8				(8 832)		7 592
Soudan	MSA	528		1 649	1	495	50				1 634
Sri Lanka	MSA	201				0	3				198
Sri Lanka	TF	9				0					9
Tchad	MSA	(73)		118	0	1	0				44
Thaïlande	MSA	606		23	1	359	5				266
Thaïlande	TF	31					1				30
Timor Leste	TF										
Trinité-et-Tobago	TF	8									8
Uruguay	MSA	8 609		3 000	4	1 417	299	(80)		1	9 819
Uruguay	TF	5			0		5				
Venezuela (République bolivarienne de)	MSA	(189)		25	0	(0)	48				-212
Viet Nam	MSA	7					7				
Viet Nam	TF	14									14
Yémen	MSA	32				0	0		(24)		8
Autres		51			(51)						
Contrats forfaitaires	LS	298		160	0	298	32	165	(15)	2	280
Total		135 393		93 490	808	84 613	5 128	(68)	(9 536)	(666)	129 680
Equivalent en CAD		135 400		95 358	814	83 767	5 077	(69)	(9 727)	(659)	132 273

1) Compatibilité de caisse

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

IV-10

ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

Tableau F

ACTIVITÉS DES PROJETS DE COOPÉRATION TECHNIQUE
 FONDS DU SERVICE DES ACHATS D'AVIATION CIVILE
 RECETTES, CHARGES ET SOLDE DES ENCAISSEMENTS PAR ANTICIPATION
 POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2011
 (en milliers de USD)

Fonds	Solde au 1 ^{er} janvier 2011	Ajustement	Recettes		Charges		Virements provenant/ vers d'autres Fonds	Remboursement de contributions	Profits/pertes non réalisés sur change	Solde au 31 décembre 2011
			Contributions ¹⁾	Intérêts et autres produits	Coûts des projets	Frais généraux d'administration				
Afghanistan	1 175			1	242	2			(1)	930
Algérie										(0)
Angola	(16)									(16)
Bahamas	(10)		24		6	84				(76)
Bangladesh	247				17	2			0	228
Bolivie	5			0						5
Brésil										
Canada	38									38
Cap-Vert	31				0					30
Costa Rica	7 340		7	(140)	4 308	147			51	2 803
Cuba	3				(1)	0		13		17
Égypte	(2)									(2)
Éthiopie	1 564			1	279	25				1 262
Fédération de Russie	33		20							52
Fidji	29		5		0	33				1
Guinée	43					0				43
Inde	23									23
Lesotho	73			(0)	30	3				40
Liban	3 902			3	572	3				3 330
Libye	62					1				62
Lithuanie	(4)									(4)
Macao - Région admin. spéciale de la Chine	86				92	6				(12)
MISSION DES NATIONS UNIES AU KOSOVO	0						(0)			
Mozambique	20									20
Myanmar	570			0			(50)			521
Nigéria	74									74
Oman	721			1	2	0				720
Pakistan	35		111		35	167				(56)
Papouasie-Nouvelle-Guinée										(0)
Philippines	2 493			1	1 750	4				741
République arabe syrienne	796			12	70	0			(15)	723
République de Moldova	2					2				(0)
République populaire démocratique de Corée	6			0						6
Rwanda	3					3				
Seychelles	(58)								(11)	(69)
Soudan	98									98
Suriname	6									6
Trinité-et-Tobago	169								(4)	165
Uruguay	7		660		2	23				642
Yémen	17					0				17
Total	19 583		827	(119)	7 403	508	(50)	13	21	12 363
Équivalent en CAD	19 733		844	(117)	7 329	503	(51)	13	20	12 610

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 2011**



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



RAPPORT ANNUEL
DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
EXERCICE 2011

SOMMAIRE

1.	Introduction	5
1.1.	Rappel des contrôles effectués par l'auditeur externe	5
	(source : OACI)	5
1.2.	Résumé des principales observations	5
2.	Certification des comptes – situation budgétaire et financière de l'OACI.....	16
2.1.	Opinion du commissaire aux comptes sur les états financiers de l'exercice 2011	16
2.2.	Situation financière de l'OACI.....	18
2.3.	Situation budgétaire de l'OACI.....	21
2.3.1.	Croissance théorique et croissance réelle du budget triennal	21
2.3.2.	Résultat global de l'exécution du budget 2011	22
2.3.3.	Pilotage de l'exécution du budget	23
2.3.4.	Profil du triennat.....	27
	(source : OACI)	28
2.3.5.	Indicateurs de performance	28
3.	Ressources humaines.....	30
3.1.	Poids de la masse salariale dans les dépenses de l'OACI	30
3.2.	Postes budgétaires	30
3.3.	Effectifs : aspects quantitatifs.....	31
3.4.	Effectifs : aspects qualitatifs.....	34
3.5.	Section des ressources humaines.....	35
4.	Informatique	37
4.1.	Les coûts de l'informatique à l'OACI.....	37
4.2.	L'organisation de la section TIC	42
4.3.	La stratégie	43

5.	Audit des bureaux de la navigation aérienne et du transport aérien	44
5.1.	L'organisation administrative.....	45
5.1.1.	Le bureau de la navigation aérienne (ANB).....	45
5.1.2.	Le bureau du transport aérien (ATB)	46
5.2.	La présentation budgétaire	47
5.2.1.	Abandon des indices de performance.....	47
5.2.2.	Une structure « programmes/projets » peu lisible	48
5.3.	Le financement extrabudgétaire des bureaux de la navigation et du transport aérien (ANB et ATB) en 2011	56
6.	Audit du fonds de generation de revenus accessoires (ARGF)	64
6.1.	Ambiguïté des textes définissant les activités du Fonds.....	65
6.2.	Positionnement de l'activité RGA au regard des objectifs stratégiques de l'Organisation ...	67
6.3.	Prévisions d'activité et réalisations	68
6.4.	Flexibilité limitée des recrutements.....	70
6.5.	Questions liées à l'accord de siège.....	72
6.6.	Perspectives financières.....	73
7.	Bureau régional de Lima	75
7.1.	Commission Latino-Américaine de l'aviation civile (CLAC)	76
7.2.	Groupe de programmation de la mise en œuvre du plan régional de navigation aérienne (GREPECAS).....	77
7.3.	Les instances de concertation des projets régionaux de coopération technique.....	77
8.	Projets de coopération technique en Amérique du Sud.....	78
8.1.	Les trois projets régionaux de coopération technique pilotés par le bureau SAM	79
8.2.	Application de la note interservices (IOM) du 29 janvier 2010	80
8.2.1.	Les projets régionaux de coopération technique	80
8.2.2.	Les projets bilatéraux de coopération technique	81
8.2.3.	Bilan actuel de l'application de l'IOM du 29 janvier 2010.....	82
8.3.	Examen de deux projets de coopération technique bilatérale avec le Pérou	84

8.3.1.	Le projet PER 07/801	84
8.3.2.	Le projet PER 08/802	86
8.3.3.	Problème de régularité au regard des « field staff rules »	93
8.3.4.	Avantages de ce type de projet pour l'État acheteur	95
8.3.5.	Le cas particulier des « experts indépendants »	95
9.	Suites des rapports précédents de l'auditeur interne	97
Annexe I - Opinion du commissaire aux comptes.....		98
Annexe II - Suivi des recommandations		101

1. Le présent rapport annuel rend compte des divers contrôles effectués par l'auditeur externe sur l'activité, les comptes et la gestion de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) pendant l'exercice 2011.

1. INTRODUCTION

1.1. Rappel des contrôles effectués par l'auditeur externe

2. Depuis la remise du précédent rapport annuel qui portait sur l'exercice 2010, l'auditeur a procédé à sept contrôles sur place, qui ont donné lieu à l'envoi au Secrétaire général de cinq lettres de gestion et à la rédaction du présent rapport annuel, destiné au Conseil.
3. Le présent rapport rend compte au Conseil de ces sept contrôles. Le tableau ci-dessous en rappelle la chronologie, en mentionnant, le cas échéant, l'envoi de lettres de gestion au Secrétaire général à l'issue de ces contrôles :

Tableau n° 1 : Rappel des travaux de l'auditeur externe sur l'exercice 2011

Thème	Date des contrôles	Lettres de gestion au Secrétaire général	
		provisoires	définitives
Gestion des bureaux ANB ¹ et ATB ²	15-28/5/11 et 23/10-4/11/11	12 avril 2012	en cours
Gestion du fonds ARGF ³	15-28/5/11	20 mars 2012	en cours
Bureau de Lima	15-25/6/11	20 octobre 2011	19 avril 2012
Coopération technique : projets en Amérique du Sud		(pas de lettre)	-
Certification des états financiers 2011	23/10-4/11/11 et 18-30/3/12	16 avril 2012	en cours
Gestion budgétaire en 2011	18-30/3/12	16 avril 2012	en cours
Gestion des Ressources Humaines en 2011			
Gestion de l'informatique en 2011			

(source : OACI)

1.2. Résumé des principales observations

4. L'audit des états financiers de l'OACI pour l'exercice 2011 a conduit l'auditeur externe à émettre une opinion sans réserve. Pour le reste, les principales observations et recommandations contenues dans le présent rapport sont les suivantes :

¹ Air Navigation Bureau

² Air Transport Bureau

³ Ancillary Revenue Generation Fund

Situation financière

5. Constat n°1 : même si la perte de 7,6 MCAD⁴ réalisée par l'OACI en 2011 s'explique par des dépenses additionnelles que les normes IPSAS imposent de comptabiliser au titre des engagements de long terme envers le personnel, qui comprennent des éléments non récurrents, liés principalement aux engagements de long terme vis-à-vis du personnel, la marge de manœuvre financière de l'OACI est faible, avec des ressources financières à court terme peu supérieures aux dettes à court terme, notamment sur le fonds du budget ordinaire. Par ailleurs, la perte de 1 MCAD réalisée en 2011 par le fonds AOSC⁵ a entraîné la consommation de la moitié des réserves de ce fonds. Celles-ci se limitent à 0,8 MCAD au 31 décembre 2011 et risquent d'être insuffisantes pour couvrir les pertes à venir, si les tendances observées depuis plusieurs années sur ce fonds se poursuivent.
6. Recommandation n°1 : compte tenu du niveau et du caractère assez volatile de la dette de l'organisation liée aux avantages dus au personnel (ASHI, prime de rapatriement et congés annuels), et bien que les niveaux actuels ne remettent pas en question l'approche *pay as you go*, il serait utile que des prévisions de trésorerie à trois ans soient réalisées de manière à mieux mesurer les contraintes financières qui en découlent. Par ailleurs, une attention particulière devrait être portée, dès 2012, au suivi du fonds AOSC, afin de détecter au plus tôt la réalisation d'une éventuelle nouvelle perte et la manière de la financer.

Exécution du budget 2011

7. Constat n°2 : l'objectif de croissance réelle zéro, posé par le Conseil en 2009 pour la préparation du budget triennal 2011-2013, paraît rétrospectivement confus, dans la mesure où il ne s'est appliqué ni aux contributions obligatoires des États-membres (qui ont crû de près de 5% en termes réels), ni au montant total des autorisations budgétaires votées par l'assemblée (qui ont crû d'environ 7% en termes réels), mais à un périmètre de dépenses et de ressources différent du précédent triennat.
8. Recommandation n°2 : dans le cadre de la préparation du budget du triennat 2014-2016, une démarche plus rigoureuse et plus transparente devrait être retenue. Elle consisterait :
 - à commencer par définir de façon exhaustive le périmètre des activités couvertes par le budget et des ressources autres que les contributions obligatoires disponibles ;
 - à ne fixer une éventuelle norme limitative de croissance réelle des estimations budgétaires qu'après avoir achevé cette première étape et à ne l'appliquer qu'aux contributions obligatoires des États-membres, les autres ressources ne pouvant être, par définition, qu'évaluatives.

⁴ CAD = *Canadian dollars* = dollars canadiens

⁵ *Administrative and Operational Service Costs*

9. Constat n°3 : une gestion budgétaire prudente permet à l'OACI de conserver une marge de sécurité pour éviter tout dépassement par rapport aux budgets triennaux approuvés par l'Assemblée : mais la division du budget en un nombre élevé de programmes et de projets, ainsi que l'absence d'indicateurs relatifs notamment à la productivité et au coût complet des actions rendent très difficile l'évaluation de l'efficacité de l'OACI et, d'une façon plus générale, un rapprochement entre les moyens apportés à l'Organisation et les services rendus par cette dernière. La combinaison des deux éléments (capacité de l'organisation d'ajuster sa dépense au budget autorisé et absence de mesure de la production correspondant à cette dépense), vide largement de son sens la notion même de « budget basé sur les résultats ». En fait, comme l'a montré le principe du budget à croissance réelle zéro posé pour le triennat 2011-2013, la réalité est que l'OACI dispose d'un « budget basé sur les ressources », sans lien précis avec des résultats qui, dans la pratique, ne sont pas mesurés.
10. Recommandation n°3 : élaborer le prochain budget triennal sur la base d'une structure budgétaire plus lisible, notamment en réduisant le nombre des programmes et en les rendant plus proches de la réalité de l'activité des bureaux (voir à ce sujet le développement consacré aux activités des bureaux ATB et ANB infra, qui illustre l'écart entre la théorie budgétaire et l'activité réelle), ce qui devrait permettre de définir des indicateurs de performance simples, pertinents et quantitativement mesurables, sans lesquels l'approche de la budgétisation axée sur les résultats (RBB)⁶ ne peut que demeurer un exercice formel.

Ressources humaines

11. Constat n°4 : le nombre des agents effectivement employés par l'OACI est largement supérieur au nombre des personnels financés sur le budget ordinaire. On note en particulier un accroissement du nombre des personnels mis à disposition par les États et un recours accru aux consultants. Il existe probablement un lien entre le fait que, à nombre de postes constant (*headcount freeze* de 551 postes en 2011), le nombre des personnels sous statut diminue, tandis que symétriquement, le nombre des vacances et le nombre des consultants augmentent : sans que cela soit démontré emploi par emploi, tout se passe comme si l'on assistait à une substitution de consultants à des agents OACI, ce qui, à nombre de postes OACI inchangé, expliquerait l'augmentation des vacances et l'augmentation simultanée de l'effectif des consultants. Le bureau de l'administration et des services (ADB)⁷ précise que cette augmentation du nombre de consultants en 2011 découle directement d'exigences opérationnelles, mais également d'autres facteurs tels que la contrainte budgétaire et le plafond d'emploi.
12. Recommandation n°4 : même si une doctrine de recours à des consultants et à des contrats individuels définissant les conditions de leur emploi a été récemment mise en place, l'OACI devrait s'assurer que les gestionnaires en respectent scrupuleusement les orientations.

⁶ *Results-Based Budgeting*

⁷ *Bureau of Administration and Services*

13. Constat n°5 : au-delà d'éléments conjoncturels (congé maladie d'un cadre supérieur), l'auditeur externe note que le service des ressources humaines (HR)⁸ de l'OACI est probablement sous-dimensionné, compte tenu d'un ratio de 3 à 4% (soit un agent HR pour 25 à 33 personnels gérés) applicable aux effectifs gérés par des organismes de dimension comparable (le ratio actuel à l'OACI est de l'ordre de 2,6%). Il considère que le périmètre actuel, qui englobe sous la responsabilité d'un gestionnaire senior unique des fonctions aussi diverses et étendues que les ressources humaines, l'informatique, divers services de conférence, l'enregistrement, etc., ne peut que nuire à la qualité de la gestion des ressources humaines, qui constituent le principal actif de l'organisation.
14. Recommandation n°5 : en vue de renforcer la fonction HR, il conviendrait d'envisager un léger accroissement des effectifs de la section HR pour l'aligner sur le ratio de 3 à 4% habituellement observé pour des organismes de taille comparable et de désigner un responsable supérieur chargé exclusivement des ressources humaines et rapportant à la directrice ADB. Si cette recommandation est acceptée, il conviendrait de réfléchir à la réorganisation de l'ensemble de l'encadrement supérieur du bureau ADB, notamment pour gérer les activités informatique, langages, conférences, secrétariat de l'assemblée et du conseil, etc.

Informatique

15. Constat n°6 : le coût des services informatiques à l'OACI est difficile à évaluer de façon exhaustive, en raison de la dispersion de la fonction correspondante entre les diverses structures de l'OACI. Les dépenses placées sous le contrôle de la section chargée de l'informatique (« section TIC⁹ ») ont représenté un volume annuel de 7,8 MCAD, soit une augmentation de plus de 2 MCAD par rapport à l'année précédente, pour un périmètre plus restreint.
16. Bien que la nouvelle présentation budgétaire ne permette pas de reconstituer le coût global de la fonction informatique à l'OACI, l'auditeur n'a pas trouvé, hors personnels et à l'exception du projet IKS¹⁰ (représentant plus de 122 kCAD) et de deux partenariats d'ATB (200 kCAD), de dépenses informatiques significatives non affectées à la section TIC. En revanche, les personnels informatiques non rattachés à la section TIC représentent une masse salariale annuelle que l'on peut très approximativement estimer à environ 2,1 MCAD.
17. Recommandation n°6 : compte tenu du poids budgétaire atteint désormais par la fonction informatique à l'OACI, de l'ordre de 11,5% du budget ordinaire de l'organisation, il conviendrait, dans le cadre de la préparation du budget du prochain triennat, de mettre en place un dispositif budgétaire et comptable permettant de retracer plus précisément et de façon plus fiable la dépense informatique, quelle que soit la structure (TIC, ANB, ATB, FIN¹¹, bureaux régionaux, etc.) à laquelle elle se rattache.

⁸ *Human resources*

⁹ *Technologies de l'Information et de la Communication*

¹⁰ *ICAO Knowledge Shared Network*

¹¹ *Finance Branch*

18. Constat n°7 : les dépenses d'externalisation de fonctions informatiques ont doublé entre 2010 et 2011. Le personnel sous contrôle de la section TIC comprend désormais une large majorité de consultants (plus des 2/3 de la section au 31 décembre 2011), dont certains sont employés pour assurer des fonctions pérennes dont la maîtrise est essentielle pour l'OACI. La tension sur les ressources, notamment en personnel permanent, pourrait conduire à une perte de maîtrise d'une partie du système d'information.
19. Recommandation n°7 : dans le cadre de la préparation du budget du prochain triennat, une réflexion devrait être conduite sur la place relative des personnels informatiques sous statut OACI (*ICAO staff*) et des consultants informatiques, de façon à garantir au mieux la pérennité et la maîtrise des fonctions informatiques jugées essentielles, les autres pouvant être externalisées ou traitées par des consultants.
20. Constat n°8 : la centralisation de la responsabilité budgétaire de la fonction TIC, renforcée à compter de 2011, ne s'est pas accompagnée d'une responsabilité fonctionnelle sur l'ensemble des projets de l'organisation. Ainsi, plusieurs projets structurants ne sont-ils pas placés sous la responsabilité explicite de la section TIC, ni même définis en association avec elle.
21. Recommandation n°8 : seule une meilleure planification des besoins et un transfert à la section TIC des ressources budgétaires correspondant aux plus gros projets serait de nature, en plaçant les projets de système d'information dans la structure qui a vocation à les porter, à assurer une meilleure maîtrise et une sécurité accrue de l'ensemble des fonctions informatiques de l'organisation.
22. Constat n°9 : l'auditeur externe constate que, conformément à ses recommandations antérieures, l'OACI a entrepris d'établir un schéma directeur couvrant l'ensemble de l'informatique de l'organisation. La question peut se poser de savoir qui en assurera l'exécution et le contrôle : le positionnement de la section TIC au sein de l'organisation ne lui confère, en cette matière, qu'une autorité limitée.
23. Recommandation n°9 : lorsque le schéma directeur de l'informatique de l'OACI sera finalisé, le Secrétaire général devrait en demander la validation au Conseil. Compte tenu de l'organisation en place, qui ne confère à la section TIC qu'une autorité limitée en matière de projets et d'applications informatiques à l'égard des bureaux centraux et régionaux, et dans le cadre de la réorganisation de l'encadrement supérieur d'ADB suggérée à l'observation n°5, il conviendrait que la section TIC soit rattachée à un responsable de niveau approprié.

Audit des bureaux ANB et ATB

24. Constat n°10 : l'introduction dans le document budgétaire du triennat 2011-2013 du concept de « résultat attendu » marque une différence par rapport au concept

précédent, qui n'était qu'un suivi d'activité, théoriquement assorti d'indicateurs de performance (KPI¹²), mais ce changement ne permet pas davantage une mesure objective de l'accomplissement effectif des missions confiées au travers du vote du budget.

25. Recommandation n°10 : la généralisation d'un outil homogène de suivi des projets, tel que IKSAN, en cours de développement, pourrait permettre à l'OACI de disposer d'un instrument permettant une information plus réaliste sur une partie des activités de l'Organisation au niveau des services (et notamment la mise au point de documents ou le développement de systèmes informatiques). Le cas échéant, cet outil, si l'OACI parvient à en généraliser l'utilisation, permettrait de répondre à certaines questions que pourrait poser le Conseil sur l'avancement des activités relatives aux objectifs stratégiques, en substitution aux anciens KPI qui n'ont jamais été mis en œuvre et en réponse aux « résultats attendus », qui demeurent pour la plupart théoriques et abstraits.
26. Constat n°11 : la structure budgétaire en programmes et projets retenue pour le triennat 2011-2013 est inutilement détaillée. Les programmes sont trop nombreux et de taille très variable et chacun ne représente en moyenne que moins de 1% de la masse budgétaire. Quant aux projets, leur nombre est de toute évidence excessif, notamment au bureau du transport aérien (ATB)¹³ (et plus particulièrement encore à ATB/ENV¹⁴).
27. Recommandation n°11 : la structuration budgétaire en programmes et projets devrait être sensiblement allégée, en faisant en sorte que leur nombre soit limité au strict minimum compatible avec le règlement financier (art. IV) et à ce que, dans la mesure du possible, un même programme ne soit pas éclaté entre plusieurs sections. Quant aux projets qui intéressent principalement la gestion quotidienne des programmes et doivent, à ce titre, conserver une certaine souplesse, ils pourraient ne pas figurer en tant que tels dans le document budgétaire, ce dernier se limitant à indiquer la liste des résultats et produits attendus pour chaque programme sur la durée du triennat.
28. Constat n°12 : l'examen de la réalité de l'activité du bureau de la navigation aérienne (ANB)¹⁵ montre qu'une partie importante de cette activité n'est que peu ou pas représentée à travers la structuration budgétaire actuelle en programmes/projets : il s'agit, d'une façon générale des activités opérationnelles (*core activities*) et plus spécifiquement de la gestion de crises (*contingencies*).
29. Recommandation n°12 : dans le cadre de la simplification recommandée à l'observation précédente pour l'élaboration du budget du prochain triennat, et afin de rendre les arbitrages budgétaires moins déconnectés de la réalité, les activités du bureau ANB devraient être retracées, à travers les objectifs stratégiques, par des programmes/projets moins nombreux et correspondant davantage à l'activité réelle du bureau.

¹² Key Performance Indicators

¹³ Air Transport Bureau

¹⁴ Environment Branch

¹⁵ Air Navigation Bureau

30. Constat n°13 : pour accomplir leurs missions, les bureaux ANB et ATB disposent de personnels professionnels en nombre sensiblement supérieur aux seuls effectifs budgétaires. L'examen des documents budgétaires montre que si cette situation est, d'une façon générale, connue des membres du Conseil à travers des documents non budgétaires, elle n'entre pas en ligne de compte dans l'évaluation des besoins à couvrir par les contributions obligatoires.
31. Recommandation n°13 : lors de l'élaboration du budget du prochain triennat et compte tenu de la forte proportion de professionnels « hors budget », il conviendrait d'anticiper de façon plus précise et plus transparente les effectifs réellement disponibles pour effectuer les missions programmées.
32. Constat n°14 : les activités des bureaux de la navigation aérienne et du transport aérien (ANB et ATB) sont financées, dans des proportions significatives (20% pour ANB et 42% pour ATB) par des ressources extrabudgétaires. Dans au moins deux cas (activités génératrices de revenus et prise en charge de manifestations et missions par des tiers), ce mode de financement pourrait à terme poser des problèmes de conflit d'intérêt (ce pourrait être notamment le cas pour les programmes TRAINAIR pour ANB et MRTD¹⁶ pour ATB). Par ailleurs, on constate que pour certains programmes que l'on pourrait désormais considérer comme d'importance prioritaire (par exemple MRTD), ces modes de financements ne permettent pas d'assurer le caractère durable, pourtant indispensable, des programmes concernés. Enfin, l'élaboration du budget triennal ne tient pas compte, au niveau des objectifs stratégiques et des programmes, de l'importance de ces ressources externes. Même si le Secrétaire général estime que ces ressources ne peuvent pas être prévues avec précision, l'importance de leur volume mérite que l'on en tienne compte, même avec prudence, lors de l'élaboration du budget.
33. Recommandation n°14 : le financement extrabudgétaire des activités des bureaux de la navigation aérienne et du transport aérien conduit aux recommandations suivantes :
- il conviendrait de procéder à un réexamen des activités génératrices de revenus de ces deux bureaux, ainsi que de la prise en charge par des tiers de missions et conférences au profit de l'OACI, de façon à s'assurer qu'elles soient exemptes de conflits d'intérêt (notamment vis-à-vis des centres de formation et des fournisseurs de services aéronautiques). A ce titre, la nomination d'un déontologue (*ethics officer*), envisagée par le Secrétaire général au moment du contrôle, serait sans doute utile ;
 - compte tenu de l'importance qu'il a pris ces dernières années, le financement du programme MRTD pourrait être reconsidéré, en inscrivant au budget ordinaire du prochain triennat une dotation allouée à ce programme, en proportion du niveau d'activité demandé au Secrétariat, afin de le rendre moins dépendant des bonnes volontés extérieures ;
 - plus généralement il conviendrait enfin, dans le cadre du budget du prochain triennat, de faire en sorte que les contributions obligatoires correspondent aux actions prioritaires de l'OACI, tandis que les financements extrabudgétaires, par

¹⁶ *Machine Readable Travel Documents*

définition instables, devraient plutôt être orientés vers des actions ne nécessitant pas une stabilisation dans la durée.

Audit de l'ARGF

34. Constat n°15 : la définition du périmètre du fonds de génération de produits auxiliaires (ARGF) demeure floue. Elle inclut, en recettes et/ou en dépenses, des activités fondées sur une logique de *Cost Recovery*¹⁷ (telles que le commissariat) mais en exclut certaines autres (telles les contributions du compte 1211), et comprend des dépenses, notamment de personnel, sans lien avec la production de revenus externes.
35. Recommandation n°15 : il conviendrait que le Conseil, sur une proposition argumentée du Secrétariat général, adopte une rédaction du règlement financier levant toute ambiguïté sur les opérations à rattacher au fonds, tant en recettes qu'en dépenses. Plus généralement, le Conseil devrait demander au Secrétaire général d'établir un document synthétique définissant clairement les objectifs, les politiques et les règles de rattachement d'activités au fonds ARGF.
36. Constat n°16 : à l'exception de la directrice du bureau de l'administration (ADB), la génération des revenus auxiliaires ne figure pas au titre des objectifs de management des directeurs de l'Organisation, alors même qu'une partie non négligeable de ces revenus est dérivée de leur activité et y contribue en retour.
37. Recommandation n°16 : le Conseil pourrait demander au Secrétariat général d'assigner aux directions opérationnelles des objectifs de contribution à la génération de produits auxiliaires dérivés de leur activité. La réalisation de ces objectifs pourrait être suivie sur une base mensuelle.
38. Constat n°17 : la prévision d'activité du Fonds n'est pas soutenue par un plan d'affaires consolidé. Si la prévision globale des activités s'est révélée fiable, leur répartition ne s'est pas déroulée comme attendu.
39. Recommandation n°17 : il conviendrait d'établir, conformément à la recommandation de l'auditeur interne formulée dès 2009, un plan d'affaires unique pour l'activité RGA¹⁸, ce qui devrait permettre, à l'avenir, d'affiner et de fiabiliser la prévision budgétaire. Le regroupement, recommandé par l'auditeur externe au cours de son contrôle et décidé par le Secrétaire général le 1er novembre 2011, de toutes les entités concourant à l'activité du fonds (à savoir l'unité RGA pour le marketing, et les services RSED¹⁹ pour les publications et COS²⁰ pour les services de conférences) sous une autorité unique (ADB) devrait faciliter ce processus.

¹⁷ Remboursement

¹⁸ *Revenue Generating Activities*

¹⁹ *Publications Services*

²⁰ *Conferences Services*

40. Constat n°18 : on constate, après trois années d'expérience, les limites du dispositif ARGF d'aligner sur des conditions d'emplois et de rémunération offertes par le marché, les activités comparables qui ne font pas partie du « cœur de métier » de l'organisation, comporte des limites.
41. Recommandation n°18 : compte tenu de ce relatif échec, il conviendrait d'envisager d'externaliser certaines fonctions étrangères au cœur de métier de l'Organisation et de recentrer les personnels embauchés par l'OACI, quel que soit leur statut, sur des emplois restants "normaux" pour une organisation internationale. Dans cette optique, le Conseil pourrait demander au Secrétaire général de proposer, sur la base des analyses du présent rapport et de l'étude technique de RCGT, une structure d'activité et d'organisation interne plus performante compte tenu des contraintes relatives aux contrats et aux salaires offerts par l'OACI, ce qui passerait probablement par le transfert progressif de diverses tâches actuellement assurées dans le cadre interne de l'ARGF vers des prestataires externes.
42. Constat n°19 : les revenus à partager prévus dans l'accord de siège passé avec le gouvernement du Canada le 4 octobre 1990, restent très faibles et il s'agit de recettes nettes. Mais l'accord n'est pas clair sur le point de savoir s'il faut tenir compte des coûts indirects. En tout état de cause, un récent échange de correspondances avec les autorités canadiennes entérine bien le fait que l'OACI peut valoriser l'usage de ses salles de réunions par des recettes de location, quand elles ne sont pas utilisées pour ses propres besoins.
43. Recommandation n°19 : pour éviter les ambiguïtés actuelles, il serait souhaitable que l'OACI parvienne à faire évoluer l'accord de façon à ce qu'il stipule explicitement que, sous réserve que l'OACI reste bien dans les limites des activités normales d'une organisation internationale sans but lucratif, elle peut librement disposer du bâtiment du siège, y compris en tirer des revenus de location de salles, quand elles sont disponibles hors ses besoins propres.
44. Constat n°20 : l'évolution de l'ARGF depuis sa création se caractérise, contrairement à l'objectif initialement affiché, par une rigidité des dépenses, notamment de personnel.
45. Recommandation n°20 : s'il se confirme que l'objectif initial de l'obtention d'une structure de coûts compétitive, notamment en termes de personnels, est inaccessible pour une organisation telle que l'OACI, il conviendrait à moyen/long terme d'envisager une externalisation progressive des activités correspondantes.

Bureau régional de Lima

46. Constat n°21 : si l'on rapproche trois évolutions constatées dans la région couverte par le bureau de Lima - (a) évolution de la CLAC²¹ vers une « petite OACI » régionale ; (b) mise en place d'une nouvelle méthodologie au sein du GREPECAS²² impliquant davantage les représentants des États de la région ; (c) conduite partagée entre l'OACI et certains États de la région de projets régionaux de coopération

²¹ *Comisión Latinoamericana de aviación civil*

²² *Grupo Regional de Planificación y Ejecución CAR/SAM*

technique prolongeant les activités de l'OACI en matière de sécurité aérienne - on constate que les pays de la région ont acquis, collectivement, un certain degré d'autonomie en matière de sécurité aérienne. La différence entre ces trois évolutions est que la première est potentiellement, à un degré certes limité, concurrente de celle du bureau régional de Lima (et plus généralement de l'OACI), tandis que les deux dernières sont complémentaires de son action propre.

47. Recommandation n°21 : l'exemple contrasté de l'évolution de la CLAC d'une part et du GREPECAS ainsi que des trois programmes régionaux de coopération technique d'autre part, devrait encourager le bureau de Lima à poursuivre une implication croissante des administrations nationales de la région dans la mise en œuvre des objectifs définis par l'OACI.
48. Constat n°22 : la mise en œuvre au bureau de Lima de la note interservices (IOM)²³ du 29 janvier 2010, qui vise à mieux intégrer l'activité de coopération technique du bureau de coopération technique (TCB)²⁴ et celle des directeurs des bureaux régionaux, se heurte, sur le terrain, à trois difficultés :
- l'ambiguïté rédactionnelle de la note interservices (IOM) sur quelques points majeurs ;
 - l'éventuelle complexité que sa mise en œuvre pourrait entraîner pour les officiers de terrain, sujet non abordé par l'IOM ;
 - le risque de divergence entre les priorités de TCB et du directeur du bureau régional.
49. Recommandation n°22 : l'auditeur externe suggère qu'un nouvel addendum à l'IOM du 29 janvier 2010 clarifie les dispositions concernant l'exécution des projets de coopération technique, ainsi que le périmètre d'application de l'intégration (projets régionaux seulement, ou traitement identique quels que soient les projets), de manière à lever tout doute sur son interprétation et définisse des règles simples de reporting des officiers de terrain à l'égard de TCB et du directeur régional. Enfin et surtout, il conviendrait de s'assurer qu'il est possible, tout en respectant le principe de gestion à l'équilibre économique de la coopération technique, d'assigner à TCB les mêmes priorités qu'au reste de l'OACI.

Projets de coopération technique PER 07-801 et 08-802

50. Constat n°23 : les documents montrent que le délai initial de réalisation du « prodoc » (annexe 1 à l'accord de gestion de service - *Management Service Agreement* - établi dans le cadre du projet PER 08-802) avait été établi, après plusieurs années de réflexion de l'administration péruvienne et des experts indépendants de l'OACI, dans la perspective d'une durée de cinq ans. Ce délai, qui figure dans le document signé par l'OACI et l'administration péruvienne le 20 juillet 2009, a été « réduit » à deux ans dès le 11 août 2009, dans un document signé par les mêmes partenaires. L'auditeur externe note que le coordinateur international du projet considérait, au moment du contrôle que ce délai ne posait aucun problème et serait tenu, faisant observer qu'une avance était prise dès la première phase, avec

²³ *Inter-Office Memorandum*

²⁴ *Technical Cooperation Bureau*

l'installation prévue selon lui en deuxième phase, des radars de Talara et d'Ayacucho. Face au doute de l'auditeur externe au moment du contrôle, toujours selon ses dires, l'ensemble du système devait être complètement opérationnel fin 2011. La réalité a confirmé les doutes de l'auditeur, le projet n'étant toujours pas achevé à fin avril 2012.

51. Recommandation n°23 : il est trop tard pour formuler une recommandation pour le présent projet. Mais, à l'avenir, l'OACI devrait se montrer plus vigilante au regard d'exigences de délais plus politiques que techniques de la part des administrations partenaires.
52. Constat n°24 : sans s'être livré à un audit exhaustif des frais de gestion, l'auditeur externe a pu constater, pour le projet PER 08-802, que certains de ces derniers étaient sans rapport avec l'objet du projet. Il en a été de même, pour le contrat PER 07-801.
53. Recommandation n°24 : à l'avenir, l'OACI devrait refuser d'accepter de financer, à travers des projets de coopération technique, des dépenses sans rapport avec leur objet.
54. Constat n°25 : l'une des règles fondamentales édictée dans le règlement du personnel de terrain (*field staff rules*), l'article 1.1., qui interdit le cumul de fonctions entre l'OACI et une autorité extérieure, n'a pas été respectée dans le cadre d'un contrat de coordinateur national d'un projet TCB. Le coordinateur national du projet PER 08-802 était en effet aussi directeur général de l'aviation civile au ministère des transports et de la communication du Pérou. L'auditeur externe estime qu'il s'agit d'une irrégularité grave, puisque le coordinateur national était en situation évidente de conflit d'intérêt, étant censé défendre les intérêts de l'OACI, en tant que personnel employé par le fournisseur du projet PER 08-802, et simultanément, défendre les intérêts du Pérou, en tant qu'autorité de tutelle de Corpac, client du projet PER 08-802.

Alors même que cette irrégularité avait été portée à la connaissance du Secrétaire général de l'OACI en juillet 2011 par l'auditeur externe et que le coordinateur national du projet TCB PER 08-802 continuait à occuper la fonction de directeur général de l'aviation civile au Pérou, l'OACI a décidé de renouveler son mandat de coordinateur national en novembre 2011. Le responsable des recrutements de TCB a indiqué à l'auditeur externe n'avoir pas reçu les informations de sa propre hiérarchie pour procéder aux contrôles de régularité.

55. Recommandation n°25 : le dispositif de surveillance du respect des *field staff rules* devrait être sérieusement réévalué, tant au niveau central (TCB) qu'au niveau local (coordinateur international et directeur régional), afin qu'à l'avenir des violations de dispositions fondamentales de recrutement édictées par l'OACI ne se reproduisent pas. En ce qui concerne la décision de renouveler le contrat du coordinateur national du projet PER 08-802 et compte tenu de l'information que lui avait donnée à cette époque l'auditeur externe, le Secrétaire général aurait dû soumettre la question au Conseil, puisque c'est ce dernier qui a arrêté les *ICAO Field Service Staff Rules* en 1992, comprenant les dispositions interdisant à un personnel du *field service* de cumuler sa fonction avec une autre dépendant d'une autorité tierce.

56. Constat n°26 : le point commun des projets PER 07-801 et PER 08-802 est, dans les deux cas, que l'OACI intervient pour rendre possible la mise en place de structures administratives ou de matériels de sécurité aérienne, que la réglementation locale ne permettrait pas de réaliser, soit dans l'absolu – le projet PER 07-801 permettait de verser à des agents de la DGAC²⁵ du Pérou des rémunérations incompatibles avec la grille indiciaire de fonction publique péruvienne - soit dans des délais raisonnables pour la sécurité aérienne. C'est le cas, semble-t-il, du projet PER 08-802. Compte tenu de son caractère dérogatoire au regard du droit public local, il importe que la prestation fournie par l'OACI soit particulièrement irréprochable.

De ce point de vue, le cas du projet PER 07-801 relève du passé, la loi péruvienne ayant mis fin au régime dérogatoire des agents de la DGAC. En revanche, dans le domaine de la fourniture de radars (projet PER 086802), où le nombre des fournisseurs possibles dans le monde est limité (une dizaine au total), et si l'on étend l'observation à l'ensemble des projets de ce type exécutés dans la zone CAR/SAM de 2005 à mi-2011, l'auditeur externe ne peut que constater qu'un seul et même fournisseur s'est vu attribuer tous les marchés. De même il note le nombre restreint de quatre, sur une période relativement longue, des experts indépendants auquel TCB a eu recours pour étudier ces appels d'offres.

57. Recommandation n°26 : l'auditeur externe recommande à l'OACI de veiller à élargir le cercle des experts indépendants qui engagent sa responsabilité et sa réputation dans l'attribution de marchés et de veiller également à un renouvellement régulier des affectations de ces derniers. Ces experts devraient être soumis à des évaluations régulières.

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 2011

L'opinion du commissaire aux comptes a été arrêtée au 30 mars 2012 dans les termes suivants :

²⁵ *Directorate General of Civil Aviation*

OPINION DU COMMISSAIRE AUX COMPTES²⁶

Nous avons effectué l'audit des états financiers de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) pour l'exercice clos le 31 décembre 2011. Ces états financiers comprennent le bilan au 31 décembre 2011, le compte de résultat, l'état de variation de l'actif net, le tableau des flux de trésorerie, l'état d'exécution budgétaire pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'une annexe contenant le résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.

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 dépourvus d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états financiers en nous basant sur notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (*International Standards on Auditing - ISA*). Ces normes requièrent de notre part l'assurance 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 raisonnablement notre opinion.

A notre avis, les états financiers donnent une image fidèle de la situation de l'OACI au 31 décembre 2011, ainsi que de la performance financière, des flux de trésorerie et de l'exécution budgétaire de l'exercice clos à cette date, conformément aux normes IPSAS.

(Signé)
Didier MIGAUD

²⁶ cf. annexe I : original signé par le commissaire aux comptes

2.2.Situation financière de l'OACI

58. Les états financiers de l'exercice 2011, comme ceux relatif à 2010, sont présentés conformément aux normes comptables internationales du secteur public (IPSAS). 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 82,9 millions de dollars canadiens (MCAD) au 31 décembre 2011 (contre 81,5 MCAD au 31 décembre 2010).
59. Dans le référentiel IPSAS, le résultat comptable 2011 de l'OACI est une perte de 7,6 MCAD qui provient intégralement du segment des activités ordinaires. Il convient toutefois de noter que cette perte comprend de nombreuses dépenses additionnelles que les normes IPSAS imposent de comptabiliser au titre des engagements de long terme envers le personnel, qui comprennent des éléments non récurrents qui, une fois retraités, font apparaître un résultat à l'équilibre. Ces éléments ont été classés en "éléments non récurrents" car ils résultent des hypothèses actuarielles utilisées pour calculer les engagements de long terme en conformité avec les IPSAS et qu'une modification d'hypothèse est susceptible d'aboutir à des chiffres différents lors des années futures. L'objectif est d'isoler l'impact du traitement en IPSAS des engagements de long terme envers le personnel dans le compte de résultat et de montrer que le résultat aurait été à l'équilibre sans ces éléments, ce qui est attendu d'une organisation qui engage des dépenses sur la base d'un budget voté :

Perte nette 2011 (normes IPSAS) - 7,6 MCAD

Éléments non récurrents liés aux engagements de long terme envers le personnel :

Perte actuarielle des indemnités de fin de carrière (*annual leave*) - 2,8 MCAD

Perte actuarielle des indemnités de rapatriement - 1,7 MCAD

Augmentation des engagements de long terme envers le personnel - 8,0 MCAD

Consommation de l'année au titre de ces engagements + 4,2 MCAD

Total - 8,3 MCAD

Autres éléments non récurrents :

Passage en profit de dettes anciennes devenues sans objet + 0,8 MCAD

Passage en perte de créances anciennes - 0,1 MCAD

Augmentation de l'actualisation des créances à long terme - 0,3 MCAD

Total + 0,4 MCAD

Résultat 2011 hors éléments non récurrents + 0,3 MCAD

60. Les réserves du fonds AOSC²⁷ qui porte les coûts des programmes de coopération techniques, ont diminué de moitié pour atteindre 0,9 MCAD au 31 décembre 2011. Cette situation est le résultat de la perte réalisée en 2011 pour 1 MCAD, qui fait suite à celles réalisées durant le précédent triennat (0,3 MCAD en 2008, 2,8 MCAD en 2009 et 0,8 MCAD en 2010). La perte de 2011 est également un peu supérieure à la prévision budgétaire qui en prévoyait une de 0,8 MCAD. Si cette tendance se poursuit, les réserves du fonds AOSC risquent de ne plus être suffisantes pour financer les pertes à venir, ce qui risquerait d'en faire porter le poids sur le fonds du budget ordinaire.
61. A contrario, les réserves du fonds ARGF qui porte l'activité de vente de publications de l'OACI, sont en progression et atteignent 7,7 MCAD au 31 décembre 2011. Cette situation s'explique par le profit de 5 MCAD réalisé en 2011, dont 4,6 MCAD ont été transférés au fonds du budget ordinaire, tandis que 0,4 MCAD ont été maintenus pour abonder les réserves du fonds ARGF.
62. L'actif net de l'OACI demeure stable au 31 décembre 2011 par rapport à l'année précédente et s'élève à un montant négatif de - 30 MCAD :

Actif net au 31 12 2010 (normes IPSAS)	- 29,7 MCAD
Perte de l'exercice 2011	- 7,6 MCAD
Profit actuariel de l'engagement ASHI ²⁸	+ 7,1 MCAD
Ecart de changes et autres mouvements	+ 0,2 MCAD

Actif net au 31 12 2010 (normes IPSAS)	- 30 MCAD

63. Cette situation se traduit par des marges financières réduites pour l'OACI qui, indépendamment des flux qui seront engendrés par l'activité des exercices 2012 et 2013, va devoir honorer avant la fin du budget triennal en cours 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	174,3 MCAD
• Engagements vis-à-vis du personnel 2013 ²⁹	6,8 MCAD
• Engagements au titre des locations de bureau 2012 et 2011	5,6 MCAD
Total des engagements financiers à horizon fin 2013	186,7 MCAD

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

• Trésorerie	193,4 MCAD
• Autres actifs courants	19,7 MCAD
Total des ressources financières à court terme au bilan	213,1 MCAD

²⁷ *Administrative and Operational Services Costs Fund*

²⁸ *After Service Health Insurance*

²⁹ Donnée extraite du rapport de l'actuaire AON Hewitt du 14 mars 2012.

65. La situation est 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, soit 6,8 MCAD - ce montant est la somme qui devra être payée en 2013 au titre des engagements de long terme envers le personnel selon le rapport AON (annexe F). Nous avons présenté la même analyse dans notre rapport d'audit 2010. Le but est de montrer le montant de trésorerie qui devra être consommée sous deux ans pour faire face aux engagements bilanciaux, indépendamment des budgets votés pour les deux années à venir :

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

• Paiement des passifs courants	13,7 MCAD
• Engagements vis-à-vis du personnel 2013	6,8 MCAD
• Engagements au titre des locations de bureau 2012 et 2013	5,6 MCAD
Total des engagements financiers à horizon fin 2013	26,1 MCAD

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

• Trésorerie	16,7 MCAD
• Autres actifs courants	9,9 MCAD
Total des ressources financières à court terme au bilan	26,6 MCAD

68. Comme indiqué dans le rapport annuel de l'année précédente, cette situation ne signifie pas qu'il y ait actuellement un quelconque risque d'insuffisance de trésorerie pour l'organisation, et la présente observation ne doit en aucun cas être interprétée comme une remise en question de la gestion de trésorerie actuelle de l'OACI : elle souligne seulement le fait que, année après année, l'OACI comptabilise selon les normes IPSAS un déficit financier principalement lié à l'accumulation des engagements à terme vis-à-vis du personnel, qui devront être payés les années suivantes. Cette situation est actuellement traitée, comme en a décidé le Conseil, sur la base du *pay as you go* (paiement au fil de l'eau), ce qui implique que les ressources pour honorer la dette accumulée devront, fondamentalement, être incluses dans les crédits budgétaires fixés par l'Assemblée dans les budgets des futurs triennats. Tant que les paiements nécessaires annuellement restent stables, cette solution est sans aucun doute adéquate, s'agissant d'une dette dont la maturité moyenne est relativement longue. Cependant, les calculs actuariels effectués annuellement par AON montrent que, dépendant de divers paramètres, les engagements au titre de l'assurance maladie à la retraite (ASHI)³⁰, des primes de rapatriement et des congés annuels, même sur courte période (dans l'analyse ci-dessous, les engagements à l'égard du personnel dus en 2013, selon le calcul d'AON, s'élèvent à 6,8 MCAD), peuvent être substantiels. Ils pourraient, au-delà d'un certain niveau, impliquer un financement supplémentaire. C'est la raison pour laquelle l'auditeur externe renouvelle la recommandation qu'il avait formulée l'année dernière :

³⁰ After Service Health Insurance

Constat n°1 : même si la perte de 7,6 MCAD³¹ réalisée par l'OACI en 2011 s'explique par des dépenses additionnelles que les normes IPSAS imposent de comptabiliser au titre des engagements de long terme envers le personnel, qui comprennent des éléments non récurrents, liés principalement aux engagements de long terme vis-à-vis du personnel, la marge de manœuvre financière de l'OACI est faible, avec des ressources financières à court terme peu supérieures aux dettes à court terme, notamment sur le fonds du budget ordinaire. Par ailleurs, la perte de 1 MCAD réalisée en 2011 par le fonds AOSC³² a entraîné la consommation de la moitié des réserves de ce fonds. Celles-ci se limitent à 0,8 MCAD au 31 décembre 2011 et risquent d'être insuffisantes pour couvrir les pertes à venir, si les tendances observées depuis plusieurs années sur ce fonds se poursuivent.

Recommandation n°1 : compte tenu du niveau et du caractère assez volatile de la dette de l'organisation liée aux avantages dus au personnel (ASHI, prime de rapatriement et congés annuels), et bien que les niveaux actuels ne remettent pas en question l'approche *pay as you go*, il serait utile que des prévisions de trésorerie à trois ans soient réalisées de manière à mieux mesurer les contraintes financières qui en découlent. Par ailleurs, une attention particulière devrait être portée, dès 2012, au suivi du fonds AOSC, afin de détecter au plus tôt la réalisation d'une éventuelle nouvelle perte et la manière de la financer.

2.3. Situation budgétaire de l'OACI

2.3.1. Croissance théorique et croissance réelle du budget triennal

69. Le triennat 2011-2013 devait être établi sur la base d'une croissance réelle zéro. Ce point figurait explicitement dans la lettre de mission adressée le 27 mars 2009 par le président du Conseil au Secrétaire général.
70. Si l'on s'en tient aux montants votés par l'Assemblée dans le cadre des triennats 2008-2010 et 2011-2013, on constate que les dépenses dont l'engagement a été autorisé au titre des deux budgets triennaux, aux conditions économiques courantes, sont passées de 245,543 MCAD (doc. 9895, p. 6) à 280,616 MCAD (doc. 9955, pp. 5 et 6), soit une croissance nominale de + 14,28%, ce qui correspond à une croissance réelle de l'ordre de + 7%³³.
71. En ce qui concerne les contributions obligatoires des États-membres, elles sont passées de 227,448 à 255,007 MCAD, soit une croissance nominale de + 12,12%, ce qui correspond, avec la même hypothèse d'inflation, à une croissance réelle de l'ordre de + 4,8%.
72. Pour vérifier le respect du principe de « croissance réelle zéro », le Secrétariat général indique qu'il convient de ne tenir compte ni de l'augmentation du périmètre du budget, pour 11 MCAD, qui a résulté de l'intégration dans le budget ordinaire 2011-2013 de quatre fonds qui étaient financés par des contributions facultatives

³¹ CAD = *Canadian dollars* = dollars canadiens

³² *Administrative and Operational Service Costs*

³³ La comparaison de 280,6 MCAD (2011/2013) à 245,5 MCAD donne une croissance nominale de 14,3%, et si l'on en retranche trois années d'inflation à 2,38%, ce qui représente 7,3%, on obtient bien une croissance réelle de 7% d'un triennat sur l'autre.

durant le triennat 2008-2010 (fonds, AVSEC³⁴, AFI³⁵, Environnement et Langues), ni des autorisations qui figurent à la page 6 du document 9955, au titre des remboursements en provenance de l'AOSC et d'un transfert en provenance du Incentive Scheme for Long-Outstanding Arrears (pour un total de 7,5 MCAD). A périmètre comparable, l'autorisation budgétaire du triennat 2011-2013 ne serait donc que de $280,6 - 11 - 7,5 = 262,1$ MCAD, soit une augmentation nominale de 6,74 % ce qui, compte tenu de l'inflation, correspondrait à une légère diminution en termes réels.

73. L'auditeur externe constate que le processus qui avait été retenu pour le triennat 2011-2013 consistant à fixer une norme de croissance globale (« croissance réelle zéro ») avant même d'avoir défini le périmètre de l'activité couvert par le budget et en appliquant cette norme sur l'ensemble constitué par des financements limitatifs (contributions obligatoires des États) et des financements évaluatifs (transferts de l'ARGF et revenus divers) n'a guère de sens. Il constate qu'en outre, cette approche n'avait guère apporté de clarté dans le débat budgétaire³⁶.
74. Dans la perspective de la préparation du budget triennal 2014-2016, l'auditeur externe recommande donc qu'une démarche plus rationnelle et plus transparente soit adoptée.

Constat n°2 : l'objectif de croissance réelle zéro, posé par le Conseil en 2009 pour la préparation du budget triennal 2011-2013, paraît rétrospectivement confus, dans la mesure où il ne s'est appliqué ni aux contributions obligatoires des États-membres (qui ont crû de près de 5% en termes réels), ni au montant total des autorisations budgétaires votées par l'assemblée (qui ont crû d'environ 7% en termes réels), mais à un périmètre de dépenses et de ressources différent du précédent triennat.

Recommandation n°2 : dans le cadre de la préparation du budget du triennat 2014-2016, une démarche plus rigoureuse et plus transparente devrait être retenue. Elle consisterait :

- à commencer par définir de façon exhaustive le périmètre des activités couvertes par le budget et des ressources autres que les contributions obligatoires disponibles ;
- à ne fixer une éventuelle norme limitative de croissance réelle des estimations budgétaires qu'après avoir achevé cette première étape, et à ne l'appliquer qu'aux contributions obligatoires des États-membres, les autres ressources ne pouvant être, par définition, qu'évaluatives.

2.3.2. Résultat global de l'exécution du budget 2011

75. Le tableau ci-dessous présente les dépenses, par nature et non par objectifs, de 2008 à 2013 :

³⁴ *Africa and Indian Ocean*

³⁵ *Aviation Safety in Africa*

³⁶ comme en témoigne une fiche d'avril 2010 s'efforçant de répondre à la question posée par le conseil « *Why was Zero Nominal Growth Budget uplifted to \$256 million from \$245 million?* ».

Tableau n° 2 : Evolution des dépenses 2008-2013 (en milliers de dollars canadiens)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Professionnels (P)	40 319	42 559	46 114	46 076	51 268	54 150
Services généraux (G)	15 279	14 737	15 998	16 159	16 720	17 113
Total des personnels	55 598	57 296	62 112	62 235	67 988	71 263
Dépenses en immobilisations	-	-	706	3 410	690	584
Coûts discrétionnaires liés au personnel	1 430	885	1 515	932	1 118	1 223
Projets particuliers	110	201	187	125	212	217
Services de consultants et externalisations	664	2 821	5 577	6 154	3 458	3 510
Dépenses opérationnelles	8 536	9 882	9 693	10 175	11 408	12 691
Réunions	451	828	2 029	773	1 245	1 857
Déplacements et missions	2 327	2 884	3 915	3 909	4 045	3 838
représentation	46	46	58	78	81	83
Taux de change (- gain / perte)	- 25	- 141	- 293	-	-	-
arrondi	-	-	2	2	-	-
Total hors postes	13 539	17 405	23 389	25 558	22 256	24 001
Fond 1104 et ajustements	440	1 122				
Fonds 1107 et 1008 (à partir de 2011)				1 623		
TOTAL	69 577	75 823	85 501	89 416	90 244	95 264
Variation	-	+ 9 %	+ 12,7%	+ 4,6%	+ 0,9%	+ 5,5%
Variation réelle (hors inflation)	-	+ 6,4%	+ 10 %	+ 1,8%	+ 0,9%	+ 5,5%

(source : OACI)

76. Dans le tableau qui précède, les colonnes 2008 à 2011 correspondent aux dépenses réelles ; les colonnes 2012 et 2013 correspondent aux budgets approuvés.

77. Si les crédits ont augmenté d'environ 2% par an en volume, les dépenses ont augmenté bien davantage, d'environ 6% par an en volume (et + 8,8% en valeur) entre 2009 et 2011. Les principaux postes en augmentation concernent les services de consultants et l'externalisation, les dépenses opérationnelles ainsi que, sur le précédent triennat, les dépenses de personnel. A l'inverse, en 2011, ces dépenses sont quasiment stables par rapport à 2010. Par ailleurs, il convient d'ajouter en 2010 et 2011 des pertes de change respectivement de 2,144 MCAD et 1,055 MCAD.

78. Cette évolution des dépenses, particulièrement marquée en 2009 et 2010, est à mettre en regard des importants reports sur n+1 qui ont été soumis au Conseil et approuvés par ce dernier fin 2008 et même en 2009. Elle illustre le fait que l'OACI, qui dépensait moins que les crédits disponibles, a mis en œuvre à partir de 2009 (et surtout 2010) une politique de consommation active de ses crédits, dans un contexte où le Conseil a porté une certaine attention aux reports et envisagé la possibilité que certains d'entre eux soient annulés comme le prévoit, du reste, le règlement financier.

2.3.3. Pilotage de l'exécution du budget

79. Le tableau suivant résume les principales données concernant l'exécution du budget 2011, par comparaison à celle du budget 2010, selon la même répartition que celle qui figure à l'état 5 des états financiers annuels :

Tableau n° 3 : Exécution budgétaire 2010-2011 (en milliers de dollars canadiens)

	Crédits votés (a)	Reports de n-1 (b)	Crédits avant transferts (a)+(b) = (c)	Engagements non soldés (d)	Crédits reportables annulés /transferts vers d'autres fonds (e)	Transferts entre objectifs / stratégies de soutien	Report n+1 (f)	Crédits révisés = (c)+(d) +(e)+(f)	Total dépenses (h)	Différence de change (i)	Total (j) = (h) + (i)
2010	85 507	13 934	99 441	(8 611)	(345)	0	(2 840)	87 645	85 501	2 144	87 645
2011	89 495	11 451	100 946	(7 786)	(279)	0	(2 410)	90 471	89 416	1 055	90 471

(source : OACI)

80. Pour analyser ce tableau, on rappellera que les crédits votés (appropriations) correspondent à ceux approuvés par l'Assemblée générale. A partir de 2011, on distingue deux types de crédits :

- d'une part, ceux financés par les contributions obligatoires des États (*assessed contributions*), le virement des fonds provenant de l'excédent de l'ARGF et les recettes accessoires (pour un total estimé, en 2011, de 87 594 kCAD) ;

- d'autre part, les crédits financés par, le remboursement des services que le programme ordinaire fournit au bureau de coopération technique (TCB)³⁷ par le fonds AOSC (par exemple ceux de comptabilité ou des finances), pour l'évaluation desquels une étude a été réalisée auprès des personnels concernés (partage du temps passé entre les tâches au profit du programme ordinaire et les tâches effectuées au profit du bureau de la coopération technique), mais aussi financés par le fonds *Incentive scheme for long outstanding arrears*³⁸, dont une partie est affectée à des dépenses spécifiques (ainsi en 2011, 189 kCAD devaient abonder le programme régulier en vue du financement d'un poste à Dakar).

81. Le critère de distinction entre les deux catégories de crédits n'est pas très évident : on constate néanmoins que, dans le document budgétaire, la première catégorie représente les « crédits totaux annuels » du budget, tandis que la seconde représente une autorisation d'engager des « dépenses supplémentaires », donc hors budget. Il n'est pas certain que cette distinction subtile ajoute de la clarté au document budgétaire (doc. 9955, p. 5 et 6).

82. Les reports d'un exercice à l'autre ont eux-mêmes deux origines : ils correspondent, en premier lieu, à des engagements pris l'année précédente mais non encore soldés³⁹. Ces reports sont, pour l'essentiel, liés à l'adoption des normes comptables IPSAS, en vertu desquelles les engagements concernant des exercices ultérieurs, même s'ils ont fait l'objet de paiements lors de l'exercice en cours, ne peuvent pas donner lieu à comptabilisation de dépenses de l'exercice en cours tant que les biens ou services n'ont pas été livrés. Ils correspondent par ailleurs aux crédits qui n'ont été ni consommés, ni engagés l'année précédente et que l'Assemblée ou le Conseil ont « librement » accepté de reporter à l'exercice suivant sur proposition du Secrétariat général (paragraphe 5.6 du règlement financier). Ainsi, pour 2011, les 11 451 kCAD de reports de n-1 correspondent à 8 611 kCAD d'engagements non soldés, et 2 840 kCAD de reports « libres ».

³⁷ Il s'agit du fonds 1107.

³⁸ Le fonds 1108.

³⁹ la période de paiement est arrêtée autour du 31 janvier de l'année n.

83. Les engagements non soldés en fin d'exercice sont connus à la fin de l'année n et correspondent à des dépenses qui seront payées l'année suivante, mais qui sont déjà juridiquement engagées (la créance est reconnue). Ils sont reportés sur l'année n+1 en application de l'article 5.7 du règlement financier.
84. En 2011 apparaît une nouvelle colonne, qui concerne des « reports restitués » (*carry over surrendered*). Concrètement, il s'agit de dépenses qui n'ont pas été réalisées l'année n et qui, juridiquement, pourraient faire l'objet d'un report sur n+1, mais pour lesquelles le report ne se justifie pas et n'a donc pas été demandé au Conseil (cas où les crédits reportés excèdent 10% des autorisations) ou décidé par le Secrétaire général (cas où les crédits reportés sont inférieurs à 10% des autorisations). A titre d'exemple, cette colonne comprend les 189 kCAD initialement destinés au financement d'un poste à Dakar évoqué plus haut, mais le recrutement n'est pas intervenu en 2011, ainsi que 90 kCAD de remboursements initialement dus par le fonds AOSC, mais annulés par le Conseil (décision C-DEC 192/5).
85. Les transferts de crédits budgétaires) entre objectifs stratégiques et stratégies de sont exécutés en application de l'art 5.9 du règlement financier : leur solde global doit, par construction, être nul.
86. Les reports vers l'exercice suivant correspondent aux crédits non consommés dans l'année : tout crédit non utilisé lors d'une année pouvant être reporté sur l'année suivante (Art. 5.6 du règlement financier).
87. Dans le tableau qui précède, les dépenses comprennent celles de l'année telles qu'elles ressortent de la comptabilité (selon les normes IPSAS) ainsi que l'effet de change. Ce dernier est calculé en janvier au moment où sont appelées les contributions des États. En effet, depuis 2010, les contributions sont appelées en partie en dollars des Etats-Unis⁴⁰ et en partie en dollars canadiens⁴¹ (*split assessment*). Pour la partie des contributions versées en dollars des Etats-Unis, la différence de change avec le dollar canadien impacte le montant des dépenses, exprimées uniquement en dollars canadiens. En 2011, la dépréciation du dollar des Etats-Unis a induit un effet change, la dépense étant réévaluée de +1 055 kCAD.
88. Le développement qui précède montre que sont connus en début d'exercice : les crédits votés, les reports de n-1 et la différence de change.
89. Pour piloter la dépense de l'exercice, la branche Finances dispose ainsi d'une base budgétaire précise : en 2011, le budget disponible était de 89 495 kCAD moins 1055 kCAD d'effet change, soit 88 440 kCAD. Les reports de 2010 déjà engagés n'étaient plus disponibles, tandis que pour les reports « libres » soit 2 840 kCAD, en 2011, une décision du Secrétaire général les avait affectés à hauteur de 1 400 kCAD à la conférence de haut niveau sur la sécurité (HLSC), le reliquat étant conservé pour des dépenses non spécifiquement budgétées. Ils ne pouvaient donc pas être considérés comme disponibles pour de nouvelles dépenses. La base de celles acceptables dans le cadre du budget se trouvait ainsi limitée à 88 400 kCAD.

⁴⁰ USD

⁴¹ CAD

90. C'est sur cette base que les crédits ont été délégués à leurs gestionnaires (*allotment holders*). Ces derniers ne reçoivent d'autorisation de dépenser que sur les crédits hors dépenses de personnel, ces dernières représentant environ 80% des crédits. Pour les crédits ainsi alloués, soit environ 20% du total disponible, l'essentiel (soit 90%) est délégué depuis 2011 dès le début de l'année. Par la suite, des modifications demeurent possibles au sein des allocations de crédits (*allotments*), mais sous réserve de l'autorisation du directeur financier. Toutefois, pour les dépenses de voyages de missions et d'hébergement, les *allotment holders* reçoivent consigne, en principe, de ne pas demander à accroître les crédits en question au détriment des autres postes de leur budget.

Tableau n° 4 : Dépenses prévues au titre du triennat et exécutées en 2011 (en milliers de dollars canadiens)

	2011	2011 exécution ⁴²	2012	2013
Sécurité	22 934	23 827	23 437	24 913
Sûreté	13 474	10 654	13 771	13 866
Environnement	11 479	11 066	11 843	12 311
Soutien programmes	20 135	21 697	20 714	22 143
Gestion administration des services	14 527	15 773	13 475	14 080
Gestion administration des organes délibérants	6 946	6 399	7 004	7 951
TOTAL	89 495	89 416	90 244	95 264

(source : OACI)

91. Les dépenses au titre du soutien des programmes d'une part et de la gestion et de l'administration des services d'autre part, excèdent la prévision (consommation de 108%). Il en va de même de l'objectif stratégique « sécurité » (104%), tandis que tous les autres éléments du budget sont exécutés en dessous du budget initial. S'agissant spécifiquement des dépenses de personnel, alors que les crédits votés (« appropriations ») du budget totalisaient 66,1 MCAD, la dépense effective s'est élevée à 68,6 M CAD dans les comptes (taux de consommation de 104%). Des transferts en cours d'année ont permis d'abonder, en particulier, le soutien des programmes et la gestion et administration des services de respectivement 1 et 1,3 MCAD.

92. Les principaux redéploiements de l'année budgétaire 2011, réalisés via le fond 1106 (*efficiency fund*) du budget ordinaire, sont présentés dans le tableau ci-dessous :

⁴² Hors effet change

Tableau n° 5 : Redéploiements financés par des économies en 2011 (en dollars canadiens)

	2011
ANB (bureau de la navigation aérienne)	2 915 000 <i>dont HLSC 2 300 000</i>
ATB (bureau du transport aérien)	456 987
ADB (direction de l'administration et des services)	1 653 000 <i>dont ICT 810 000</i>
RO (bureaux régionaux)	248 000
COM (bureau de la communication)	92 500
IKSN (réseau partagé de connaissances)	50 000
Dépenses d'imprimerie	514 000
TOTAL	5 929 487

(source : OACI)

93. Les mouvements concernent notamment les dépenses additionnelles liées aux services informatiques (ICT) pour 800 kCAD, un dérapage important des dépenses d'imprimerie et de distribution par rapport à la prévision initiale (qui était de 1,2 MCAD, soit 43% de dépenses additionnelles), ainsi que le financement de la conférence de haut niveau sur la sécurité. Au total, 6,6% du budget voté sont utilisés en 2011 pour financer des dépenses non initialement budgétées.

2.3.4. Profil du triennat

94. On note une hausse significative des crédits la première année par comparaison avec la dernière année du précédent triennat et l'on constate le même phénomène la dernière année du triennat. Cela est dû au fait que :

- la première année (2011) est affectée par des reclassifications d'agents (au sein des catégories G et P) aboutissant à des hausses de masse salariale, tandis qu'il est prévu que la dernière année soit impactée par de nouveaux recrutements (de même que, dans le cadre du précédent triennat 2008-2010, la plupart des personnels AVSEC avaient été intégrés en 2010) ;

- en début et en fin de triennat, les crédits sont dimensionnés en tenant compte de certaines règles budgétaires : en effet, en cas de constat d'une insuffisance de crédits, le règlement financier (article 5.2 a.) prévoit que le Conseil peut accroître les crédits votés à hauteur de 2% des crédits ouverts pour les années 1 et 3, mais à hauteur de 4% pour l'année 2. C'est probablement ce qui explique que les demandes de crédits sont plus fortes sur les années 1 et 3, puisqu'en année 2, le Conseil pourrait, en cas de difficulté, être sollicité pour un montant supérieur. Dans la pratique, le Secrétariat général souhaite éviter de retourner devant le Conseil pour faire face à une insuffisance de crédits : c'est pour éviter

toute impasse, même en cas d'imprévu, que le taux de consommation des crédits budgétaires effectivement constaté est rarement supérieur à 97% des crédits⁴³ ;

- enfin, la dernière année du triennat est toujours un peu particulière du fait de la réunion de l'Assemblée générale qui occasionne des coûts spécifiques budgétés en 2013 pour 800 kCAD.

95. Le taux de consommation effective des crédits est assez faible, mais on constate qu'il est en augmentation à partir de 2010. Outre les éléments mentionnés ci-dessus (sur-dotation en crédits pour faire face à certains imprévus), un élément technique peut expliquer ce profil de consommation : jusqu'en 2010, les crédits n'étaient pas délégués rapidement aux *allotment holders* – 50% en début d'année, le reste ultérieurement, parfois de manière fractionnée (25% et 25%). Les responsables opérationnels faisaient valoir que cette distribution parcimonieuse des crédits (*allotments*) les empêchait de lancer certains projets importants dès le début de l'année. Par la suite, il devenait difficile de consommer le budget alloué. L'abandon de la règle de 50% et le passage à une délégation de 90% des crédits (hors personnel), comme il a été indiqué plus haut, ont entraîné une forte augmentation de la consommation. Le tableau suivant montre l'évolution du taux de consommation des crédits budgétaires. Par rapport à ce que l'on peut constater dans de nombreux budgets nationaux, qui extériorisent souvent un déficit, l'OACI dispose de toute évidence d'une certaine aisance budgétaire :

Tableau n° 6 : Consommation des crédits 2008-2011 (en milliers de dollars canadiens)

	2008	2009	2010	2011
Crédits	73 564	81 871	90 485	92 881
Dépenses	69 577	75 823	87 645	90 471
Reports n+1	3 987	6 048	2 840	2 410
Taux de consommation	94,6%	92,6%	96,9%	97,4%

(source : OACI)

2.3.5. Indicateurs de performance

96. Un budget fondé sur les résultats (*result based budget* - RBB) devrait, par définition, permettre de mesurer l'atteinte ou non des résultats sur lesquels est basé le budget. Comme l'auditeur externe l'a déjà souligné dans son précédent rapport et le précisera plus loin (lors de la présentation des audits du bureau de la navigation aérienne (ANB) et de celui du transport aérien (ATB), le budget de l'OACI présente un nombre trop important de programmes et de projets pour que ces derniers puissent donner lieu à un suivi efficace des résultats obtenus. En outre, l'audit d'ANB et ATB montre que, face à des événements imprévus qui mobilisent à certains moments les équipes de l'OACI, la structure budgétaire RBB n'offre aucune souplesse, les actions prévues dans le triennat étant, sans que le suivi budgétaire permette d'en rendre compte, remplacées par d'autres, rendues nécessaires par l'actualité.
97. Face à cette absence d'indicateurs, l'OACI met en place un outil de gestion et de suivi des projets, le réseau partagé de connaissances (*ICAO Knowledge Sharing Network* ou

⁴³ Le Secrétariat général confirme ce point, précisant : « *implementation rate of budget was rarely higher than 97% because of Secretariat's prudent management of funds, to ensure that the expenditures do not exceed the budget, and not because a higher budget being requested* ».

IKSN). IKSAN permet, pour les actions opérationnelles, de définir des « points de passage » (milestones) dont le respect conditionne la capacité du bureau responsable à réaliser les projets dans les délais convenus. Toutefois, il ne s'agit pas d'un outil de mesure de productivité, ni, a fortiori, de suivi de l'efficacité des services chargés de la réalisation de l'action (il n'établit pas de lien entre l'avancement du projet et l'avancement de la consommation des crédits affectés au projet). En outre, l'OACI ne dispose pas d'indicateurs de gestion portant spécifiquement sur la performance des services d'administration ou de soutien par exemple, IKSAN n'étant pas adapté pour en suivre l'activité.

98. Le Conseil a, dans le passé, demandé la mise en place d'indicateurs (les indicateurs clés de performance ou *Key Performance Indicators* du précédent triennat) mais cette demande n'a pas été suivie d'effets. Quant au système IKSAN, son intérêt est davantage interne (pour les bureaux) qu'externe (pour le Conseil), et pour l'élaboration d'un plan d'affaires glissant sur trois ans (*rolling business plan*). Le Secrétariat général réfléchit à cette question en vue de l'élaboration du prochain triennat.

Constat n°3 : une gestion budgétaire prudente permet à l'OACI de conserver une marge de sécurité pour éviter tout dépassement par rapport aux budgets triennaux approuvés par l'Assemblée : mais la division du budget en un nombre élevé de programmes et de projets, ainsi que l'absence d'indicateurs relatifs notamment à la productivité et au coût complet des actions rendent très difficile l'évaluation de l'efficacité de l'OACI et, d'une façon plus générale, un rapprochement entre les moyens apportés à l'Organisation et les services rendus par cette dernière. La combinaison des deux éléments (capacité de l'organisation d'ajuster sa dépense au budget autorisé et absence de mesure de la production correspondant à cette dépense), vide largement de son sens la notion même de « budget basé sur les résultats ». En fait, comme l'a montré le principe du budget à croissance réelle zéro posé pour le triennat 2011-2013, la réalité est que l'OACI dispose d'un « budget basé sur les ressources », sans lien précis avec des résultats qui, dans la pratique, ne sont pas mesurés.

Recommandation n°3 : élaborer le prochain budget triennal sur la base d'une structure budgétaire plus lisible, notamment en réduisant le nombre des programmes et en les rendant plus proches de la réalité de l'activité des bureaux (voir à ce sujet le développement consacré aux activités des bureaux ATB et ANB infra, qui illustre l'écart entre la théorie budgétaire et l'activité réelle), ce qui devrait permettre de définir des indicateurs de performance simples, pertinents et quantitativement mesurables, sans lesquels l'approche de la budgétisation axée sur les résultats (RBB)⁴⁴ ne peut que demeurer un exercice formel.

⁴⁴ *Results-Based Budgeting*

3. RESSOURCES HUMAINES

99. L'examen de la gestion du personnel en 2011 a donné lieu à une mission de contrôle à Montréal du 19 au 30 mars 2012.

3.1.Poids de la masse salariale dans les dépenses de l'OACI

100. Le personnel constitue le premier poste de dépenses du programme ordinaire de l'OACI, même si on note une décroissance relative de la masse salariale au sein des dépenses de l'OACI, passant de 83 à 78% entre 2008 et 2010. Ce mouvement se poursuit en 2011, les charges salariales⁴⁵ représentant 76,73% du total des dépenses :

Tableau n° 7 : Poids des charges salariales dans les dépenses 2011 (en milliers de dollars canadiens)

	2011
Dépenses totales du programme ordinaire	89 416
Masse salariale au programme ordinaire (1)	68 608
% masse salariale/dépenses totales	76,73 %

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

(source : OACI)

3.2.Postes budgétaires

101. L'actuel budget du triennat, comme le montre le tableau 5 de l'annexe 2 du budget triennal (doc. n°9955) et qui correspond exclusivement au fonds 1101 (budget ordinaire) a été établi sur la base de 528,3 postes en 2013 (264,9 postes de catégorie P⁴⁶ et 263,4 postes de catégorie GS⁴⁷ répartis dans les diverses structures de l'OACI), soit une augmentation de 22,3 postes par rapport au précédent triennat. Cette augmentation résulte de l'intégration de postes supportés auparavant sur différents fonds : ACIP⁴⁸, AVSEC, ENV et Languages et, en sens inverse, de la suppression de quelques postes vacants.

102. Parallèlement, un plafond d'emploi (*headcount freeze*) a été mis en place depuis janvier 2011, qui prévoit pour 2011 un maximum de 551 postes (271,2 P et 279,8 GS)⁴⁹, répartis entre les diverses structures de l'OACI⁵⁰ correspondant au groupe de

⁴⁵ Toutefois, les charges salariales progressent de 2,58 % de 2010 à 2011.

⁴⁶ *Professional*

⁴⁷ *General Service*

⁴⁸ *AFI Comprehensive Implementation Programme*

⁴⁹ Pour 2012, le plafond est de 554, et pour 2013, 552.

⁵⁰ Le plafond est réparti entre chaque structure centrale (ANB, ADB, EAO, FIN etc.) et chaque bureau régional.

fonds du périmètre du programme ordinaire, c'est-à-dire les fonds 1101 à 1108. Ce plafond ne porte pas sur le même périmètre que celui du tableau 5 de l'annexe 2 du budget triennal (doc. n°9955) cité plus haut : les personnels suivis à ce titre sont en effet financés non seulement sur le fonds du budget ordinaire (fonds 1101), mais aussi par deux fonds qui abondent le fonds 1101, à savoir : le fonds 1107 (remboursements provenant de l'AOSC) et le fonds 1108 (remboursements venant du fonds d'amélioration des performances - *incentive fund*). Périodiquement, le service financier, sur la base des données comptables du grand livre (*general ledger*), contrôle le respect de la limite du plafond d'emploi, en recensant tous les personnels payés sur les fonds 1101, 1107 et 1108.

103. Face à un plafond d'emploi budgétaire (*headcount freeze*) de 551 postes, au 27 mars 2012 (lors de l'audit), la base de données utilisée par la section des ressources humaines ne dénombrait que 547 postes ouverts, dits « established ».

104. Un poste « established » signifie qu'il est inclus dans le budget ordinaire pour le triennat 2011-2013 et ouvert sans limitation de durée (même si les personnes peuvent être recrutées sur ce type de postes dans le cadre de contrats limités dans le temps). Les postes qualifiés de « surnuméraires » (*supernumerary*) ne sont en principe ouverts que de manière temporaire (même s'ils peuvent être occupés par des agents déjà en service disposant de contrats permanents) ; ces postes surnuméraires étaient au nombre de 26 au 31 décembre 2011. Toutefois, deux d'entre eux (110448 et 110449) ont été ouverts sans limite de durée et peuvent donc être assimilés à ceux dit « established » : et de fait, à l'issue de l'audit, les deux postes ont été reclassés de « supernumerary » à « established ».

3.3. Effectifs : aspects quantitatifs

105. Au 31 décembre 2011, les données fournies par le service des ressources humaines indiquaient que 509 agents étaient imputés sur le fonds 1101 et 18 postes sur le fonds 1107 (0 sur le 1108), soit un total de 527 agents au titre de l'ensemble du budget ordinaire.

Tableau n° 8 : Evolution des effectifs du programme ordinaire

	31/12/2010	31/12/2011
Effectifs pris en charge par le budget ordinaire	517	509
Effectifs pris en charge sur le fonds 1107	-	18
Total	517	527

(source : OACI)

106. Toutefois, si l'on tient compte des fonds ne relevant pas du budget ordinaire, le nombre total des personnels placés sous statut OACI (*ICAO staff*), hors coopération technique (*field staff*), est largement supérieur au nombre des agents financés sur le budget ordinaire et sur les deux fonds qui lui sont rattachés :

Tableau n° 9 : Evolution des effectifs sous statut OACI

Postes financés sur	2010	2011
Budget ordinaire + 1107	517	527
AOSC	75	71
Autres fonds	126	105
Effectif total au 31/12	718	703

(source : OACI)

107. Les données émanant du service des ressources humaines ont été comparées avec celles dont disposait le service de la paye (*payroll*). Tous les écarts ont été identifiés par l'auditeur externe. Ils provenaient, pour l'essentiel, d'agents ayant quitté le service au cours du mois de décembre 2010. On note que cinq agents ont quitté le service le 30 décembre 2010, que sept sont partis le lendemain et que le président de l'OACI n'est pas comptabilisé dans la base de données des ressources humaines. Ces écarts illustrent la volatilité des données concernant les effectifs réels de l'OACI autour d'une date donnée : pour ses analyses, l'auditeur externe s'en tient au chiffre vérifié au 31 décembre 2011 (ou plus exactement le 01 janvier 2012 à 0h00), de 703 agents.

108. Dans ce référentiel, sont comptés les personnels détachés par des États⁵¹ qui prennent en charge leurs rémunérations selon des procédures diverses : certains sont placés sous statut OACI, et sont inclus à ce titre dans l'effectif de 703 agents.

109. En revanche, les experts mis à disposition gratuitement par les États membres ne sont pas comptabilisés dans le référentiel retenu par l'auditeur externe ; ils sont en augmentation rapide, d'autant plus qu'en 2010 les mises à disposition gratuite ne portaient parfois que sur quelques jours, alors qu'aujourd'hui la durée est de l'ordre de l'année. Ces personnels représentaient au moment de l'audit 5% de l'effectif total de l'organisation :

Tableau n° 10 : Evolution des effectifs mis à disposition

	2010	2011	2012
Allemagne	-	-	1
Arabie Saoudite	1	1	1
Canada		2	2
Chine	2	10	10
Colombie	-	-	1
Cuba	1	-	-
Espagne	-	1	1
France	4	7	6
Grande Bretagne	-	1	1
Italie	2	1	1
Malaisie	1	1	1
Singapour	1	3	3
Suède	-	1	1
Suisse	1	1	1
US	6	-	4
Total	19	29	34

(source : OACI)

⁵¹ On en dénombreait huit dont cinq provenaient des USA, un du Japon, un d'Italie et un de République de Corée.

110. En 2011, le régime des contractuels, sous « contrat de service spécial » (SSA⁵²), au titre du budget ordinaire et des autres fonds propriétaires, a été modifié à compter du 1er novembre⁵³ :

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

111. Après réconciliation des données entre la branche FIN⁵⁴ et la section des ressources humaines, 168 contractuels ont été identifiés durant toute l'année 2011 et 125 ont été décomptés en décembre 2011. En décembre 2010, on comptait 91 contrats SSA⁵⁵. L'augmentation est donc significative d'une année sur l'autre : +37 %.⁵⁶

112. Le recours accru à des consultants présente d'indéniables avantages financiers. Mais en matière de gestion des ressources humaines, un recours massif à des consultants peut être porteur de difficultés :

- la durée des contrats doit être calée sur le rythme des activités de la section.
- il existe maintenant une limite de durée maximale en matière de renouvellement des contrats de consultants.

113. En conséquence, il serait prudent de ne pas utiliser des consultants sur des emplois sensibles exigeant une certaine pérennité. L'accroissement de leur nombre a donc des limites.

114. Au total, en décembre 2011, l'OACI disposait d'une ressource humaine, sous statut et hors statut (mais hors « field staff » de la coopération technique) de 862 agents, soit près de 70 % d'effectifs au-delà de ceux qui sont prévus au titre du budget ordinaire.

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

116. Enfin, le nombre des postes vacants, tous fonds confondus, est passé de 56 postes fin 2010 à 84 fin 2011, ce qui a permis de dégager des marges budgétaires.

⁵² *Special Service Agreements*

⁵³ L'audit interne de l'OACI doit mener des investigations fin 2012 sur les conditions de mise en œuvre de cette nouvelle procédure.

⁵⁴ *Finance Branch*

⁵⁵ 145 au cours de l'année 2010.

⁵⁶ 11 consultants étaient d'anciens agents de l'OACI.

117. Au total, on constate que, à plafond d'emploi constant (*headcount freeze*) de 551 postes, les effectifs sous statut OACI (*ICAO staff*) ont globalement diminué, tandis que les postes vacants, en toute logique, augmentaient, ainsi que le nombre de consultants.

3.4. Effectifs : aspects qualitatifs

118. Le Conseil, lors des discussions portant sur les deux derniers budgets triennaux, avait souhaité augmenter la part relative des personnels professionnels (« P »). Ce mouvement, non détecté précédemment par l'auditeur externe, semble commencer à se dessiner : en effet, sur 62 recrutements effectués en 2011, quatre concernaient des directeurs (deux D2 et deux D1), 36 des professionnels et 22 des agents classés GS. En effectifs présents au 31 décembre, la situation a évolué comme suit, les professionnels passant de 43 à 45% des agents sous statut OACI :

Tableau n° 11 : Agents classés P et GS

	31/12/2010	31/12/2011
P	306	315
G	412	388
Total	718	703

(source : OACI)

119. L'âge moyen du personnel évolue très faiblement à la hausse, passant de 48,8 à 48,9 ans. La pyramide des âges reste déséquilibrée : plus de la moitié des postes sont occupés par des agents âgés de plus de 50 ans.

Tableau n° 12 : Pyramide des âges

20-29 ans	12
30-39 ans	100
40-49 ans	206
50-59 ans	341
60 ans et plus	44
TOTAL	703

(source : OACI)

120. 195 personnes seraient à moins de cinq ans de leur retraite si leurs contrats étaient renouvelés.

121. En ce qui concerne la répartition des effectifs sous statut OACI entre les divers services, la situation était, au 31 décembre 2010 et 2011, la suivante :

Tableau n° 13 : 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
2010	2	3	225	110	70	8	168*	14	45	5	68	718
2011	2	8	216	108	75	2	166*	18	42	4	62	703

*Ce chiffre inclut les personnels CEAC sous statut OACI et en 2011 les personnels ACIP

(source : OACI)

122. On note une forte diminution des personnels relevant de RCC, préfigurant une disparition complète de ce service en 2012, ses compétences étant dorénavant assurées directement par OSG⁵⁷, qui pilote en direct les bureaux régionaux.

Constat n°4 : le nombre des agents effectivement employés par l'OACI est largement supérieur au nombre des personnels financés sur le budget ordinaire. On note en particulier un accroissement du nombre des personnels mis à disposition par les États et un recours accru aux consultants. Il existe probablement un lien entre le fait que, à nombre de postes constant (*headcount freeze* de 551 postes en 2011), le nombre des personnels sous statut diminue, tandis que symétriquement, le nombre des consultants augmentent : sans que cela soit démontré emploi par emploi, tout se passe comme si l'on assistait à une substitution de consultants à des agents OACI, ce qui, à nombre de postes OACI inchangé, expliquerait l'augmentation de l'effectif des consultants. Le bureau de l'administration et des services (ADB) précise que cette augmentation du nombre de consultants en 2011 découle directement d'exigences opérationnelles, mais également d'autres facteurs tels que la contrainte budgétaire et le plafond d'emploi.

Recommandation n°4 : même si une doctrine de recours à des consultants et à des contrats individuels définissant les conditions de leur emploi a été récemment mise en place, l'OACI devrait s'assurer que les gestionnaires en respectent scrupuleusement les orientations.

3.5. Section des ressources humaines

123. En 2011, un rapport présenté par l'association des personnels de l'OACI⁵⁸ se montrait critique à l'égard de la fonction ressources humaines (RH), lui reprochant notamment un manque de transparence et de visibilité, mais également des insuffisances en matière de suivi (notamment pour la formation)⁵⁹. Toutefois, l'auditeur externe n'a pas vérifié les informations fournies dans ce rapport et ne dispose pas d'éléments lui permettant de confirmer les informations fournies. Il n'est donc pas en mesure d'apprécier le contexte des recommandations, ni de valider

⁵⁷ *Office of the Secretary General*

⁵⁸ « 2011 Staff Morale and Quality of Civil Service at ICAO Survey Report »

⁵⁹ Par ailleurs, l'association reprochait la précarité croissante de l'emploi à l'OACI, notamment liée à un recours accru à des consultants.

l'analyse des questions soulevées et des conclusions qui en sont tirées. Dans certains cas, le lien entre les réponses au questionnaire et les recommandations des rapporteurs n'est pas évident.

124. De son côté, le Secrétariat général a estimé, fin 2010, que la section RH n'était pas suffisamment réactive, notamment en ce qui concerne les opérations de passation et de renouvellement des contrats. Aussi, a-t-il réorganisé la section des ressources humaines en 2011, avec la création de deux « sous-sections » : l'une en charge de la gestion courante (*SEA - staff employment and administration section*), l'autre en charge de la réflexion stratégique (*POD : policy, organisational and staff development section*)⁶⁰. Les responsables des deux sous-sections rapportent séparément à un sous-directeur.
125. Ce sous-directeur est non seulement en charge des deux sous-sections RH, mais aussi de la section informatique et de trois autres sections : *conference and office service, records and distribution management* et *travel unit*. En outre, la disponibilité de cette personne s'est trouvée limitée en raison d'un arrêt maladie sur la plus grande partie de l'année (cette situation perdurait au moment de l'audit).
126. Même si les effectifs chargés des ressources humaines ont crû en 2011, passant de 17 à 19 agents (+ 2 G), l'auditeur externe estime qu'un service de moins de 20 agents pour gérer un effectif total réel de l'ordre de 700 employés et 100 consultants est probablement sous-dimensionné (pour un chiffre de cet ordre, un ratio de 3 à 4 % des effectifs globaux est en général retenu pour dimensionner un service RH), et cela d'autant plus que compte tenu du statut du personnel et de la politique menée visant à généraliser les contrats temporaires, la section RH a dû, en 2011, renouveler 271 contrats pour des personnels restés en fonction et procéder à 62 nouvelles embauches.

Constat n°5 : au-delà d'éléments conjoncturels (congé maladie d'un cadre supérieur), l'auditeur externe note que le service des ressources humaines (HR)⁶¹ de l'OACI est probablement sous-dimensionné, compte tenu d'un ratio de 3 à 4% (soit un agent HR pour 25 à 33 personnels gérés) applicable aux effectifs gérés par des organismes de dimension comparable (le ratio actuel à l'OACI est de l'ordre de 2,6%). Il considère que le périmètre actuel, qui englobe sous la responsabilité d'un gestionnaire senior unique des fonctions aussi diverses et étendues que les ressources humaines, l'informatique, divers services de conférence, l'enregistrement, etc., ne peut que nuire à la qualité de la gestion des ressources humaines, qui constituent le principal actif de l'organisation.

Recommandation n°5 : en vue de renforcer la fonction HR, il conviendrait d'envisager un léger accroissement des effectifs de la section HR pour l'aligner sur le ratio de 3 à 4% habituellement observé pour des organismes de taille comparable et de désigner un responsable supérieur chargé exclusivement des ressources humaines et rapportant à la directrice ADB. Si cette recommandation est acceptée, il conviendrait de réfléchir à la réorganisation de l'ensemble de l'encadrement supérieur du bureau ADB,

⁶⁰ La section POD a déjà mis en place une procédure de gestion prévisionnelle des emplois « HR action plan », au niveau des responsables de section et de bureau de l'OACI, ce qui devrait permettre de mieux prévoir et donc d'accélérer les opérations de renouvellement des contrats.

⁶¹ *Human resources*

notamment pour gérer les activités informatique, langages, conférences, secrétariat de l'assemblée et du conseil, etc.

4. INFORMATIQUE

127. L'auditeur externe a procédé, du 19 au 30 mars 2012, à une revue de la fonction informatique au sein de l'OACI. L'objectif était, d'une part, de vérifier l'exactitude des informations délivrées dans ce domaine au Conseil à travers le budget triennal et les divers documents associés ; d'autre part, de voir 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.

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

128. 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 16,8 MCAD⁶² pour le triennat 2008-2010 (dont 2,9 MCAD n'ont pas été consommés pendant le triennat) et un montant actuellement prévu de 17,8 MCAD pour le triennat 2011-2013 (dont 2,9 MCAD provenant d'un report du triennat précédent, le budget initialement voté étant de 14,2 MCAD), avec les répartitions annuelles suivantes pour l'ensemble de la période 2008-2013 :

Tableau n° 14 : Budget des technologies de l'information (en milliers de dollars canadiens)

Année	Dotation initiale	Solde de dotation	Complements de dotation - Transferts	Report de l'année n-1	Total	Coûts salariaux	TOTAL
(hors frais de personnel)							
2008	1 546 382	359 585	510 860		2 416 827	2 035 647	4 452 474
2009	1 878 757	836 050	109 375	1 232 354	4 056 536	2 134 183	6 190 719
2010	1 851 967	898 015	2 614 972	782 118	6 147 072	2 077 652	8 224 724
2011	2 803 930		1 004 984	2 940 624	6 749 538	1 880 575	8 630 113
2012	2 587 734			1 717 836	4 305 570	1 858 392	6 163 962
2013	2 786 605				2 786 605	1 982 977	4 769 582

(source : OACI)

129. La différence entre le budget voté et le budget prévisionnel actuel pour le triennat 2011-2013 provient des éléments suivants :

⁶² Le montant indiqué dans le rapport 2010, de 18,6 MCAD, ne prenait pas en compte la neutralisation des reports des années n-1 au sein du triennat.

- le report déjà mentionné de 2,9 MCAD du triennat précédent concernant de l'argent déjà engagé en 2010 mais non encore dépensé ;
 - des dotations complémentaires en cours d'année 2011, d'un total de 788,6 kCAD, ainsi que des transferts d'un montant de 216,3 kCAD ;
 - une diminution du budget prévisionnel 2012, hors report, de 304 kCAD ;
130. Hors report du triennat précédent, le budget prévisionnel actuel pour le triennat 2011-2013 s'élève donc à 14,9 MCAD (=14,2 MCAD de budget initial +1,0 MCAD de transferts et dotations complémentaires -0,3 MCAD de diminution du budget).
131. L'augmentation globale, constatée dans le tableau ci-dessus, de 6% du budget affecté à l'informatique entre les deux triennats résulte de divers mouvements :
- le report du triennat précédent (2,9 MCAD), l'affectation initiale de ressources nouvelles n'étant (hors report) plus que de 14,9 MCAD pour le triennat 2011-2013, soit une baisse de 11% par rapport au triennat précédent ;
 - le changement de périmètre du budget informatique (recouvrant l'ensemble de la fonction informatique en 2008-2010 mais ne représentant que la seule section TIC en 2011-2013). En conséquence, il faut ajouter à ce budget celui affecté à l'informatique au sein des autres sections ;
 - un effort particulier, en 2011, pour rénover l'infrastructure informatique (serveurs, messagerie...), représentant une dépense de 2 MCAD.
132. Pour le triennat 2011-2013 et en se limitant au budget de la section TIC, ces dotations représentent 5,4% du budget ordinaire de l'OACI et 11,9% de tous les crédits de gestion et d'administration (qui recouvrent elles-mêmes un périmètre fortement modifié par rapport au triennat précédent).
133. A 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%.
134. Les budgets ne sont pas directement comparables avec ceux du triennat précédent, puisque les méthodes d'allocation des coûts généraux de l'Organisation entre les programmes et les fonctions support ont été modifiées, comme le souligne le document de présentation du budget 2011-2013.
135. En outre, pour le triennat 2008-2010, ce budget reflétait un ensemble de dépenses liées à l'informatique (y compris les dépenses de personnel), qu'elles soient ou non contrôlées par la section TIC, alors qu'à compter de 2011, le budget reflète les dépenses de la seule section TIC.
136. Comme précédemment, le périmètre des dépenses informatiques de l'organisation et celui des dépenses exécutées directement par la section TIC ne se recoupaient pas

en 2011, d'autres services de gestion pouvant effectuer des dépenses au titre de la fonction informatique.

137. Les dépenses identifiées comme relevant de la section TIC en exécution comptable ont représenté 7,8 MCAD en 2011, dont 7,6 MCAD (incluant les frais de personnel) imputés sur le budget ordinaire.

Tableau n° 15 : Dépenses comptables consacrées aux technologies de l'information budget ordinaire et fond TIC (en milliers de dollars canadiens)

Budget ordinaire	7 604
Fonds TIC	238
Total	7 842

(source : OACI)

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

Tableau n° 16 : Dépenses informatiques comptables du triennat 2008-2010 (en milliers de dollars canadiens)

	2008	2009	2010
Dépenses informatiques totales exécutées en comptabilité	3905	6113	5518
dont section TIC	2888	5151	4379

(source : OACI)

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

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

141. On constate cependant que cette règle n'est pas strictement respectée. Ainsi, on trouve des dépenses d'équipement informatique (logiciels ou matériels) affectées à d'autres centres de coût (bureaux régionaux, bureau du directeur-ADB), voire affectées à des centres de coût, des projets et des « work orders » sans rapport

apparent avec l'activité informatique⁶³. Il est de ce fait impossible de retracer l'intégralité des dépenses effectuées par l'OACI pour la fonction informatique.

142. Pour disposer d'une vision globale, il faudrait tenir compte :

- des salaires du personnel informatique relevant des bureaux régionaux (huit personnes à ce jour), soit un montant de l'ordre de 519 kCAD ;

- de ceux du personnel des directions techniques du siège qui aurait des compétences informatiques sans pour autant être mis à la disposition de la section TIC. En fin d'année 2011, l'auditeur externe a pu recenser à ce titre, sans que cela puisse être considéré comme exhaustif 5 spécialistes informatiques - 2 consultants recrutés par ATB, à ANB et 3 personnes travaillant en partie sur IKSAN à la branche Finances, représentant l'équivalent d'un poste à temps plein, tandis que quinze autres agents d'ANB (11 sous statut OACI et quatre consultants) étaient des spécialistes de sécurité à compétences informatiques - ce qui représente un montant qu'on peut grossièrement évaluer à environ 1 600 kCAD ;

- des éventuelles dépenses informatiques qui sont effectuées sur les lignes budgétaires propres des programmes des directions, pour la mise en œuvre d'applications informatiques spécifiques ou l'externalisation de certains de ces services informatiques. Bien qu'il ne soit guère possible d'en évaluer le volume, on peut au moins tenir compte du chiffre de 250 kCAD fourni par ANB⁶⁴.

143. Les dépenses informatiques hors ICT pourraient augmenter sensiblement en 2012 et 2013, ATB conduisant au moins deux projets de haute priorité⁶⁵ dont la réalisation dépasse les ressources d'ICT, pour un montant global estimé à plus de 1 MCAD.

Constat n°6 : le coût des services informatiques à l'OACI est difficile à évaluer de façon exhaustive, en raison de la dispersion de la fonction correspondante entre les diverses structures de l'OACI. Les dépenses placées sous le contrôle de la section chargée de l'informatique (« section TIC») ont représenté un volume annuel de 7,8 MCAD (charges de personnel comprises), soit une augmentation de plus de 2 MCAD par rapport à l'année précédente, pour un périmètre plus restreint.

Bien que la nouvelle présentation budgétaire ne permette pas de reconstituer le coût global de la fonction informatique à l'OACI, l'auditeur n'a pas trouvé, hors personnels et à l'exception du projet IKSAN (représentant plus de 122 kCAD) et de deux partenariats d'ATB (200 kCAD), de dépenses informatiques significatives non affectées à la section TIC. En revanche, les personnels informatiques non rattachés à la section TIC représentent une masse salariale annuelle que l'on peut très approximativement estimer à environ 2,1 MCAD.

⁶³ Ex : achat de plusieurs Ipad par le bureau du directeur de l'ANB au titre du projet « Safety Management Implementation », d'autres étant par ailleurs achetés et fournis aux utilisateurs par la section TIC.

⁶⁴ 50 kCAD pour l'achat de matériels et logiciels, et 200 kCAD pour du développement de systèmes informatiques dans le cadre de partenariats avec la *Civil Aviation University of China* et la *Civil Aviation Flight University of China*.

⁶⁵ « UASP Audit Manager replacement Software », pour la branche sécurité, évalué à 400 000 CAD, et « CO2 Reporting System », pour la branche environnement, évalué à 600 000 CAD.

Recommandation n°6 : compte tenu du poids budgétaire atteint désormais par la fonction informatique à l'OACI, de l'ordre de 11,5% du budget ordinaire de l'organisation, il conviendrait, dans le cadre de la préparation du budget du prochain triennat, de mettre en place un dispositif budgétaire et comptable permettant de retracer plus précisément et de façon plus fiable la dépense informatique, quelle que soit la structure (TIC, ANB, ATB, FIN, bureaux régionaux, etc.) à laquelle elle se rattache.

144. Au 31 décembre 2011, la section TIC comprenait 18 agents sous statut OACI (*ICAO Staff*), dont 13 P et 5 GS, soit 2,6% du personnel sous statut de l'organisation, représentant une masse salariale de 1,88 MCAD annuels. L'effectif a crû de deux agents sur l'année (face à un départ, un recrutement externe a été effectué et deux agents précédemment sous contrat de consultants ont été embauchés sur des postes sous statut au cours de l'année).

145. Hormis ces personnels sous statut OACI, les personnels placés sous contrôle de la section TIC comprennent également :

- à partir de début 2012, quatre personnes travaillant sur la gestion des sites Web (*Web Management Unit*), précédemment rattachés à la section RDM⁶⁶ ;

- 32 consultants (dont un placé sous le contrôle de TIC mais payé par ATB), qui travaillaient au 31 décembre 2011 pour la section TIC, soit 25% des consultants de l'organisation. Ce chiffre a connu une croissance très importante en 2011, le nombre de consultants étant de 15 au 1er janvier 2011.

146. Il faut enfin ajouter à ces ressources sous contrôle de la section TIC un agent mis gratuitement à disposition par la Chine (*secondée*), ainsi que quatre consultants présents dans les locaux de l'OACI, mais financés par un contrat de service auprès d'un prestataire externe.

147. Le budget consacré à l'externalisation de prestations informatiques (y compris des consultants) avait déjà progressé en valeur absolue de 93,7 % sur le triennat 2008-2010. Ce même budget a progressé de 54% entre 2010 et 2011, comme il ressort du tableau suivant :

Tableau n° 17 : Budget prévisionnel et dépenses liées à l'externalisation dans la section TIC (en dollars canadiens)

Année	Budget alloué	Dépenses comptables	% des dépenses
2008	888 950	244 710	8,4 %
2009	1 419 808	1 138 549	22 %
2010	1 722 591	745 093	17 %
2011	2 646 081	1 424 153*	18,2 %
2012	2 121 817**	-	-

*données au 21 février 2011, comptes non arrêtés

** dotation initiale (*initial allotment*) seulement

(source : OACI)

⁶⁶ *Record and Distribution Management Section*

Constat n°7 : les dépenses d'externalisation de fonctions informatiques ont doublé entre 2010 et 2011. Le personnel sous contrôle de la section TIC comprend désormais une large majorité de consultants (plus des 2/3 de la section au 31 décembre 2011), dont certains sont employés pour assurer des fonctions pérennes dont la maîtrise est essentielle pour l'OACI. La tension sur les ressources, notamment en personnel permanent, pourrait conduire à une perte de maîtrise d'une partie du système d'information.

Recommandation n°7 : dans le cadre de la préparation du budget du prochain triennat, une réflexion devrait être conduite sur la place relative des personnels informatiques sous statut OACI (*ICAO staff*) et des consultants informatiques, de façon à garantir au mieux la pérennité et la maîtrise des fonctions informatiques jugées essentielles, les autres pouvant être externalisées ou traitées par des consultants.

4.2.L'organisation de la section TIC

148. La section TIC n'occupe qu'une place limitée dans l'organisation informatique de l'OACI, puisqu'elle ne contrôle pas l'intégralité des actions à composante informatique conduites dans les diverses structures de l'organisation. En effet, chaque bureau central ou régional peut, comme dans le passé, développer isolément des projets à forte composante informatique⁶⁷, entretenir des bases de données⁶⁸, voire acheter des équipements informatiques sur le budget des programmes ou des bureaux. Comme indiqué précédemment, ces dépenses informatiques qui échappent au contrôle de la section TIC peuvent alors être soit invisibles en tant que telles (correspondant à du temps passé par des personnels non répertoriés comme informaticiens), soit noyées parmi les dépenses opérationnelles des programmes.

149. Cette situation s'explique notamment par une absence d'anticipation dans de nombreux projets : la découverte tardive de besoins souvent urgents ne permet pas une planification adaptée entre la section TIC et les diverses branches opérationnelles, ces dernières réalisant alors les projets en embauchant des consultants sur leur budget propre.

⁶⁷ Exemple : IKSAN (*Information knowledge system network*) n'est pas géré par la section TIC.

⁶⁸ site FSIX (*Flight safety information exchange*) par exemple, qui relève de la direction de la navigation aérienne ; base de données USOAP hébergée sur un serveur privé dans le cadre d'un contrat d'externalisation géré par la même direction.

150. Cette situation entraîne les risques suivants :

- un manque de cohérence et de synergie entre les projets et les applications, entraînant des surcoûts et des restrictions dans les possibilités d'échanges entre ces applications, ainsi que des redondances dans les bases de données ;
- les applications et projets ainsi développés échappent au schéma directeur de la sécurité informatique, puisque ce dernier ne concerne que les projets et applications suivis par la section TIC.

Constat n°8 : la centralisation de la responsabilité budgétaire de la fonction TIC, renforcée à compter de 2011, ne s'est pas accompagnée d'une responsabilité fonctionnelle sur l'ensemble des projets de l'organisation. Ainsi, plusieurs projets structurants ne sont-ils pas placés sous la responsabilité explicite de la section TIC, ni même définis en association avec elle.

Recommandation n°8 : seule une meilleure planification des besoins et un transfert à la section TIC des ressources budgétaires correspondant aux plus gros projets serait de nature, en plaçant les projets de système d'information dans la structure qui a vocation à les porter, à assurer une meilleure maîtrise et une sécurité accrue de l'ensemble des fonctions informatiques de l'organisation.

4.3. La stratégie

151. 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. La situation est cependant en voie d'amélioration.

152. Conformément aux recommandations du précédent rapport de l'auditeur externe, un plan d'actions et de recommandations a été présenté le 13 septembre 2011 au SMG (*senior management group*). Ce document préconise des axes d'amélioration majeurs sur un plan à six ans et propose un nouveau modèle de gouvernance des systèmes d'information.

153. Ce modèle de gouvernance, approuvé lors de la réunion du SMG, a fait l'objet d'un mémorandum du Secrétaire général le 22 décembre 2011. Il met en place une instance dénommée *Information Management Committee* (IMC), présidée par D/ADB et comprenant des représentants des autres branches. Quatre groupes (*Web Management, Information Security Management, Project Management et Content Management*) complètent l'IMC. Ils ont commencé leur travail et disposent tous d'un mandat.

154. Un schéma directeur des systèmes d'information est en cours de rédaction, conformément à une recommandation formulée dans le rapport de l'auditeur externe pour l'exercice 2010 et devrait être achevé à l'été 2012. Sa validation représentera une avancée importante. Il est toutefois regrettable que sa préparation, confiée au responsable de la section TIC, ne semble pas avoir fait l'objet d'orientations générales préalables formalisées par le Secrétariat général (par exemple sous la forme d'un mandat).
155. En termes de coordination avec les bureaux, l'auditeur externe a pu constater l'existence d'une coordination entre ICT et ATB, sous la forme d'un *ATB-ICT Strategic Planning*. A compter de mi-2011, ATB a regroupé l'ensemble des demandes de projets provenant des branches, en établissant des priorités avant coordination avec la section TIC.

Constat n°9 : l'auditeur externe constate que, conformément à ses recommandations antérieures, l'OACI a entrepris d'établir un schéma directeur couvrant l'ensemble de l'informatique de l'organisation. La question peut se poser de savoir qui en assurera l'exécution et le contrôle : le positionnement de la section TIC au sein de l'organisation ne lui confère, en cette matière, qu'une autorité limitée.

Recommandation n°9 : lorsque le schéma directeur de l'informatique de l'OACI sera finalisé, le Secrétaire Général devrait en demander la validation au Conseil. Compte tenu de l'organisation en place, qui ne confère à la section TIC qu'une autorité limitée en matière de projets et d'applications informatiques à l'égard des bureaux centraux et régionaux, et dans le cadre de la réorganisation de l'encadrement supérieur d'ADB suggérée à l'observation n°5, il conviendrait que la section TIC soit rattachée à un responsable de niveau approprié.

5. AUDIT DES BUREAUX DE LA NAVIGATION AÉRIENNE ET DU TRANSPORT AÉRIEN

156. Le contrôle des bureaux de la navigation aérienne (*Air Navigation Bureau, ANB*) et du transport aérien (*Air Transport Bureau, ATB*) a été effectué en deux phases : du 16 au 27 mai 2011, ont été auditées les activités ATB/ENV et ATB/EAP⁶⁹ et un premier contact a été établi avec ATB/AVSEC et la responsable du bureau ANB et son équipe. Du 24 octobre au 4 novembre 2011, ont été auditées les activités ATB/AVSEC et de l'ensemble du bureau ANB. La documentation pour ces divers contrôles avait été préparée sur la base de questionnaires envoyés quelques mois à l'avance.
157. L'audit a eu pour objectif essentiel de rendre compte au Conseil des éventuels écarts existant entre la présentation et le financement de l'activité des bureaux ANB et ATB, tels qu'ils ressortent du budget triennal 2011-2013 voté par l'Assemblée, et l'activité et le financement « réels » de ces deux bureaux. La finalité de cet examen

⁶⁹ *Economic analysis and policy*

est d'en tirer des enseignements et des recommandations en vue de la préparation du budget du prochain triennat.

5.1.L'organisation administrative

5.1.1. Le bureau de la navigation aérienne (ANB)

158. Le bureau de la navigation aérienne est organisé en onze sections, regroupées dans deux grands ensembles :

- sept sections participent à la création des normes et aux infrastructures (*Safety standardization and infrastructure*) :

- opérations aériennes (*Flight Operations, OPS*) – 12 agents inscrits au budget (« established ») (et deux rémunérés par l'ARGF) ;
- gestion du trafic aérien (*Air Traffic Management, ATM*) – 11 agents inscrits au budget ;
- aéroports (*Aerodromes, AGA*) – cinq agents inscrits au budget ;
- communication, navigation et surveillance (*Communications, navigation and surveillance, CNS*) – 12 agents inscrits au budget ;
- enquête sur les accidents (*Accident Investigation, AIG*) – trois agents inscrits au budget ;
- météorologie (*Meteorology, MET*) – 5 agents inscrits au budget ;
- médecine aéronautique (*Aviation Medicine, MED*) – deux agents inscrits au budget.

- quatre sections participent à la gestion de la sécurité et au monitoring (*Safety Management and Monitoring*) :

- formation à la sécurité aérienne (*Aviation Safety Training – AFT*) – huit agents inscrits au budget (et deux rémunérés par l'ARGF) ;
- audit (*Continuous Monitoring and Oversight Section - CMO*) – 17 agents inscrits au budget ;
- gestion intégrée de la sécurité (*Integrated Safety Management – ISM*) – cinq agents inscrits au budget ;
- assistance aux États (*Implementation Support and Development Safety – ISD – SAF*) – quatre agents inscrits au budget.

159. La section des outils de sécurité pour l'aviation des États (*State Aviation Safety Tools – SAST*) – neuf agents inscrits au budget – est directement rattachée à la directrice du bureau de la navigation aérienne. En outre, six agents inscrits au budget participent à l'animation de la direction avec la directrice du bureau. De la même façon, les deux -directeurs adjoints disposent d'une équipe de deux agents.

160. Au total, 108 agents inscrits au budget (*established*) sont donc affectés au bureau de la navigation aérienne, auxquels il convient d'ajouter quatre agents rémunérés par le fonds ARGF. On verra plus loin que, dans la réalité, compte tenu de huit vacances de postes, le bureau ANB ne dispose que de 100 agents sous statut OACI

(ICAO staff) rémunérés sur le budget ordinaire, auxquels il convient d'ajouter non seulement les quatre agents pris en charge par l'ARGF, mais également 14 agents mis à disposition ou détachés (*seconded*), rémunérés directement, ou dont le salaire est remboursé à l'OACI, par les États membres. Les agents sous contrats de service spécial (SSA) ne sont pas pris en compte ici.

5.1.2. Le bureau du transport aérien (ATB)

161. Le bureau du transport aérien (ATB) est organisé – en plus du directeur et des collaborateurs qui lui sont rattachés, soit sept emplois – en trois entités, deux branches et une section, dont les responsabilités sont assez nettement distinctes.

162. La branche Sûreté (*Security*) AVSEC, (34 agents au total, en incluant le chef de la branche et ses deux assistants) répond à l'objectif stratégique de « renforcement de la sûreté de l'aviation civile dans le monde ». Elle est constituée de trois sections :

- sûreté et Facilitation SFP (12 agents), chargée de l'élaboration et de la coordination d'une politique et d'un cadre juridique mondiaux efficaces répondant aux menaces contre l'aviation civile. Cette section traite notamment de la Facilitation et des MRTD (*Machine Readable Travel Documents*) et le Public Key Directory (PKD) ;
- réalisation d'audits (*ASA Security Audits*), avec 13 agents visant coordonner et mettre en œuvre le Programme Universel d'Audit de la Sûreté, dont l'objectif est de promouvoir la sûreté aérienne dans le monde entier par des audits périodiques auprès des États-membres pour vérifier leur aptitude à superviser la sûreté, et le degré de mise en œuvre par ces États des normes et pratiques recommandées par l'OACI touchant à la sûreté ;
- assistance aux États – (ISD – SEC) avec 9 agents dont la mission est d'améliorer l'aptitude des États à superviser la sûreté, en apportant l'assistance et le soutien nécessaire à la mise en œuvre des normes et pratiques recommandées, et à l'élimination des déficiences identifiées dans le cadre du Programme Universel d'Audit de la Sûreté.

163. La branche Environnement ENV (11 agents) couvre notamment les questions relatives au changement climatique, à la qualité locale de l'air et au bruit. Un programme spécifique est dédié à la sensibilisation et à la communication (*outreach*), en particulier en coopération avec d'autres organes des Nations Unies.

164. La section analyse et politique économique EAP (16 agents) est en charge de cinq programmes (n° 32 à 36). Après de nombreuses réorganisations, cette section est en charge, depuis janvier 2010, de quatre domaines, auxquels s'en est ajouté un cinquième depuis janvier 2011 : réglementation et politiques (*Regulation and policies*), gestion des infrastructures (*Infrastructure management*), analyse de

marchés et prévision (*Market analysis and Forecasting*), statistiques et bases de données (*Statistics and databases*) et le Joint Financing Unit.

165. ATB dispose donc au titre du budget triennal, en 2011, d'un total de 68 postes (*established*). Quatre sont vacants, mais 10 agents sont mis à disposition, (8 agents) détachés (deux agents) tandis que trois sont rémunérés par l'ARGF et le Joint Financing, ce qui fait qu'au total, hors contrats de service spécial (SSA), ATB disposait en réalité de 74 agents au moment du contrôle.

5.2. La présentation budgétaire

5.2.1. Abandon des indices de performance

166. Les indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators - KPI) affichés dans le budget du triennat 2008-2010 étaient principalement des instruments non quantitatifs de suivi d'activité : de véritables indicateurs auraient dû comporter des objectifs chiffrés, permettant de mesurer, comme c'est leur vocation et leur dénomination, la performance accomplie. Ils ont été abandonnés.

167. Le concept de KPI n'a pas été reconduit pour le budget du triennat 2011-2013. Ils ont été remplacés par des « résultats attendus » (*expected results*) définis pour chaque programme, mais qui restent vagues et non chiffrés. Par exemple, pour ATB/ENV : accroître le niveau de mise en œuvre – programme 18, « meilleur fonctionnement des bureaux régionaux » – programme 19, « relever le niveau de mise en œuvre des normes » – programme 20, « accroître l'uniformité de l'application des SARPs⁷⁰ » – programme 21, « augmenter le nombre des États qui se conforment aux normes » – programme 22, « augmenter le nombre des participants, réduire les fraudes, accroître l'aptitude des États » – programme 23, « faire davantage reconnaître l'OACI » – programme 24, « accroître l'efficacité des mesures relatives aux émissions » – programme 25, « accroître l'efficacité des mesures » – programme 26, etc.

Constat n°10 : l'introduction dans le document budgétaire du triennat 2011-2013 du concept de « résultat attendu » marque une différence par rapport au concept précédent, qui n'était qu'un suivi d'activité, théoriquement assorti d'indicateurs de performance (*KPI*), mais ce changement ne permet pas davantage une mesure objective de l'accomplissement effectif des missions confiées au travers du vote du budget.

Recommandation n°10 : la généralisation d'un outil homogène de suivi des projets, tel que IKSAN, en cours de développement, pourrait permettre à l'OACI de disposer d'un instrument permettant une information plus réaliste sur une partie des activités de l'Organisation au niveau des services (et notamment la mise au point de documents ou le développement de systèmes informatiques). Le cas échéant, cet outil, si

⁷⁰ *Standards Recommended Practices*

l'OACI parvient à en généraliser l'utilisation, permettrait de répondre à certaines questions que pourrait poser le Conseil sur l'avancement des activités relatives aux objectifs stratégiques, en substitution aux anciens KPI qui n'ont jamais été mis en œuvre et en réponse aux « résultats attendus », qui demeurent pour la plupart théoriques et abstraits.

5.2.2. Une structure « programmes/projets » peu lisible

168. L'article IV (et plus précisément 4.4) du règlement financier de l'OACI reprend, à l'instar des autres organismes du système des Nations unies, les divers éléments que doit contenir le document budgétaire présenté au vote du budget triennal. Y figurent notamment la nécessité de présenter, à l'appui des « objectifs stratégiques », des « programmes ». En revanche, la notion même de « projet » ne figure pas parmi les obligations d'information accompagnant des demandes budgétaires⁷¹.

Le bureau de la navigation aérienne (ANB)

169. Pour ANB, on constate que :

- pour cinq sections, l'activité correspond à un programme budgétaire : gestion intégrée de la sécurité, aérodromes, enquêtes sur les accidents, audit et météorologie ;
- l'activité des sept autres sections est éclatée entre plusieurs programmes budgétaires : deux pour la médecine aéronautique, l'assistance (*ISD safety*) et la formation à la sécurité aérienne ; quatre programmes pour la communication, navigation et surveillance ; cinq pour les outils de sécurité pour l'aviation des États ; six pour les opérations aériennes ; onze pour la section de la gestion du trafic aérien, soit à peu près autant de projets que d'agents inscrits au budget (*established*).

170. Le tableau suivant montre le caractère peu fiable, car très instable, d'une indication budgétaire aussi détaillée, portant sur une période censée couvrir trois années : comme l'illustre clairement le tableau, les projets sont rapidement appelés à être modifiés, voire abandonnés, tandis que de nouveaux sont créés dès la première année du triennat :

⁷¹ On observe que le même article 4.4 prévoit expressément la présentation d'« indicateurs de performance », procédure non respectée par l'OACI dans le budget triennal 2011-2013. Comme déjà indiqué, le budget triennal précédent avait bien prévu l'existence d'indicateurs de performance, mais ces derniers n'ont donné lieu à aucun suivi et ont été abandonnés.

Tableau n° 18 : Répartition des programmes du budget 2011-2013 entre les diverses sections du bureau ANB

Programme	Section	Projets budgétaires	Non mentionnés dans IKS	Nouveaux
1 ATM Optimisation de l'espace aérien	Gestion du trafic aérien Communication, navigation et surveillance	1-5 et 7-9 6	10 et 11	1 actif, 4 inactifs 1 actif, 3 inactifs
2 Navigation fondée sur les performances (PBN)	Gestion du trafic aérien	1-9		1 actif, 1 inactif
3 Mise en œuvre de la gestion de la sécurité	Gestion intégrée de la sécurité Opérations aériennes	1-6 et 8	7	5 actifs, 6 inactifs 1 actif
4 Maintien de la navigabilité	Outils de sécurité pour l'aviation des États Opérations aériennes	5 1-3	6 et 7	4 inactifs
5 ATM - Gestion mondiale	Outils de sécurité pour l'aviation des États	1-3	4	4 actifs
6 Activités régionales liées à la sécurité	Médecine aéronautique Gestion du trafic aérien	2 et 5 6	1, 3, 4 et 7	2 nouveaux
7 Sécurité - Activités génératrices de produits (autofinancées)	Gestion du trafic aérien Opérations aériennes Outils de sécurité pour l'aviation des États	5, 6, 17, 18, 21 et 23 7-15 et 22 1-4	16, 19, 20, 24, 25, 26	
8 Coordination régionale des activités liées à la sécurité	Implementation Support and Development - Safety Gestion du trafic aérien	3 (inactif)		1 actif, 1 inactif
9 Sécurité des aéroports	Aéroports	1-9, 11 à 12	10	12 actifs, 4 inactifs
10 Enquêtes sur les accidents	Enquêtes sur les accidents	1-12		7 actifs
11 Audits de sécurité	Audit Outils de sécurité pour l'aviation des États	1-3 et 5-10 4		2 inactifs
12 Coopération civilo-militaire	Gestion du trafic aérien	1-2		1 actif
13 SARP sur l'ATM	Gestion du trafic aérien	1-3, 5-6	4	1 inactif
14 Organismes régionaux de supervision de la sécurité	Formation à la sécurité aérienne Implementation Support and Development - Safety	5 2, 4, 6	1 et 3	2 actifs
15 Professionnels de l'aviation qualifiés	Formation à la sécurité aérienne Opérations aériennes	4, 5, 8 1-5	6 et 7	2 actifs
16 Réponse aux risques cruciaux pour la sécurité	Gestion du trafic aérien Opérations aériennes Outils de sécurité pour l'aviation des États	11 1 et 5-7 4	2, 3, 8-10, 12 et 13	4 actifs et 4 inactifs
18 Sécurité	Gestion du trafic aérien Opérations aériennes	7 11		
28 Liaison de données	Gestion du trafic aérien Communication, navigation et surveillance	2 et 3 1 et 4		
29 Météorologie	Météorologie	1 à 2		
30 CNS/Spectre des radiofréquences	Gestion du trafic aérien Communication, navigation et surveillance	5 1-3 et 5-8	4 et 9	1 actif
31 Information aéronautique numérique	Communication, navigation et surveillance	1		
Total		127		44 actifs

(sources : budget triennal 2011-2013 et base de données IKS)

171. Un tel éclatement des activités de la plupart des sections conduit également à s'interroger sur la pertinence de la répartition budgétaire entre programmes et projets. Ainsi, certains programmes utilisés par la section de la gestion du trafic aérien auraient-ils pu constituer de simples projets relevant des programmes n° 1 ou 2, qui regroupent l'essentiel des activités de la section. Tel est, par exemple, le cas des programmes n°12 « coopération civilo-militaire » et n°13 « SARP sur l'ATM ».
172. Cet extrême morcellement des activités d'une même section conduit également à des répartitions peu pertinentes des effectifs. Le salaire de certains agents peut être imputé sur jusqu'à six programmes différents. Sans atteindre ces extrémités, les salaires des agents des sections qui gèrent des projets répartis entre plusieurs programmes sont généralement imputés sur trois ou quatre programmes. La gestion d'un tel système est complexe, ce qui n'est pas le garant d'une grande fiabilité. Les auditeurs ont ainsi relevé des incohérences pour les imputations de 25% des salaires des agents d'ANB au moment de l'audit, dont ils ont demandé la correction au Secrétaire général.

Le bureau du transport aérien (ATB)

La situation générale

173. Dans deux cas, la structure budgétaire (programme) et la structure administrative (section) coïncident : il s'agit des programmes n° 20 (Sûreté/Audit), géré par la section ASA⁷², et n°22 (*Implementation Support & Development*), géré par la section ISD. Dans les autres cas, les sections gèrent simultanément plusieurs programmes. En particulier, la branche ENV qui gère à elle seule quatre programmes.
174. Par différence avec le bureau ANB, on constate en revanche qu'aucun programme n'est simultanément géré par plusieurs sections, ce qui améliore la lisibilité du dispositif. De ce fait, la répartition des effectifs entre les différents programmes gérés par le bureau ne présente pas les mêmes incohérences que celle qui ont été constatées pour le bureau ANB.
175. Comme plus haut pour le bureau ANB, le tableau suivant montre les différences entre les informations présentées dans le document budgétaire triennal et la situation réelle des projets dès le premier exercice, avec 20 projets modifiées, 17 projets clos et 36 nouveaux projets au moment du contrôle (octobre 2011) :

⁷² *Aviation Security Audit Section*

Tableau n° 19 : Répartition des programmes du budget 2011-2013 entre les diverses sections du bureau ATB

Programme	Section/ Branche	Projets au budget	Modif.	Clos.	Nouv.	Total projets
18. Sureté	SFP	13	4	1	2	14
20. Sureté/audit	ASA	8	3	-	-	8
21. Facilitation	SFP	10	-	-	1	11
22. Développement et soutien à la mise en oeuvre ⁷³	ISD	6	6	-	-	6
23. MRTD	SFP	10	2	2	1	9
24. Sensibilisation ("outreach")	ENV	18	-	-	2	20
25. Qualité de l'air ambiant	ENV	17	-	2	-	15
26. Changement climatique	ENV	43	-	11	8	40
27. Bruit	ENV	21	-	1	-	20
32. Développement durable - activités génératrices de revenus	EAP	3	-	-	-	3
33. Amélioration de la transparence de la politique aéronautique	EAP	8	3	-	-	8
34. Statistiques	EAP	4	-	-	-	4
35. Transport aérien durable	EAP	23	2	-	1	24
36. Aéroports et services de la navigation aérienne	EAP	13	-	-	1	14
37 "+". PKD	SFP	-	-	-	4	4
37 "++". Climat	ENV	-	-	-	8	8
37 "+++". Plan d'action CO2	ENV	-	-	-	5	5
37 "++++". JFU ⁷⁴ Atlantique nord	EAP	-	-	-	3	3
Total					TOTAL PROJETS	216

(sources : budget triennal 2011-2013 et base de données IKSN)

Le cas particulier de la branche Environnement

176. L'action de la branche Environnement (ENV) répond à un certain nombre d'objectifs dont la mise en œuvre n'est pas toujours aisée à comprendre et présente des difficultés au regard de l'analyse de l'exécution budgétaire. L'OACI poursuit, en matière environnementale, trois objectifs principaux : réduire l'exposition au bruit, réduire l'impact des émissions sur la qualité de l'air et réduire l'impact de l'aviation sur le changement climatique.

177. Pour y parvenir, la branche Environnement s'est vue assigner quatre programmes dans le budget 2011-2013 : qualité de l'air (25), changement climatique (26), bruit (27) et communication externe (*outreach*) (24).

178. On constate cependant que, lors de sa 37^{ème} session, l'Assemblée a adopté une résolution majeure consacrée au changement climatique (A 37-19), qui bouleverse les priorités opérationnelles de la branche Environnement. Cette résolution définit

⁷³ Implementation Support & Development

⁷⁴ Joint Finance Unit

quatre « défis et prochaines étapes » qui se sont imposés comme actions prioritaires pour la branche : objectifs globaux à atteindre ; mesures de marché ; plans d'action pour les États ; carburants alternatifs. Compte tenu des ressources budgétaires et humaines inchangées, le choix a été fait d'en privilégier deux : les plans d'action des États et les fuels alternatifs.

179. Sans méconnaître la nécessité d'adapter l'action des services de l'Organisation à l'évolution de l'actualité et des décisions de l'Assemblée, on constate que se pose un problème de cohérence et de compatibilité des diverses orientations demandées.

180. De ce fait, pour accomplir les tâches demandées au bureau ATB et à la branche Environnement, les services se trouvent dans la position de s'éloigner du cadre – en principe d'application stricte – qui leur est imparti par les documents budgétaires, approuvés par la même institution.

Programmes et projets : une information à simplifier

181. L'élaboration détaillée de 37 programmes décomposés en 387 projets au titre des trois objectifs stratégiques (sécurité, sûreté, environnement/développement durable), avec 171 projets pour le bureau ANB et 216 pour le bureau ATB représente une charge de travail non négligeable pour produire des informations n'offrant ni fiabilité, ni stabilité. Les tableaux précédents montrent qu'à l'évidence, un projet élaboré près de quatre ans avant son échéance finale est susceptible de voir son contenu, voire son existence même, remis en cause, tandis que de nouveaux projets peuvent émerger.

182. L'examen de la procédure de fixation du montant global des contributions obligatoires, objet essentiel du vote du budget, montre que la réflexion et la discussion du budget ont, dans la pratique, porté non pas sur les programmes et projets, mais sur la notion de « croissance réelle zéro », qui n'a guère de rapport avec le contenu desdits programmes et projets.

183. Par ailleurs, on constate que, dans le document budgétaire 2011-2013, figurent au total 37 programmes au titre des trois objectifs stratégiques opérationnels, qui ne représentent qu'environ 32% du total du budget voté. Chaque programme ne représente en moyenne, quant à lui, que 0,89% du budget. En ce qui concerne les projets, on observe qu'il existe plus de projets que d'agents de l'OACI, avec une différence sensible entre le bureau ATB (un agent étant en moyenne chargé de 2,3 projets) et le bureau ANB (où le ratio est de 1,2).

184. Traduite en termes de crédits budgétaires (*appropriations*), cette répartition est largement artificielle. Les salaires des agents sont en effet répartis entre les différents programmes au début de la réflexion budgétaire ou au moment de leurs changements d'affectation. De ce fait, seuls les mouvements de personnel entre bureaux ou sections font évoluer la répartition des crédits de personnel entre les

programmes par rapport à la présentation qui a été faite au Conseil. En revanche, l'exécution budgétaire n'entretient qu'un lointain rapport avec l'affectation des agents ou d'une section à une tâche donnée. Ainsi, dans l'hypothèse où un agent de la section de la gestion du trafic aérien (ATM), dont le salaire est imputé sur les programmes 1, 2, 6 et 7 (objectif stratégique sécurité), se verrait en fait confier la gestion des projets des programmes 28 et 30 (objectif stratégique environnement), l'exécution budgétaire ne prendrait pas en compte ce changement d'activité, alors même qu'il aurait un impact sur la répartition des moyens entre les axes stratégiques. L'exécution budgétaire « apparente » par programme sera donc, par construction, très proche de la prévision, sans nécessairement refléter la réalité des activités des agents de l'organisation. De ce point de vue également, il serait souhaitable d'éviter l'éclatement d'un programme entre plusieurs sections.

Constat n°11 : la structure budgétaire en programmes et projets retenue pour le triennat 2011-2013 est inutilement détaillée. Les programmes sont trop nombreux et de taille très variable et chacun ne représente en moyenne que moins de 1% de la masse budgétaire. Quant aux projets, leur nombre est de toute évidence excessif, notamment au bureau du transport aérien (ATB) (et plus particulièrement encore à ATB/ENV).

Recommandation n°11 : la structuration budgétaire en programmes et projets devrait être sensiblement allégée, en faisant en sorte que leur nombre soit limité au strict minimum compatible avec le règlement financier (art. IV) et à ce que, dans la mesure du possible, un même programme ne soit pas éclaté entre plusieurs sections. Quant aux projets qui intéressent principalement la gestion quotidienne des programmes et doivent, à ce titre, conserver une certaine souplesse, ils pourraient ne pas figurer en tant que tels dans le document budgétaire, ce dernier se limitant à indiquer la liste des résultats et produits attendus pour chaque programme sur la durée du triennat.

185. En ce qui concerne le cas particulier du bureau ANB, la simplification recommandée ci-dessus pourrait reposer sur une réflexion préalable sur la réalité de l'activité de ce bureau. En effet, dans la pratique, indépendamment de la logique budgétaire qui repose sur la notion de programmes/projets, la responsable ANB analyse les activités de son bureau sur la base non pas de leurs objectifs, mais sur celle de leur nature. Elle distingue ainsi cinq grands secteurs d'activités du bureau ANB, et en estime la part relative de la façon suivante :

- activités opérationnelles (*core activities*) : 26 % ;
- résolution des insuffisances en matière de sécurité et des infrastructures : 22 % ;
- production des normes : 21 % ;
- surveillance de la sécurité : 18 % ;
- développement stratégique et planification de la sécurité : 13 %.

186. Les chiffres ci-dessus, fournis par le bureau de la navigation aérienne, n'ont pas été audités : néanmoins, cette présentation, basée sur la nature des activités et non plus sur leur objet spécifique, semble refléter l'activité réelle du bureau ANB de façon beaucoup plus réaliste que celle qui résulte de la lecture des documents budgétaires.

Activités opérationnelles (*core activities*)

187. Les « activités opérationnelles » (*core activities*), dans la présentation proposée par la directrice du bureau ANB, sont les suivantes :

- gestion de crise (pandémies, catastrophes naturelles, interruptions du contrôle aérien) ;
- résolution ou médiation pour les situations affectant l'aviation civile créées par des conflits ;
- maintien à jour de la documentation opérationnelle ;
- avis opérationnels pour les États, l'industrie.

188. Ces activités, alors qu'elles représentent environ le quart de l'activité du bureau ANB, ne sont que très mal, voire pas du tout reflétées dans les documents budgétaires : ainsi, la gestion de crise (cendres volcaniques, accident de Fukushima, opérations militaires en Lybie, etc.), la médiation ou les avis opérationnels n'apparaissent-ils, au mieux, qu'assez indirectement dans l'intitulé de certains projets et seulement dans le cas de certains programmes. Par exemple, les projets 1.8 ou 4.6 et 4.7 correspondent aux consultations en matière de navigabilité et de gestion du trafic aérien. En revanche, les consultations de l'Organisation mondiale de la météorologie (OMM) ou de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) dans le cas des crises n'apparaissent pas à travers le document budgétaire, alors qu'elles mobilisent une part croissante des ressources de l'OACI.

189. En ce qui concerne les projets menés en prévision de ces crises, on en trouve une trace dans le document budgétaire : ainsi, pour les aspects médicaux de l'aviation civile, si la réponse aux demandes de l'OMS n'est pas mentionnée en tant que telle, le principal projet du programme n°6 est l'arrangement de coopération pour la prévention de la propagation de maladies transmissibles par les voyages aériens (CAPSCA⁷⁵), qui devrait, en principe, permettre de traiter la réponse aux pandémies.

190. De même, l'activité de mise à jour de la documentation opérationnelle figure au niveau des « résultats attendus », mais elle est éclatée entre plusieurs programmes : programmes 4, 5 et surtout 7, une partie importante de la documentation opérationnelle étant vendue.

Résolution des insuffisances en matière de sécurité et d'infrastructures

191. Les activités en matière de sécurité et d'infrastructures figurant dans la présentation de la responsable du bureau ANB sont les suivantes :

- outils de la sécurité nationale ;
- gestion du trafic aérien (ATM) – optimisation de l'espace aérien ;
- action coordonnée pour répondre aux déficiences en matière de sécurité et d'infrastructure ;
- coopération et coordination avec les parties prenantes.

⁷⁵ *Coopérative Arrangement for the Prevention of Spread Communicable disease through Air travel*

192. On note que ces activités sont plus clairement décrites que les précédentes dans le document budgétaire triennal : elles correspondent à peu près aux programmes 1, 2 et 14, ainsi qu'à une partie des programmes 9, 10, 11 et 16.

Production des normes

193. L'activité de production des normes représente certes une part significative de l'activité totale du bureau (environ 1/5^{ème}), mais nettement moindre que ce qui ressort de l'examen des programmes/projets qui y sont théoriquement prévus dans le budget. Elle recouvre quatre domaines :

- mise à jour de 17 annexes et de cinq procédures pour les services de navigation aérienne (PAN⁷⁶s), et de plus de 50 manuels qui fournissent des orientations pour l'application des normes et pratiques recommandées (SARPs) ;
- animation de 12 panels et de 13 groupes d'études ;
- avis aux États et aux industries sur l'interprétation des normes et pratiques recommandées (SARPs) ;
- coordination avec les autres organisations chargées de la production des normes (ISO, RTCA⁷⁷, EUROCAE⁷⁸, etc.)

194. Plutôt que de regrouper l'ensemble de ces activités au sein d'un même programme, ces dernières ont été éclatées entre plusieurs programmes budgétaires : 1 à 4, 9, 10, 13, 16 et 28 à 31. On constate que ces programmes, dont l'addition atteint environ 7,4 MCAD de crédits budgétaires, correspondraient théoriquement, en termes budgétaires, à environ la moitié (et non à la proportion de 1/5^{ème} « réellement constatée » par la responsable du bureau), de l'activité ANB, ce qui montre bien la déconnection existant actuellement entre la présentation budgétaire des activités et la réalité⁷⁹.

Surveillance de la sécurité

195. Ce domaine d'activité, toujours selon la présentation proposée par la responsable du bureau, regroupe essentiellement trois volets :

- d'une part, le système informatique grâce auxquels les États peuvent renseigner en temps réel leur degré de mise en œuvre des recommandations formulées à l'occasion des audits de l'OACI (système électronique de notification et publication des différences, EFOD⁸⁰) – programme n°5 ;
- d'autre part, les outils, notamment informatiques, dans lesquels se trouvent les données relatives à la sécurité, tels le système iSTARS (système OACI de gestion interne de la sécurité) – programme n°3 ;

⁷⁶ *Procedures for Air Navigation Services*

⁷⁷ *Radio Technical Commission for Aeronautics*

⁷⁸ *European Organisation for Civil Aviation Equipment*

⁷⁹ Compte tenu du fait que les dépenses du bureau ANB sont à 70% des dépenses de personnels, on peut considérer que le pourcentage de crédits consacrés à une activité par rapport au budget total de ce bureau reflète approximativement le pourcentage de ladite activité par rapport au total de l'activité dudit bureau.

⁸⁰ *ICAO Electronic Filling of Differences*

- enfin, l'audit des systèmes de sécurité des États membres dans le cadre du programme universel d'audits de supervision de la sécurité (USOAP⁸¹), selon l'approche de surveillance continue (CMA⁸²). Cette activité est retracée dans le programme n°11.

Développement stratégique et planification de la sécurité

196. Le bureau de la navigation aérienne regroupe essentiellement, dans cette rubrique, le développement et la mise à jour du Plan mondial pour la sécurité de l'aviation dans le monde (GASP⁸³) et des plans régionaux (RASG⁸⁴) qui sont prévus par le programme n°3, le développement et la mise à jour du plan mondial de navigation aérienne, ainsi que la coordination du travail des groupes régionaux de planification et de mise en œuvre (PIRG⁸⁵), ces deux derniers projets étant prévus par le programme n°5.

197. Participe également au développement stratégique et à la planification la réflexion menée par le bureau sur la prochaine génération de professionnels de l'aviation (programme n°15)

Constat n°12 : l'examen de la réalité de l'activité du bureau de la navigation aérienne (ANB⁸⁶) montre qu'une partie importante de cette activité n'est que peu ou pas représentée à travers la structuration budgétaire actuelle en programmes/projets : il s'agit, d'une façon générale des activités opérationnelles (*core activities*) et plus spécifiquement de la gestion de crises (*contingencies*).

Recommandation n°12 : dans le cadre de la simplification recommandée à l'observation précédente pour l'élaboration du budget du prochain triennat, et afin de rendre les arbitrages budgétaires moins déconnectés de la réalité, les activités du bureau ANB devraient être retracées, à travers les objectifs stratégiques, par des programmes/projets moins nombreux et correspondant davantage à l'activité réelle du bureau.

5.3. Le financement extrabudgétaire des bureaux de la navigation et du transport aérien (ANB et ATB) en 2011

198. Les bureaux ANB et ATB bénéficient de financements extrabudgétaires de quatre natures différentes :

- des financements provenant de fonds recevant des contributions volontaires (voire, dans certains cas particuliers, de redevances) ;

⁸¹ *Universal Safety Oversight Audit Programme*

⁸² *Continuous Monitoring Approach*

⁸³ *ICAO Global Aviation Safety Plan*

⁸⁴ *ICAO Regional Aviation Safety Group*

⁸⁵ *Planning and Implantation Groups*

⁸⁶ *Air Navigation Bureau*

- des mises à disposition de personnels (contributions en nature – *in kind*) ou des détachements remboursés à l’OACI par certains États ;
- des missions et conférences prises en charge ou remboursées par des tiers (*cost recovery*) ;
- des revenus auxiliaires permettant d’autofinancer totalement ou partiellement certaines activités.

Les fonds

199. Pour le bureau ANB, il n’existe qu’un fonds extrabudgétaire : le fonds sécurité (*safety fund* ou « SAFE »), qui dispose d’un financement de 1,4 MCAD, mais qui n’avait donné lieu à aucun engagement à la date du contrôle.

Tableau n° 20 : Ressources allouées à ANB pour l’exercice 2011 (en milliers de dollars canadiens)

Fonds	Allocations (<i>allotments</i>)	Crédits gérés 1101 ⁸⁷	Crédits gérés 1106 ⁸⁸	Total crédits gérés
Montant	19 698	3 288	2 915	6 203

(source : OACI)

200. Dans le tableau qui précède, la première colonne représente le budget total alloué au bureau ANB en 2011 ; les colonnes suivantes indiquent les crédits alloués à la responsable du bureau en tant que gestionnaire de crédits (*allotment holder*).

201. Pour le bureau ATB, les contributions volontaires ou redevances qui viennent s’ajouter aux ressources ordinaires, permettent d’alimenter quatre fonds : AVSEC et Environnement et, dans un cadre différent, PKD⁸⁹ et JFU⁹⁰.

Tableau n° 21 : Ressources allouées à ATB pour l’exercice 2011 (en milliers de dollars canadiens)

Fonds	Allocations (<i>allotments</i>)	Crédits gérés 1101	Crédits gérés 1106	Total crédits gérés	Fonds contributions volontaires
Montant	12 017	2 861	427	3 288	2 666

(source : OACI)

202. Sur un budget ordinaire alloué de 11,7 MCAD pour le bureau ATB, la directrice d’ATB gère directement 3,3 MCAD. Par ailleurs, son bureau bénéficie également de contributions volontaires pour un montant de 2,7 MCAD. L’origine de ces contributions volontaires est la suivante :

⁸⁷ Fonds régulier

⁸⁸ Fonds “*efficiency and carry over*”

⁸⁹ *Public Key Directory*

⁹⁰ *Joint Finance Unit*

Tableau n° 22 : Contributions volontaires 2011 à l'activité d'ATB (en milliers de dollars canadiens)

Fonds	
AVSEC	1 513
Environnement	187
PKD	306
JFU	660
Total	2 666

(source : OACI)

203. Le Secrétariat général indique que les chiffres qui ont été communiqués à l'auditeur externe lors du contrôle ne reflètent pas nécessairement la réalité : par exemple, le fonds Environnement n'aurait reçu en fait que 6 kCAD en 2011 et non les 187 kCAD annoncés.

204. On constate que ces fonds abondent les ressources de quelques programmes inclus dans le document budgétaire, notamment le programme 22 assistance (*implementation support & development*), qui reçoit ainsi 1 322 kCAD en 2011. PKD, Climat et JFU Atlantique Nord bénéficient, quant à eux, de financements externes assurant leur équilibre.

Les personnels détachés ou mis à disposition (« seconded staff »)

205. Pour le bureau ANB, comme indiqué plus haut, par rapport à l'effectif budgétaire (*established*) de 108 agents (cf. tableau ci-dessous), huit postes étaient vacants au moment du contrôle, l'effectif budgétaire réel étant de 100.

Tableau n° 23 : Effectif budgétaire ANB

	D/P	G	Total
RP statut	60	48	108

(source : OACI)

206. Mais dans la réalité, plus de 40% des professionnels travaillant au bureau ANB sont pris en charge hors budget ordinaire. Si l'on prend pour critère l'origine du financement, observant que les fonds 1101 (budget ordinaire) et 1106 (*efficiency and carry-over*) proviennent tous deux des contributions obligatoires, la proportion tombe à 17,5 %, ce qui demeure élevé.

Tableau n° 24 : Effectifs réels ANB

	D/P	G	Total
RP statut	56	42	98
SSA 1101	6	1	7
<i>Total effectifs budget ordinaire</i>	<i>62</i>	<i>43</i>	<i>105</i>
SSA 1106	25		25
<i>Total financé par les contributions obligatoires</i>	<i>87</i>	<i>43</i>	<i>130</i>
SSA autres fonds	4		4
Détachés (funded)	4		4
Mis à disposition	10	0	10
Total	105	43	148
% hors budget ordinaire	41,75%	0 %	29,05%
% hors contributions obligatoires	17,5 %	0 %	12,2 %

(source : OACI)

207. L'activité d'audit du bureau ANB (programme USOAP-CMA) a recours à un vivier de 75 experts pour des missions qui durent en moyenne sept jours. Les États qui fournissent les experts prennent en charge leur rémunération, tandis que l'OACI supporte les frais de voyage et de mission.

208. En ce qui concerne le bureau ATB, les effectifs budgétaires de personnels sous statut (*ICAO staff*) tels que prévus au budget triennal 2011-2013 pour l'année 2011 étaient les suivants :

Tableau n° 25 : Effectif budgétaire ATB

	D/P	G	Total
RP (statut)	39	29	68

(source : OACI)

209. Cependant, huit postes sont vacants et les effectifs réels sous statut OACI sont donc de 64 agents. Le bureau ATB dispose également de personnels sous contrats temporaires (SSA). Enfin, des fonctionnaires d'États membres sont affectés à l'OACI. Ils sont soit placés sous statut OACI et remboursés à l'OACI par les États concernés (agents détachés), soit directement pris en charge par les États, sans mouvements de fonds entre ces derniers et l'OACI (agents mis à disposition). Le tableau suivant recense ces effectifs au moment du contrôle :

Tableau n° 26 : Effectif réel ATB (octobre 2011)

	D/P	G	Total
RP statut	34	26	60
SSA 1101	7	2	9
<i>Total effectifs budget ordinaire</i>	<i>41</i>	<i>28</i>	<i>69</i>
SSA autres fonds	5	2	7
Autres (autres fonds)	1	2	3
Détachés (remboursés)	2		2
Mis à disposition	8		8
Total	57	32	89
% hors budget ordinaire	26,67%	12,12%	21,51%

(source : OACI)

210. Au total, 22 % des personnels d'ATB sont pris en charge par des financements externes. La proportion est même plus importante pour les professionnels, puisque 27 % d'entre eux ne sont pas financés par le budget ordinaire.

211. Enfin, l'activité d'audit (programme USAP⁹¹) a recours à 156 experts pour des missions qui durent en moyenne sept jours. Les États qui fournissent les experts prennent en charge leur rémunération, tandis que l'OACI supporte les frais de voyage et de mission.

212. En ce qui concerne les personnels détachés ou mis à disposition des deux bureaux (ANB et ATB), la répartition par État d'origine était la suivante :

⁹¹ *Universal Security Audit Programme*

Tableau n° 27 : Personnels détachés et mis à disposition des bureaux ANB et ATB

État	Détachés (1)	Mis à disposition (2)	Affectation	Total
États-Unis	4	-	ANB/CMO, ANB/SMM, ATB/AVSEC-ASA, ATB/AVSEC-ISD	4
Italie	1	-	ATB/ENV	1
Japon	1	-	ANB/ISM	1
Corée	1	-	ANB/CMO	1
Chine	-	5	ANB/AGA (2) ATB/EAP (2), ATB/AVSEC	5
Canada	-	2	ATB/AVSEC-ASA, ATB/AVSEC-ISD	2
Suisse	-	1	ATB/AVSEC-ASA	1
France	-	3	ANB/ATM, ANB/CMO, ATB/ENV	3
Singapour	-	2	ANB/OPS-ISM	2
Arabie Saoudite	-	1	ANB/CMO	1
UK	-	1	ANB/CNS	1
Suède	-	1	ANB/MET-AIM	1
Malaisie	-	1	ANB/CMO	1
TOTAL	7	17		24

(1) Placés sous statut OACI (« ICAO staff ») mais remboursés par les États

(2) Directement pris en charge par les États

(source : OACI)

213. Au total, les agents mis à disposition sont au nombre de dix pour ANB et de sept pour le bureau ATB. La plupart sont assimilés à des professionnels P4 : si on leur applique la clé de valorisation budgétaire OACI (182 818 CAD/an en 2011), cette contribution représente l'équivalent d'un financement de l'ordre de 3,3 MCAD⁹². Sur la même base, les agents détachés, au nombre de quatre pour ANB et trois pour ATB équivalent à une contribution volontaire de l'ordre de 1,1 MCAD. C'est donc au total, au titre des personnels détachés et mis à disposition, une contribution globale extrabudgétaire de 4,4 MCAD, dont 2,6 MCAD pour ANB et 1,8 MCAD pour ATB, soit globalement l'équivalent de 20% de la masse salariale. A ce total, il conviendrait d'ajouter les 11 SSA (7 à ATB et 4 à ANB) qui, sur la même base conventionnelle, équivaldraient à environ 2 MCAD, ce qui porterait les contributions volontaires sous formes d'agents détachés ou mis à disposition de l'OACI à près de 6 MCAD, soit l'équivalent de 30% de la masse salariale budgétaire des deux bureaux.

Constat n°13 : pour accomplir leurs missions, les bureaux ANB et ATB disposent de personnels professionnels en nombre sensiblement supérieur aux seuls effectifs budgétaires. L'examen des documents budgétaires montre que si cette situation est, d'une façon générale, connue des membres du Conseil à travers des documents non budgétaires, elle n'entre pas en ligne de compte dans l'évaluation des besoins à couvrir par les contributions obligatoires.

⁹² Le Secrétariat général fait observer que l'application d'un coût budgétaire standard est inapproprié pour évaluer l'équivalent en coût salarial des agents mis à disposition, car on ne dispose pas d'informations leur niveau de paye. Mais l'auditeur externe se place d'un autre point de vue : il recherche ce que « vaut » l'agent mis à disposition si l'OACI par rapport à ce qu'il aurait coûté si l'OACI avait dû à la place le recruter.

Recommandation n°13 : lors de l'élaboration du budget du prochain triennat et compte tenu de la forte proportion de professionnels « hors budget », il conviendrait d'anticiper de façon plus précise et plus transparente les effectifs réellement disponibles pour effectuer les missions programmées.

Les missions et manifestations prises en charge par des tiers

214. En plus de ses ressources budgétaires ordinaires (fonds 1101/1106), le bureau ANB bénéficie de la prise en charge par des tiers de frais de voyage, d'hôtel et de conférences, selon une double procédure : une prise en charge directe par les États ou les organisations hôtes, ou le remboursement (*cost recovery*) par ces derniers des frais engagés par l'OACI. Les tableaux ci-dessous fournissent une évaluation, par les deux bureaux, de la contribution correspondante pour les 10 premiers mois de l'exercice 2011 :

Tableau n° 28 : Missions et manifestations ANB prises en charge totalement ou partiellement par des tiers en 2011 (au 26 octobre) (en dollars canadiens)

ANB (68 manifestations)	
« cost recovery »	218 734
Prise en charge directe	149 596
Total	368 330

(source : OACI)

215. Pour le bureau ATB, les données sont les suivantes :

Tableau n° 29 : Missions et manifestations ATB prises en charge totalement ou partiellement par des tiers en 2011 (au 26 octobre) (en dollars canadiens)

ATB (14 manifestations)	
« cost recovery »	51 937
Prise en charge directe	114 602
Total	166 539

(source : OACI)

Des activités autofinancées par la génération de revenus auxiliaires : le cas de MRTD

216. Pour le bureau ANB, les activités génératrices de revenus, notamment au titre du programme TRAINAIR et de diverses publications, permettent de bénéficier, en 2011, du financement de quatre agents par le fonds ARGF, soit l'équivalent d'un montant d'environ 0,5 MCAD. L'audit n'a pas permis de détecter d'autres revenus générés par ANB donnant lieu à abondement des financements du bureau ANB.

217. Pour le bureau ATB, les activités génératrices de revenus permettent de bénéficier, en 2011, de financements complémentaires de 396 kCAD réaffectés au bureau ATB : ils ont principalement contribué à financer les activités MRTD (351 kCAD) et Statistiques (45 kCAD).

218. Les activités MRTD (en français « documents de voyage lisibles à la machine » ou DVLM) sont un programme dont l'objet est de mettre au point des normes, des

spécifications et des bonnes pratiques dans tous les domaines de la lecture automatique de documents. La mise en œuvre des normes et spécifications de MRTD a eu un effet indéniable sur l'amélioration de la sûreté nationale et internationale et sur la diffusion des avantages liés. Le programme contribue également à renforcer la sûreté dans le monde en apportant outils d'inspection et assistance aux États membres. L'article 37 de la Convention et l'Annexe 9 sont les textes de référence. Les spécifications édictées par l'OACI figurent dans le document 9303, mis à jour de façon permanente de manière à répondre aux nouveaux défis technologiques et aux besoins des États membres en matière de sûreté. Le Conseil suit ces travaux au travers d'un panel spécialisé au sein de la commission du transport aérien (ATC⁹³), le « Technical Advisory Group on Machine Readable Travel Documents ». Dans le budget, « MRTD » et « identity management » constituent le programme 23 : « Améliorer la sûreté à l'échelle mondiale en fournissant le leadership, les outils et l'assistance demandés par les États pour mettre en œuvre efficacement des programmes MRTD ». Ce programme était initialement subdivisé en dix projets. Parmi ces derniers les trois projets d'assistance aux États ont été regroupés en un seul.

219. De l'opinion même des responsables d'ATB, le modèle économique du programme MRTD est « instable ». Ce programme est en effet principalement autofinancé au travers d'activités génératrices de revenu (RGA). Ces activités, par définition, ne créent pas un flux fixe de revenus. Elles concernent principalement l'organisation d'un symposium annuel tenu au siège de Montréal et de deux séminaires. Pour cela, des coûts sont engagés. Deux agents sont détachés auprès du bureau ATB mais dont le coût total (76,4 KCAD pour 2011) est supporté par ARGF. La répartition des tâches entre AVSEC et RGA est souple, AVSEC édictant la ligne de contenu de la manifestation, tandis que RGA se charge de l'organisation matérielle et financière. Naturellement, la frontière entre les deux fonctions est variable, puisque pour assurer le succès de l'événement, RGA peut être conduit à influencer sur le contenu. Une autre dépense concerne les orateurs sélectionnés pour intervenir dans la conférence, car dans quelques cas, l'OACI prend en charge leurs frais de déplacement. En dehors de ces cas, les orateurs et modérateurs ne sont pas rémunérés. Les recettes proviennent, elles, de contributions des participants ou de sponsors, sous la forme de contributions d'entreprises qui louent des espaces d'exposition ou achètent des inscriptions en nombre.

220. Le symposium annuel est une opération d'envergure. Sa dernière édition (la 7^{ème}), en septembre 2011, a entraîné des dépenses évaluées pour l'ensemble de l'année à 172 700 CAD. Les recettes affichées seront de 612 806 CAD, ce qui produit un résultat bénéficiaire important, de l'ordre de 440 106 CAD net. Les deux séminaires prévus pour 2011 ont rencontré des difficultés. Le séminaire prévu pour mai dans un État a dû être annulé, du fait de la défection tardive de ce pays, et remplacé par un séminaire tenu à Doha (Qatar) en octobre 2011, grâce à l'aide de cet État. Le séminaire de Singapour – lui aussi accueilli grâce à l'aide de l'État hôte – s'est tenu, finalement, fin novembre 2011. Ces séminaires ne reposent pas sur un plan d'affaires préalable spécifique. Les revenus du séminaire au Qatar se sont élevés à 152 365 CAD, et à 121 204 pour la manifestation à Singapour, face à des dépenses de 38 200 CAD dans chaque cas, ce qui aboutit à un bénéfice théorique de 114 165 CAD pour le Qatar et de 83 004 CAD pour Singapour.

⁹³ *Air Traffic Control*

221. On constate que le programme MRTD, qui est une priorité de l'action sureté de l'OACI et qui est une attente majeure de la plupart des États, est fondé sur un financement aléatoire qui, jusqu'ici, a produit des résultats positifs mais dont la pérennité n'est pas assurée. Il repose aussi sur la contribution volontaire d'un nombre restreint d'États qui accueillent ces manifestations et mettent à disposition les orateurs pour toutes les manifestations, ainsi que les articles pour la presse. Ces États ne sont pas nombreux et toutes les manifestations (AVSEC, mais aussi les autres événements de l'OACI) ne peuvent y être organisées. De la même façon, les entreprises sponsors sont aussi en petit nombre et contribuent de façon régulière à ces événements. On note déjà que leur intérêt décroît, puisque les dirigeants qu'elles y délèguent sont de niveau sans cesse moins important. Enfin, comme constaté dans d'autres domaines par l'auditeur externe, les comptes tenus par RGA sont relativement opaques. Ainsi lorsque l'on évalue le montant perçu des sponsors et des exposants, par un simple calcul à partir du tarif affiché et des participants effectifs, on obtient déjà un chiffre très nettement supérieur au revenu déclaré auprès de MRTD/AVSEC. De même, on a vu que les chiffres disponibles donnés par les organisateurs des événements – notamment pour les séminaires – sont plus forfaitaires qu'ils ne reflètent une réalité commerciale.
222. Alors que le sujet est sur le fond de plus en plus présent dans les préoccupations des États membres, pour qui les questions de facilitation et de sûreté deviennent majeures et que la demande par les États d'une assistance de l'OACI est de plus en plus significative, l'OACI ne dispose pas pour cette activité d'une structure financière et budgétaire pérenne.

Évaluation de l'impact global des financements extrabudgétaires

223. Au total pour ANB, les développements qui précèdent montrent que les financements extrabudgétaires (c'est-à-dire hors fonds 1101 et 1106) sont de 2,6 MCAD pour les personnels, 0,4 MCAD pour les missions et conférences, 0,5 MCAD pour les activités génératrices de revenus, soit un total de 3,5 MCAD, ce qui, rapporté au total des allocations ANB (*allotments* – 19,7 MCAD), représente 20% du budget voté et des reports de crédits (fonds 1101 et 1106).
224. De même au total, pour le bureau ATB, les financements extrabudgétaires sont de 2,7 MCAD pour les fonds de contributions volontaires, de 1,8 MCAD pour les personnels, de 0,2 MCAD pour les missions et conférences et de 0,4 MCAD au titre des activités génératrices de revenus, soit un total de 5,1 MCAD, ce qui, rapporté au total des allocations (*allotments* – 12,0 MCAD), représente 42% du budget voté et des reports de crédits (fonds 1101 et 1106).

Constat n°14 : les activités des bureaux de la navigation aérienne et du transport aérien (ANB et ATB) sont financées, dans des proportions significatives (20% pour ANB et 42% pour ATB) par des ressources extrabudgétaires. Dans au moins deux cas (activités génératrices de revenus et prise en charge de manifestations et missions par des tiers), ce mode de financement pourrait à terme poser des problèmes de conflit d'intérêt (ce pourrait être notamment le cas pour les programmes TRAINAIR pour ANB et MRTD⁹⁴ pour ATB). Par ailleurs, on constate que pour certains programmes que l'on pourrait désormais considérer comme d'importance prioritaire (par exemple MRTD), ces modes

⁹⁴ *Machine Readable Travel Documents*

de financements ne permettent pas d'assurer le caractère durable, pourtant indispensable, des programmes concernés. Enfin, l'élaboration du budget triennal ne tient pas compte, au niveau des objectifs stratégiques et des programmes, de l'importance de ces ressources externes. Même si le Secrétaire général estime que ces ressources ne peuvent pas être prévues avec précision, l'importance de leur volume mérite que l'on en tienne compte, même avec prudence, lors de l'élaboration du budget.

Recommandation n°14 : le financement extrabudgétaire des activités des bureaux de la navigation aérienne et du transport aérien (ANB et ATB) conduit aux recommandations suivantes :

- il conviendrait de procéder à un réexamen des activités génératrices de revenus de ces deux bureaux, ainsi que de la prise en charge par des tiers de missions et conférences au profit de l'OACI, de façon à s'assurer qu'elles soient exemptes de conflits d'intérêt (notamment vis-à-vis des centres de formation et des fournisseurs de services aéronautiques). A ce titre, la nomination d'un déontologue (*ethics officer*), décidée par le Secrétaire général au moment du contrôle, sera sans aucun doute utile ;

- compte tenu de l'importance qu'il a pris ces dernières années, le financement du programme MRTD pourrait être reconsidéré, en inscrivant au budget ordinaire du prochain triennat une dotation correspondant au niveau d'activité demandé au Secrétariat et allouée à ce programme, afin de le rendre moins dépendant des bonnes volontés extérieures ;

- plus généralement il conviendrait enfin, dans le cadre du budget du prochain triennat, de faire en sorte que les contributions obligatoires correspondent aux actions prioritaires de l'OACI, tandis que les financements extrabudgétaires, par définition instables, devraient plutôt être orientés vers des actions ne nécessitant pas une stabilisation dans la durée.

6. AUDIT DU FONDS DE GENERATION DE REVENUS ACCESSOIRES (ARGF)

225. L'audit du fonds de génération de revenus accessoires (ARGF), a été effectué à Montréal du 15 au 27 mai 2011.

226. L'une des questions soulevées par l'auditeur externe à l'occasion de ce contrôle était le risque de manque de cohérence du pilotage de l'ARGF lié à une séparation des équipes entre deux lignes hiérarchiques distinctes : d'un côté, l'activité de marketing (confié à une cellule « RGA ») relevait de la direction FIN, tandis que les prestations de service (confiées à deux services : « COS » pour les conférences et « RSED » pour les publications) étaient rattachées au bureau ADM. L'auditeur externe avait, dans un document provisoire, fait part au Secrétaire général de ses doutes sur l'efficacité d'une telle organisation. Par décision du 1er novembre 2011 et sans attendre les conclusions définitives de l'audit, le Secrétaire général a signé une note interservices rattachant la cellule RGA au bureau ADM, mettant ainsi fin à la dualité managériale constatée par l'auditeur externe. Ce dernier approuve évidemment cette décision, et les développements qui suivent n'évoquent donc plus les difficultés liées à cette ancienne organisation du management de l'ARGF.

227. Avant de rendre compte de son contrôle, l'auditeur externe note qu'un premier audit de l'ARGF avait déjà été réalisé en juin 2009 par l'auditeur interne de l'Organisation (EAO). Le rapport de suivi des recommandations de cet audit initial, présenté au Conseil en mars 2011 au titre de l'exercice 2010, rappelait que seize recommandations avaient été émises et qu'à cette date sept restaient en cours de mise en œuvre. Au moment du contrôle de l'auditeur externe, la plupart des recommandations de l'audit interne avaient été prises en compte ou étaient en cours de prise en compte, à l'exception d'une recommandation proposant la prise en charge par le budget ordinaire des postes de support administratif. En effet, cette recommandation s'est révélée incompatible avec la volonté du Conseil de ne pas augmenter le nombre des postes inscrits au budget régulier.

6.1. Ambiguïté des textes définissant les activités du Fonds

228. La création du Fonds de génération des revenus auxiliaires a été proposée dès janvier 2006 par le Secrétaire général, approuvée le mois suivant par le comité financier puis adoptée par le Conseil et la commission administrative lors de la 37^{ème} session de l'AG en septembre 2007 pour une mise en œuvre à compter du 1^{er} janvier 2008. L'article VII du règlement financier modifié a prévu en conséquence, dans son article 7.3 c), que « le Fonds de génération de produits auxiliaires sert à comptabiliser tous les produits et dépenses liés aux activités qui s'autofinancent ».

229. Sur cette base, on peut considérer que le Fonds a pour vocation d'abriter aussi bien des activités recouvrant totalement ou partiellement leurs coûts (*Cost Recovery Activities*) que des activités dégagant une marge susceptible d'être employée à d'autres objets (*Revenue Generating Activities*). L'intention première du Conseil ayant été de réduire le niveau de la contribution des États membres et de mieux retracer les recettes et les coûts, les deux catégories d'activités avaient naturellement vocation à être incluses dans le Fonds. Mais dans la pratique, les critères de rattachement de diverses activités à l'ARGF sont moins clairs. En effet :

230. Le document C-WP/12520 de 2006 propose un critère différent de rattachement des activités au Fonds, ne reposant plus sur les caractéristiques financières, mais sur la nature même des activités, puisqu'il indique que ces dernières correspondent à « toutes les activités liées aux ventes de publications, aux royalties et toutes les activités génératrices de revenu qui étaient précédemment conduites à travers des comptes spéciaux approuvés par le Conseil et le Secrétaire général ». Ce document indique néanmoins que « toutes les activités futures destinées à générer des revenus doivent être incluses dans le Fonds », mais ne précise pas si les revenus correspondants doivent simplement couvrir les coûts ou dégager une marge.

231. En revanche, diverses dispositions semblent indiquer que les recettes du Fonds n'incluent pas certains revenus présentant un caractère automatique (ce qui pourrait être le cas par exemple des revenus des investissements, de location, de cessions d'actifs obsolètes ou inutiles), la « valeur ajoutée » de l'ARGF étant dans ce cas inexistante. Conformément à ce dernier principe, le règlement financier (art. 106.1) prévoit que diverses recettes sont directement affectées au budget ordinaire (intérêts des investissements, produits des cessions d'actifs, produits des ventes de papier

recyclé, autres recettes accessoires) et propose une liste des recettes que le Fonds est habilité à collecter, distinguant sept activités : périodiques, impressions et publications, évènements et symposiums, formation dispensée à des tiers, accords de licence, partenariats statistiques, produits et services liés aux produits dangereux, services de conférence et de location de bureaux. Toutefois, le Secrétariat général ne considère pas cette liste comme limitative.

232. Enfin, en ce qui concerne les dépenses du Fonds, le projet de manuel des procédures de l'ARGF prévoit qu'elles comprennent :

- des dépenses de personnel affecté au RGA ou contribuant au RGA (imputées en tout ou partie sur la base d'«accords particuliers») ;
- d'autres dépenses consenties pour le RGA ;
- des investissements réalisés pour le RGA.

233. Dans la pratique, face à ces diverses définitions des ressources et dépenses affectables au Fonds, on constate qu'une grande latitude est laissée au Secrétariat général pour définir le périmètre d'activité de l'ARGF. Une telle souplesse est effectivement prévue dans le budget 2008-2010 (doc. 9895, p. 67), puisqu'il est indiqué que le fonds ARGF doit « identifier et attribuer tous les coûts qui sont directement en rapport avec des activités productrices de recettes ». Dans la pratique, on constate que :

- certaines activités sont comprises dans l'ARGF sans avoir été explicitement prévues. C'est le cas du commissariat, qui ne figure pas sur la liste des ressources prévues par le règlement financier (art. 106.1) et qui a néanmoins été inclus en 2009 sur initiative du service Finances, afin de mettre un terme à son absence de rattachement explicite à un budget de l'Organisation. On peut considérer que le Conseil a entériné a posteriori cette décision, en incluant le commissariat au budget du triennat 2001-2013 ;
- d'autres activités sont intégralement prises en charge par l'ARGF, alors même qu'elles ne contribuent pas à la génération de revenus : c'est le cas des coûts de certains personnels intégralement supportés par le Fonds alors qu'ils ne contribuent que marginalement à son activité (ce point sera précisé plus loin) ;
- une dernière série d'activités est actuellement exclue, alors qu'elle figurait initialement dans ce fonds : c'est le cas des « contributions affectées » du compte 1211, qui rassemblaient plus d'une centaine de sous comptes liés pour la plupart à des prestations de formation assurées par la direction du bureau ANB. Ces comptes ont été initialement rattachés à l'ARGF, du fait qu'il s'agissait de dépenses couvertes par des revenus. A compter de 2010, le service Finances a cependant proposé de clôturer ces comptes en partie inactifs et d'en transférer le solde au fonds du budget ordinaire. Au cours de l'exercice, les recettes de ce compte se sont élevées à 600 078 CAD réparties entre des contributions volontaires (70 203 CAD), des cours de formation (260 037 CAD) et des

opérations diverses (269 838 CAD, dont 260 416 CAD pour l'organisation en Chine d'une conférence diplomatique en août-septembre 2011).

Constat n°15 : la définition du périmètre du fonds de génération de produits auxiliaires (ARGF) demeure floue. Elle inclut, en recettes et/ou en dépenses, des activités fondées sur une logique de Cost Recovery (telles que le commissariat) mais en exclut certaines autres (telles les contributions du compte 1211), et comprend des dépenses, notamment de personnel, sans lien avec la production de revenus externes.

Recommandation n°15 : il conviendrait que le Conseil, sur une proposition argumentée du Secrétariat général, adopte une rédaction du règlement financier levant toute ambiguïté sur les opérations à rattacher au fonds, tant en recettes qu'en dépenses. Plus généralement, le Conseil devrait demander au Secrétaire général d'établir un document synthétique définissant clairement les objectifs, les politiques et les règles de rattachement d'activités au fonds ARGF.

6.2. Positionnement de l'activité RGA au regard des objectifs stratégiques de l'Organisation

234. Selon le document C-WP/12520 du 26 janvier 2006 soumis au Conseil, l'Organisation, alors à la recherche d'économies budgétaires, souhaitait « rapprocher les coûts des activités génératrices de revenu des revenus associés » et « fournir une flexibilité pour les opérations de type commercial et une plus grande transparence en permettant aux organes dirigeants de mieux suivre les coûts associés aux activités génératrices de revenu ». Il a cependant été admis, dès le départ, que cette préoccupation de recherche d'activités génératrices de revenu (RGA) était secondaire par rapport aux objectifs stratégiques de l'Organisation. C'est ainsi qu'à la demande du Conseil le Fonds a été qualifié d'« auxiliaire » pour bien marquer sa vocation.
235. Les budgets triennaux 2008-2010 et 2011-2013 ont fixé des objectifs, des approches stratégiques et des résultats attendus pour le Fonds, ces derniers devant notamment à apporter une contribution non négligeable au budget ordinaire : en ce sens, le Fonds contribue indirectement aux objectifs stratégiques de l'Organisation et intéresse, à ce titre, l'ensemble des directions opérationnelles.
236. Le budget du triennat 2011-2013 comporte quelques programmes (notamment les programmes 7 et 32) visant spécifiquement la génération de certains revenus, se fondant sur la propriété intellectuelle développée par l'OACI, notamment en matière de sécurité (*safety*) et de transport aérien. Pour autant, la génération de revenus auxiliaires ne constitue pas une responsabilité partagée par les composantes opérationnelles de l'Organisation, en l'absence de modalités définissant leur implication concrète. Hormis la directrice de l'administration (ADB), les autres directeurs de l'Organisation ne se sont en effet vu assigner aucun objectif de cette nature dans leur processus d'évaluation, alors même que, dans de nombreux cas, les revenus auxiliaires sont dérivés des activités dont ils assument la responsabilité.

Constat n°16 : à l'exception de la directrice du bureau de l'administration (ADB), la génération des revenus auxiliaires ne figure pas au titre des objectifs de management des directeurs de l'Organisation, alors même qu'une partie non négligeable de ces revenus est dérivée de leur activité et y contribue en retour.

Recommandation n°16 : le Conseil pourrait demander au Secrétariat général d'assigner aux directions opérationnelles des objectifs de contribution à la génération de produits auxiliaires dérivés de leur activité. La réalisation de ces objectifs pourrait être suivie sur une base mensuelle.

6.3. Prévisions d'activité et réalisations

237. L'auditeur interne avait relevé en juin 2009, l'absence de plan d'affaires pour l'ARGF. A la suite de cette observation, des plans ont été établis annuellement à partir de la fin 2009. Mais, compte tenu de la division en deux des entités concernées par l'activité de l'ARGF, il n'était pas possible de consolider les deux plans produits, d'une part par la section RGA du service des Finances (chargée du marketing) et d'autre part par la direction ADB pour les sections COS (services de conférence) et RSED (services de publications).

238. L'article 7.3 c) du règlement financier modifié indique que « des prévisions budgétaires pour le fonds de génération de produits auxiliaires, indiquant les recettes et les dépenses ainsi que les montants estimatifs à virer au fonds général pour financer le budget ordinaire approuvé par le Conseil, sont présentées à l'Assemblée, en même temps que le budget ordinaire, pour examen et approbation ». Conformément à l'art. 104.2 du règlement financier, le budget de l'ARGF fait l'objet d'une prévision triennale. En application de cette disposition, le budget 2008-2010 a fourni le plan d'affaires suivant pour l'ARGF, qui résulte d'une simple projection de recettes et de dépenses :

Tableau n° 30 : Plan d'affaires 2008-2010 ARGF (en milliers de dollars canadiens)

	Recettes	Dépenses	Résultat
Périodiques, publications, impression et distribution	29 100	19 650	9 450
Evènements et symposiums	1 832	946	886
Formation	1 656	1 287	369
Accords de licence	573	115	458
Partenariats statistiques	557	11	546
Produits dangereux	2 243	1 376	867
Services de conférence et location de bureaux	4 386	4 051	335
Gouvernance ARGF	-	566	-566
Total	40 347	28 002	12 345

(source : budget triennal 2008-2010)

239. Par rapport au budget présenté pour le triennat 2008-2010, le Fonds a connu une croissance supérieure de 16% par rapport à la prévision initiale, à peu près équilibrée en recettes et en dépenses. Le montant des recettes liées à l'activité de publication et de périodiques a été conforme à l'estimation, tandis que les dépenses ont progressé beaucoup moins que prévu, entraînant un résultat supérieur. L'activité de licences et de partenariat s'est également développée, conformément à la prévision. En revanche, la répartition des autres activités s'écarte sensiblement de la prévision :

- l'activité de services de conférence et de locations pour d'autres activités a représenté un volume plus de deux fois supérieur à la prévision, apportant au Fonds un résultat plus de quatre fois supérieur que prévu ;
- les recettes liées à l'activité d'évènements et de conférences ont progressé près de deux fois plus vite que prévu, apportant un résultat deux fois supérieur ;
- l'activité de formation n'a en revanche pas atteint ses objectifs en volume ni en résultat.

Tableau n° 31 : Comparaison entre prévision et exécution ARGF 2008-2010 (en milliers de dollars canadiens)

	Programmé			Réalisé		
	Recettes	Dépenses	Résultat	Recettes	Dépenses	Résultat
Publications, périodiques, y compris web et produits dangereux	31 343	21 026	10.317	31 198	17 792	13 406
Evènements et conférences	1 832	946	886	3 180	1 331	1 850
Formation	1 656	1 287	369	182	32	150
Accords de licences, partenariats	1 130	126	1 004	1.289	395	894
Services et locations (y compris commissariat)	4 386	4 051	335	10.165	8 455	1 710
Gestion du fonds (hors versements au RB)	0	566	- 566	916	3.421	- 2.505
Total	40 347	28 002	12 345	46.931	31 426	15 504

(source : comptes OACI 2008-2010)

Constat n°17 : la prévision d'activité du Fonds n'est pas soutenue par un plan d'affaires consolidé. Si la prévision globale des activités s'est révélée fiable, leur répartition ne s'est pas déroulée comme attendu.

Recommandation n°17 : il conviendrait d'établir, conformément à la recommandation de l'auditeur interne formulée dès 2009, un plan d'affaires unique pour l'activité RGA⁹⁵, ce qui devrait permettre, à l'avenir, d'affiner et de fiabiliser la prévision budgétaire. Le regroupement, recommandé par l'auditeur externe au cours de son contrôle et décidé par le Secrétaire général le 1er novembre 2011, de toutes les entités concourant à l'activité du fonds (à savoir l'unité RGA pour le marketing, et les services RSED⁹⁶ pour les publications et COS⁹⁷ pour les services de conférences) sous une autorité unique (ADB) devrait faciliter ce processus.

6.4. Flexibilité limitée des recrutements

240. Le budget triennal 2008-2010 prévoyait, conformément à la décision du Secrétaire général d'octobre 2007 (note interservices - IOM du 24 octobre 2007) proposant une réduction des effectifs financés par le budget ordinaire, une réduction nette d'emplois de 111 postes, dont 52 (5 P et 47 GS) devaient être transférés à l'ARGF, en provenance des programmes VI : Soutien administratif (47 dont 43 GS) et VII : FIN, EPO, EAO (5 dont 4 GS). Ces 52 emplois ont bien été pris en charge par l'ARGF en 2008 et leurs titulaires représentent encore actuellement plus de 71% des emplois payés sur le Fonds.

241. Mais dans la pratique, les personnels rémunérés par l'ARGF correspondent à un effectif plus important, qui peut être ventilé en trois ensembles :

- les personnels exerçant les activités directement concernées par le RGA (RGA, RSED et COS) ;
- les personnels des entités de soutien (FIN et ADB) ;
- les personnels concernés des directions opérationnelles (ANB et ATB).

Tableau n° 32 : Ventilation par entités des effectifs payés par le fonds ARGF au 31 décembre 2010

	2008	2009	2010
FIN/RGA	9	9	9
ADB/RSED	36	36	37
ADB/COS	16	14	14
Total Activités directes RGA	61	59	60
FIN Hors RGA	3	3	3
ADB hors RSED	6	9	7
Total Activités de soutien	9	12	10
ANB	2	5	5
ATB	-	1	4
Total Activités opérationnelles	2	6	9
Total postes	72	77	79

Nota : situation au 30/04/2011 pour 2011.

Périmètre corrigé sur la base de l'organisation actuelle.
(source : Staff Master List OACI)

⁹⁵ Revenue Generating Activities

⁹⁶ Publications Services

⁹⁷ Conferences Services

242. Finalement, alors que l'on avait initialement prévu de transférer 52 postes du budget ordinaire, les effectifs financés par l'ARGF ont augmenté progressivement depuis 2008 pour financer au total, en 2010, 79 postes, dont 60 au titre de RGA et 19 au titre des activités de soutien (FIN et ADB) ou des activités opérationnelles (ANB et ATB).

243. En lui-même, ce constat n'appelle pas de critique particulière, dans la mesure où l'ensemble de ces personnels contribuent effectivement à générer des revenus pour l'ARGF et qu'ils sont bien prévus au budget. Néanmoins cette évolution illustre le caractère partiellement artificiel du plafond d'emploi fixé dans le cadre du budget régulier. Certains personnels OACI en « surnombre » ont été, au fil du temps, pris en charge par l'ARGF, ce qui s'est révélé d'autant plus aisé que, comme indiqué dans une observation précédente, le périmètre des activités de l'ARGF demeure relativement flou.

244. La question de fond est de savoir dans quelle mesure cette souplesse offerte par l'ARGF, qui fonctionne partiellement comme un « vase d'expansion » pour respecter le plafond d'emplois du budget ordinaire, ne risque pas, au fil du temps, de conduire à des choix de gestion contestables (notamment à investir dans des équipements permettant de maintenir certains emplois ne relevant pas du cœur de métier de l'OACI), plutôt que de chercher à externaliser les fonctions correspondantes.

245. De ce point de vue, on observe que l'une des idées émises à l'époque de la création de l'ARGF était la possibilité, à terme, de substituer aux personnels sous statut OACI (*ICAO staff*) des personnels sous contrats particuliers, spécialisés dans certaines tâches (telles que l'édition et la reprographie), de façon à réduire les coûts correspondants et à rendre cette activité compétitive. A défaut d'y parvenir, la sous-traitance apparaîtrait comme une meilleure solution à terme. Selon le vœu du Conseil, les personnels affectés à l'ARGF auraient, en principe, dû être recrutés et rémunérés sur des bases commerciales. Or, cela n'a pas été le cas pour deux raisons :

- . les règles de recrutement de l'Organisation limitent les possibilités de recours aux contrats de type privé. En dehors des personnels sous statut OACI (*Staff Members*), seuls des contrats temporaires (*Temporary Contracts*, d'une durée de 12 mois renouvelables une fois, ouvrant droit aux avantages statutaires), des contrats locaux (réservés aux fonctions de soutien, de niveau GS) et de consultance (SSA) sont ouverts ;

- . le turn-over des agents affectés à l'activité RGA est limité : 53% des agents permanents œuvrant actuellement pour l'activité RGA étaient déjà présents en octobre 2007.

246. De ce dernier point de vue, on note que sur les 79 agents (*staff et consultants*) concourant fin 2010 aux activités de l'ARGF, quatre GS avaient pris leur retraite à la date de l'audit, six agents (3 P et 3 GS) devaient partir avant la fin de l'année 2011, deux (1 P et 1 GS) avant la fin 2012 et un (GS) avant la fin 2013, soit un total correspondant à 17% des effectifs. Cette situation pourrait, le cas échéant,

représenter une opportunité pour procéder à une révision en profondeur de l'activité de l'ARGF, en tenant compte des deux éléments suivants :

- d'une part, l'OACI n'a pas été en mesure de mettre en place des contrats spécifiques de type commercial, et il semble aujourd'hui difficile d'y parvenir en raison des problèmes que cela poserait vis à vis des autres personnels de l'OACI ;
- d'autre part, l'ARGF emploie des consultants pour des périodes qui se renouvellent. Les règles ont été revues récemment et le permettent, jusqu'à une certaine limite. Ces dernières ne sont pas exactement les mêmes que celles de d'autres organisations des Nations unies, ce qui pourrait certes être un avantage pour l'OACI : mais il n'en reste pas moins que cela pose un problème de fond avec les règles d'emploi de l'OACI (en grande partie communes avec les Nations unies), qui sont conçues pour des emplois durables assortis de rémunérations type Nations unies. La définition d'emplois plus précaires (consultants), afin de conserver une marge d'ajustement, ou d'emplois sous contrats moins rémunérés, correspondant à ceux offerts par le marché pour des activités comparables, se révèle impossible pour l'OACI.

Constat n°18 : on constate, après trois années d'expérience, les limites du dispositif ARGF d'aligner sur des conditions d'emplois et de rémunération offertes par le marché, les activités comparables qui ne font pas partie du « cœur de métier » de l'organisation, comporte des limites.

Recommandation n°18 : compte tenu de ce relatif échec, il conviendrait d'envisager d'externaliser certaines fonctions étrangères au cœur de métier de l'Organisation et de recentrer les personnels embauchés par l'OACI, quel que soit leur statut, sur des emplois restants "normaux" pour une organisation internationale. Dans cette optique, le Conseil pourrait demander au Secrétaire général de proposer, sur la base des analyses du présent rapport et de l'étude technique de RCGT, une structure d'activité et d'organisation interne plus performante compte tenu des contraintes relatives aux contrats et aux salaires offerts par l'OACI, ce qui passerait probablement par le transfert progressif de diverses tâches actuellement assurées dans le cadre interne de l'ARGF vers des prestataires externes.

6.5. Questions liées à l'accord de siège

247. L'Accord de siège conclu entre l'OACI et le gouvernement du Canada le 4 octobre 1990 exonère dans son article 6 l'Organisation de tout droit ou impôt sur « ses avoirs, revenus et autres biens qu'elle possède ou occupe ». Il ne prévoit aucune clause particulière à propos de l'activité RGA. Cet accord laisse donc à l'Organisation une assez grande liberté pour organiser son activité RGA. En revanche, l'accord additionnel entre l'OACI et le gouvernement du Canada du 28 mai 1999 relatif au nouveau bâtiment occupé par le siège et mis à disposition de l'Organisation par les autorités contre paiement de 25% du loyer et des frais d'utilisation, présente une contrainte réelle, qui a sans doute été sous-estimée.

Posant dans son article II que « les locaux sont loués uniquement et exclusivement pour les besoins du siège de l'Organisation », il impose dans son article V un agrément préalable à la mise à disposition des salles de conférence au profit de tiers autres que des organisations internationales limitativement énumérées et surtout requiert « le partage entre les parties de tout revenu et tout frais relatifs à cet usage ».

248. Cette disposition est restée jusqu'ici sans effet. Mais le gouvernement canadien s'est enquis de la réalité des recettes engrangées par l'Organisation depuis 2005 dans un récent courrier du 21 janvier 2011. Dans sa réponse du 18 février 2011, le responsable de la section COS a indiqué que les 14 manifestations privées hébergées en 2010 n'avaient produit qu'une recette de 35500 CAD pour un coût direct de 20300 CAD et un coût indirect estimé à 40000 CAD. Ainsi, l'activité n'aurait produit aucun bénéfice susceptible d'être partagé, la situation étant la même au cours des années précédentes.

249. Dans l'accord, aucune distinction n'est faite entre recettes brutes et nettes, mais dans une lettre récente, datée du 1er mars 2011, le ministère des affaires étrangères canadien interprète l'accord comme prévoyant « le partage égal de tout revenu net résultant de l'exploitation du centre de conférences ».

Constat n°19 : les revenus à partager prévus dans l'accord de siège passé avec le gouvernement du Canada le 4 octobre 1990, restent très faibles et il s'agit de recettes nettes. Mais l'accord n'est pas clair sur le point de savoir s'il faut tenir compte des coûts indirects. En tout état de cause, un récent échange de correspondances avec les autorités canadiennes entérine bien le fait que l'OACI peut valoriser l'usage de ses salles de réunions par des recettes de location, quand elles ne sont pas utilisées pour ses propres besoins.

Recommandation n°19 : pour éviter les ambiguïtés actuelles, il serait souhaitable que l'OACI parvienne à faire évoluer l'accord de façon à ce qu'il stipule explicitement que, sous réserve que l'OACI reste bien dans les limites des activités normales d'une organisation internationale sans but lucratif, elle peut librement disposer du bâtiment du siège, y compris en tirer des revenus de location de salles, quand elles sont disponibles hors ses besoins propres.

6.6. Perspectives financières

250. Comme l'a souligné le rapport de l'auditeur externe sur l'exercice 2010, le financement de l'Organisation pour le triennat 2011-2013 dépend en partie de la capacité de l'ARGF à apporter des ressources nouvelles. Selon le budget triennal 2001-2013, les versements de l'ARGF au profit du budget ordinaire devraient s'élever à 4 370 kCAD en 2011, 4 688 kCAD en 2012 et 5 082 kCAD en 2013, soit un total de 14 140 kCAD, ce qui correspond à une hausse de 14,5% par rapport au triennat précédent. La contribution du Fonds au budget devrait en conséquence s'élever légèrement pour représenter 5,2% du budget total.

Tableau n° 33 : Plan d'affaires 2011-2013 ARGF (en milliers de dollars canadiens)

	Recettes	Dépenses	Résultat
Périodiques, publications, impression et distribution	28 372	15 494	12 877
Services et moyens de conférence	7 956	7 790	166
Commissariat	1 840	1 639	201
Produits dangereux	6 564	2 441	4 123
Périodiques	2 654	2 398	256
Evènements	2 225	807	1 418
Statistiques et accords de licence	2 196	928	1 268
Gouvernance ARGF	-	4 919	-4 919
Total	51 806	36 416	15 390

(source: budget triennal OACI 2010-2013)

251. Les résultats du fonds ARGF pour les exercices 2008 à 2010 sont présentés dans le tableau ci-dessous. Hors prestations refacturées au Programme Ordinaire, les recettes ont fléchi de 2,5% durant le précédent triennat. Les charges avant contribution au Programme Ordinaire ont, de leur côté, crû de 4,2%, principalement en raison de la hausse des coûts de traduction et de personnel, alignés sur les hausses salariales et sur les coûts additionnels des personnels affectés à de nouveaux projets.

Tableau n° 34 : Dépenses et recettes de l'ARGF 2008-2010 (en milliers de dollars canadiens)

	2008			2009			2010		
	Recettes	Dépenses	Différence	Recettes	Dépenses	Différence	Recettes	Dépenses	Différence
Publications	6 399	1 593	4 807	5 610	1 830	3 780			
Impression/distrib	3 533	3 372	162	3 476	3 319	157			
Publications	9 933	4 964	4 969	9 086	5 149	3 937	8 765	4 312	4 453
Périodiques	651	561	89	678	677	1	840	943	-103
Sites web	445	495	-50	383	439	-56	417	250	167
Evènements	851	318	533	1 091	458	633	1 238	555	684
Formation	38	9	29	66	10	56	78	14	65
Licences	474	109	365	402	111	291	413	175	238
Confs et locations	2 614	2 098	516	2 869	2 324	544	2 809	2 446	363
Autres activités	14	6	8	15	56	-41	40	34	5
Commissariat	604	420	185	583	539	44	618	532	86
Gestion du Fonds	546	493 7	-4 391	158	-5 474	-5 316	212	513 8	-5 926
TOTAL	16 169	13 917	2 252	15 332	15 238	93	15 430	15 399	30

Nota: les publications et les impressions et distributions ont été fusionnées en 2010

(source : données OACI retraitées)

252. Le premier trimestre de l'exercice 2011 a certes fait apparaître des recettes de 4 683 KCAD et des dépenses de 3 193 KCAD, ce qui représente une bonne performance par rapport aux objectifs 2011. Mais les responsables soulignent eux-mêmes la prudence avec laquelle ils doivent être interprétés, car certaines recettes ont déjà été perçues pour l'année (redevances IATA⁹⁸ pour les produits dangereux), alors que les dépenses n'ont pas toutes été effectuées.

⁹⁸ International Air Transport Association

Tableau n° 35 : Poids des dépenses de personnel (en dollars canadiens)

	2008	2009	2010
Coûts de personnel	5 097 481	5 383 324	5 472 485
Evolution indiciaire	100	105,6	107,4
Poids dans les dépenses ⁽¹⁾ (%)	57,8	55,5	53,7

⁽¹⁾ dépenses hors contributions au budget ordinaire, contributions demandées par le Secrétaire général et ajustement à la parité officielle.

(source : comptes 1201 à 1210)

Constat n°20 : l'évolution de l'ARGF depuis sa création se caractérise, contrairement à l'objectif initialement affiché, par une rigidité des dépenses, notamment de personnel.

Recommandation n°20 : s'il se confirme que l'objectif initial de l'obtention d'une structure de coûts compétitive, notamment en termes de personnels, est inaccessible pour une organisation telle que l'OACI, il conviendrait à moyen/long terme d'envisager une externalisation progressive des activités correspondantes.

7. BUREAU RÉGIONAL DE LIMA

253. Le bureau de Lima est accrédité auprès de treize pays (Argentine, Bolivie, Brésil, Chili, Colombie, Équateur, Guyana, Panama, Paraguay, Pérou, Surinam, Uruguay, Venezuela) et deux territoires (Guyane française, Malouines).

254. Auparavant installé dans les locaux de l'aéroport international Chavez, le bureau de Lima a déménagé début 2007 pour occuper ses locaux actuels dans le quartier plus central de San Isidro.

255. Un précédent contrôle de ce bureau régional avait été mené par l'auditeur externe du 9 au 20 mars 2009. Ce contrôle avait, entre autres, relevé que l'audit interne n'avait jamais procédé à une vérification du bureau, contrairement à une recommandation du bureau du vérificateur général du Canada datant de mars 2002. La situation n'a pas changé depuis lors.

256. Le contrôle a été mené à Lima du 13 au 24 juin 2011. Il a essentiellement porté sur les relations entre le bureau régional et les diverses instances régionales de concertation, ainsi que sur l'implication du bureau dans les activités de coopération technique en Amérique du Sud.

257. Dès 1973, à l'initiative de l'OACI, avait été créée la CLAC (commission latino-américaine d'aviation civile), rassemblant les autorités aéronautiques civiles des pays de la région Amérique centrale, Caraïbes et Amérique du sud.

258. En 1991, comme pour les autres régions, le Conseil de l'OACI a créé un « groupe de programmation et de mise en œuvre du plan régional de navigation aérienne », le GREPECAS, qui couvre les pays de la zone CAR/SAM, et intéresse à la fois des États accrédités auprès du bureau de Lima et de Mexico.

259. Enfin, en ce qui concerne les instances de concertation régionales en matière d'aviation civile, le bureau de Lima présente une certaine originalité, dans la mesure où depuis des années, il est fortement impliqué dans trois projets régionaux de coopération technique, qui disposent chacun d'une instance de concertation propre.

7.1. Commission Latino-Américaine de l'aviation civile (CLAC)

260. Le rapport précédent relevait que, le 14 février 2007, les statuts de la CLAC (Comisión Latino-Americana de Aviación Civil) avaient été modifiés, le comité exécutif de la commission, dont le rôle était initialement purement consultatif, assume désormais des responsabilités exécutives (avec un secrétaire ne dépendant plus du bureau régional, dont il a démissionné⁹⁹, le bureau n'ayant même plus le statut d'observateur). Il était alors prévu que la CLAC puisse gérer des projets régionaux en s'appuyant sur tel ou tel État de la zone, ce qui, selon le précédent rapport, comportait un risque de marginalisation de l'OACI dans la région.

261. Aujourd'hui, la CLAC emploie cinq personnes à temps plein et exerce son activité sur l'ensemble des domaines de l'aviation civile – transport et politique aérienne, gestion aéroportuaire, sécurité/sureté et traitement des documents, environnement, formation. Elle développe une coopération internationale qui lui est propre (notamment avec les Émirats Arabes Unis). Pour mener ces actions, elle bénéficie de contributions nationales (notamment du Pérou, principal contributeur à hauteur de plus de 35% du budget, du Brésil et de l'Argentine) qui alimentent son budget propre. En outre, elle bénéficie du support d'un projet régional spécifique, le RLA 06/801 (assistance à la CLAC), dans le cadre duquel le bureau régional de Lima n'exerce qu'une fonction administrative d'intendance, assurant mensuellement le paiement des dépenses convenues entre la CLAC et le bureau TCB.

262. Selon certains, la CLAC, ayant acquis depuis 2007 une forte autonomie vis-à-vis de l'OACI et des deux bureaux de la zone CAR-SAM, constituerait aujourd'hui une « petite OACI » indépendante de l'organisation centrale, et potentiellement concurrente des bureaux de la région ; pour d'autres, elle ne constituerait qu'une instance subsidiaire de l'activité de l'OACI. Son activité ne relevant pas du domaine de contrôle de l'auditeur externe de l'OACI, ce point n'a pas pu être précisé dans le cadre du présent audit.

⁹⁹ Le titulaire du poste Transport Aérien, qui était simultanément secrétaire de la CLAC, a démissionné de ses fonctions au bureau régional.

7.2. Groupe de programmation de la mise en œuvre du plan régional de navigation aérienne (GREPECAS)

263. Le GREPECAS (*Grupo Regional de Planificación y Ejecución CAR/SAM*), avec une quarantaine d'États participants, était de plus en plus ressenti par beaucoup de membres comme trop bureaucratique et coûteux : une réunion générale de mars 2011 a abouti à l'envoi d'une lettre aux États, qui a finalement été acceptée, visant à mettre en place une nouvelle méthodologie de travail. Le GREPECAS est aujourd'hui dans une phase de transition, servant de « test-bed » à cette nouvelle méthodologie qui sera prochainement soumise à la commission de la navigation aérienne : cette nouvelle méthodologie repose sur la définition de « programmes », dont chacun est décliné en plusieurs « projets », qui peuvent, selon leur objet, bénéficier du financement des trois projets régionaux de coopération technique précédemment mentionnés.
264. Deux réunions se sont déjà tenues, qui ont abouti à la définition de huit programmes, un neuvième étant en cours d'élaboration au moment du contrôle. Chaque programme dispose d'un coordinateur qui est un officier technique du bureau régional (l'officier CNS coordonne deux programmes, les deux officiers ATM/SAR coordonnent chacun deux programmes, l'officier AGA et l'officier MET coordonnent chacun un programme).
265. A l'intérieur des programmes, chaque projet (et c'est l'un des points majeurs de la réforme) dispose d'un coordinateur désigné par un État volontaire. Cette organisation se substitue à la formule des sous-groupes du GREPECAS. L'idée sous-jacente à cette nouvelle méthodologie est de remplacer l'approche relativement « passive » des sous-groupes du GREPECAS par un dispositif permettant une implication et une responsabilisation plus grande des représentants des États participants. Les quatre anciens sous-groupes étaient soit dissous, soit en cours de dissolution au moment du contrôle.

7.3. Les instances de concertation des projets régionaux de coopération technique

266. Un premier projet concerne, depuis 1999, le système régional de supervision de la sécurité aérienne (projet RLA 99-901), dont le collège général (*general board*) se réunit deux fois par an. Un deuxième concerne, depuis 2003, la mise en place et la gestion d'un réseau de télécommunications régional dit « REDDIG » (projet RLA 032-901), dont le comité de coordination se réunit annuellement. Enfin un troisième projet (RLA 06-901), qui couvre les activités ATM et CNS et qui commence à s'intéresser aux activités AIRMET et AGA, dispose non seulement d'un comité de coordination, mais également d'un « groupe de mise en œuvre », le SAM-IG (*Implementation Group de la région SAM*), qui se réunit également annuellement.
267. Les États membres approuvent annuellement, au sein de ces instances de concertation, après modifications ou compléments éventuels, les propositions de budget des trois projets régionaux précités. Ces projets sont élaborés, sur la base des informations collectées par les officiers techniques du bureau régional auprès des États, de façon à concourir à la mise en œuvre des objectifs généraux poursuivis par

l'OACI. Les activités des projets régionaux font partie du business plan annuel du bureau, dont elles constituent une part importante. Les ateliers, les séminaires ou les cours ont lieu à Lima, sauf lorsque l'un des États de la région est prêt à assurer une grande partie de la préparation et de l'animation de l'atelier, et que cela présente un avantage économique. Dans ce cas, la réunion a lieu dans un autre État, et le bureau régional doit prendre en charge les déplacements de ses propres participants.

268. Ce dispositif présenterait le double avantage d'impliquer davantage les États de la région dans les actions relatives à la mise en œuvre des normes et recommandations de sécurité aérienne édictées par l'OACI, et d'offrir au bureau régional de Lima un important « effet de levier », puisqu'en partageant largement l'élaboration de son programme de travail annuel avec les États de la région, le bureau dispose d'un accès à des ressources plus larges, englobant le budget propre du bureau régional et les budgets des trois programmes régionaux concernés.

Constat n°21 : si l'on rapproche trois évolutions constatées dans la région couverte par le bureau de Lima ((a) évolution de la CLAC¹⁰⁰ vers une « petite OACI » régionale ; (b) mise en place d'une nouvelle méthodologie au sein du GREPECAS¹⁰¹ impliquant davantage les représentants des États de la région ; (c) conduite partagée entre l'OACI et certains États de la région de projets régionaux de coopération technique prolongeant les activités de l'OACI en matière de sécurité aérienne) on constate que les pays de la région ont acquis, collectivement, un certain degré d'autonomie en matière de sécurité aérienne. La différence entre ces trois évolutions est que la première est potentiellement, à un degré certes limité, concurrente de celle du bureau régional de Lima (et plus généralement de l'OACI), tandis que les deux dernières sont complémentaires de son action propre.

Recommandation n°21 : l'exemple contrasté de l'évolution de la CLAC d'une part et du GREPECAS ainsi que des trois programmes régionaux de coopération technique d'autre part, devrait encourager le bureau de Lima à poursuivre une implication croissante des administrations nationales de la région dans la mise en œuvre des objectifs définis par l'OACI.

8. PROJETS DE COOPÉRATION TECHNIQUE EN AMÉRIQUE DU SUD

269. Le contrôle de quelques projets locaux de coopération technique, mené à Lima du 13 au 24 juin 2011, parallèlement au contrôle du bureau régional, a eu pour principal objet d'évaluer les effets de la décision du Secrétariat général par la note interservices (IOM) du 29 janvier 2010, visant à mieux intégrer les projets de coopération technique dans l'activité des bureaux régionaux, le bureau de Lima étant (avec celui de Bangkok), désigné comme « pilote » pour mener à bien cette réforme. C'est pourquoi, en même temps qu'il contrôlait le bureau régional, l'auditeur a examiné son implication dans divers projets régionaux et bilatéraux, en faisant le point sur l'exécution des projets de coopération technique en cours avec le Pérou, d'une part pour les trois projets de coopération technique pilotés par le bureau SAM mentionnés plus haut et d'autre part pour deux projets bilatéraux en cours d'exécution (projets PER 08-802).

¹⁰⁰ *Comisión Latinoamericana de aviación civil*

¹⁰¹ *Grupo Regional de Planificación y Ejección CAR/SAM*

8.1. Les trois projets régionaux de coopération technique pilotés par le bureau SAM

270. Comme indiqué plus haut, les trois projets régionaux, fortement intégrés au « business plan » du bureau régional, sont les suivants :

- le RLA 99/901, projet d'un système de coopération pour la surveillance de la sécurité aérienne, lancé en 2001 suite à un accord entre l'OACI et la CLAC (commission latino-américaine de l'aviation civile), ne réunit pas tous les membres de la région : ne participent pas le Mexique, la République Dominicaine (NACC) et les États d'Amérique Centrale (SAM).

- le RLA 03/901 administre depuis juillet 2003 le réseau digital sud-américain « REDDIG », rassemblant tous les États de la région SAM sauf le Panama, Trinidad et Tobago (région CAR) ;

- le RLA 06/901, dont l'objectif est la mise en œuvre d'un système régional de gestion du trafic aérien, lancé en juillet 2007 pour une durée de 5 ans, et concernant tous les pays de la région SAM, ne rassemble en fait que neuf pays : l'Argentine, la Bolivie, le Brésil, le Chili, Panama, le Paraguay, le Pérou, l'Uruguay et le Venezuela¹⁰².

271. Les dépenses de ces trois projets ont été les suivantes pour 2010 (les chiffres pour 2011 n'étant pas disponibles au moment du contrôle) :

Tableau n° 36 : Dépenses 2010 des trois projets régionaux pilotés par le bureau SAM (en dollars des Etats-Unis)

	RLA/99/901	RLA/03/901	RLA/06/901	TOTAL
Equipements	2 055	784 551	5 381	791 987
Salaires	47 833	14 066	22 517	84 416
Experts	71 454	201 030	19 219	291 703
Soutien	4 986	7 789	4 274	17 049
Voyages	88 010	14 110	68 729	170 849
Prise en charge des participants (<i>fellowships</i>)	598	29 496	286 328	316 422
Réunions	2 133	6 695	22 163	30 991
Frais administratifs (AOSC)	22 207	33 357	42 948	98 512
Total	239 276	1 091 094	471 559	1 801 929

(source : Agresso)

272. La structure des dépenses de 2010 est cohérente avec l'objet des trois projets régionaux. En effet :

- Le RLA 99-901 (système régional de supervision de la sécurité aérienne) comprend essentiellement des frais d'experts et de voyages. Les salaires

¹⁰² L'Équateur et la Colombie n'ayant pas souscrit au projet, cela pose un problème au groupe (financièrement, mais surtout en matière de mise en œuvre)

représentent 20% des dépenses du projet, étant observé que la même équipe assure le suivi des trois projets ;

- Le RLA 03-901 (mise en place et gestion d'un réseau régional de télécommunications) comporte principalement des dépenses d'équipement. Les frais de gestion s'élèvent à 5% ;

- Enfin, le RLA 06-901 (assistance à la gestion de la circulation aérienne), dont la fonction a été récemment étendue à des activités liées au besoin d'améliorer la fourniture d'infrastructures, de services de navigation aérienne, ainsi qu'à l'évolution du concept de gestion du trafic aérien, comporte essentiellement des actions de formation des spécialistes des États de la région. Les frais de gestion s'élèvent à 15%.

273. Pour les projets RLA 99-901 et 06-901, en accord avec les pays participants, il est assez largement fait appel à des experts nationaux dont le budget des projets ne prend en charge que les per diems, tandis que leur rémunération reste à la charge de leurs administrations nationales d'origine. On constate que ces mêmes projets, et notamment le RLA 06-901, prennent en charge, aux mêmes conditions, les per diem et voyages d'officiers techniques du bureau régional, ce qui procure un « effet de levier » intéressant de ces projets vis-à-vis du budget propre du bureau régional.

8.2. Application de la note interservices (IOM) du 29 janvier 2010

274. Une note interservices(IOM) du Secrétaire général du 29 janvier 2010, complété par un addendum non daté, fixe de nouvelles règles concernant l'implication des bureaux régionaux dans les activités de coopération technique régionales et bilatérales. Les bureaux de Lima et de Bangkok y sont désignés comme bureaux pilotes pour mettre en place cette réforme. L'un des objets de l'audit a été de vérifier, sur le terrain, la mise en œuvre de ce mémorandum, dont l'objet général est de renforcer, par rapport au bureau TCB, le rôle des bureaux régionaux, notamment à travers leurs directeurs et des officiers de coopération, dans l'activité de coopération technique relevant des États de leurs régions respectives.

275. L'addendum a pour objet de préciser dans le détail l'ensemble des fonctions que doivent assumer les officiers de coopération technique placés auprès des bureaux régionaux.

276. Sur cette base, pour apprécier dans quelle mesure cet IOM a eu un effet, il convient de distinguer le cas des projets régionaux de celui des projets bilatéraux.

8.2.1. Les projets régionaux de coopération technique

277. L'examen des projets régionaux de coopération technique de la région CAR/SAM montre qu'il existe huit projets régionaux actifs, qui peuvent être répartis en deux catégories :

278. D'une part, les trois projets fortement intégrés au « business plan » du bureau régional SAM évoqués ci-dessus ;

279. D'autre part, cinq autres projets régionaux, à savoir :

- RLA 97/903, pour la formation des personnels aéronautiques dans les régions CAR et SAM. Ce programme est directement piloté par le bureau TCB depuis Montréal ;
- RLA 03/902, pour l'amélioration des signaux de positionnement par satellite. Ce programme est également piloté par TCB depuis Montréal ;
- RLA 06/801, pour l'assistance à la Commission Latino-Américaine d'Aviation Civile (CLAC), également piloté par TCB depuis Montréal ;
- RLA 08/901, pour la prévention contre la propagation par le transport aérien des maladies transmissibles (CAPSCA). Ce projet est placé sous le contrôle du bureau régional de Mexico ;
- RLA 09/901, pour l'interconnexion du système de contrôle aérien d'Amérique Centrale (COCESNA) au système REDDIG (télécommunications digitales d'Amérique du Sud), géré par Montréal mais en cours de transfert à Mexico au moment du contrôle.

8.2.2. Les projets bilatéraux de coopération technique

280. En matière de coopération bilatérale, il convient de distinguer deux cas : les projets avec le Pérou, et les projets bilatéraux avec les autres États de la zone SAM.
281. Les projets avec le Pérou, au moment du contrôle, étaient clairement placés sous le contrôle direct du bureau TCB, le bureau régional ne jouant qu'un rôle très marginal :
- pour le seul projet vraiment actif au moment du contrôle (PER 08-802, analysé plus loin), l'intervention du bureau régional se résumait à l'ordonnancement et au paiement, par le bureau régional, des dépenses locales du projet, après autorisation délivrée par le siège (TCB et direction financière) ;
 - au-delà du projet PER 08-802 actuel, les projets bilatéraux en cours de négociation ou de finalisation avec le Pérou étaient :
 - Le projet PER 10-802, portant sur une assistance pour la gestion des ressources humaines de la DGAC, dont le cadre est d'ores et déjà décidé, mais dont le contenu est en cours de négociation (pour environ 2 MUSD) ;
 - Le projet PER 10-803, pour l'éclairage de huit aéroports péruviens, dont les dispositions sont partiellement arrêtées (pour environ 5 MUSD) ;
 - Une option proposée dans une offre INDRA, portant sur un simulateur 3D tour/radar 360° : si l'option est levée, elle entrera dans le projet PER 08-802, pour environ 2 MUSD ;
 - Un projet d'acquisition d'un nouveau radar primaire (au cas où la CORPAC, établissement public péruvien chargé du contrôle de la circulation aérienne, renoncerait à la mise à niveau de son radar THOMSON vieillissant), qui restait, au moment du contrôle (juin 2011), suspendu à une clarification de l'environnement politique péruvien à la suite de l'élection présidentielle.
282. Pour tous les projets de cette deuxième catégorie, le rôle du bureau régional est nul, l'essentiel des actions étant menées par TCB, soit directement, soit par l'intermédiaire du coordinateur international du projet PER 08-802, qui travaille en permanence en contact avec le ministère des transports et communications péruvien.

La seule exception semble être une prospection en vue d'une prestation de conseil sur la gestion des ressources humaines de la CORPAC, qui s'est vue dessaisir de la gestion des aéroports du Pérou, récemment privatisés, et qui doit de ce fait résoudre un problème de réorientation et de redimensionnement de son personnel : cette prospection a donné lieu à des démarches conjointes du nouveau directeur TCB et du directeur régional.

283. En ce qui concerne les prospections de projets de coopération technique dans les autres pays de la région SAM, le directeur régional a indiqué être associé à trois prospections :

- au Brésil, pour un projet de prestation de conseil auprès d'INFRAERO (gestionnaire public des aéroports), dans la perspective de la coupe mondiale et des jeux olympiques ;
- en Bolivie, pour un projet d'assistance en matière d'ATM¹⁰³ et de gestion aéroportuaire avec l'AASANA¹⁰⁴ ;
- en Bolivie également, pour un projet de restructuration de la compagnie BOA.

8.2.3. Bilan actuel de l'application de l'IOM du 29 janvier 2010

284. Les développements qui précèdent montrent que bureau régional de Lima n'est réellement impliqué que dans trois projets régionaux de coopération technique. Or c'était déjà le cas avant la diffusion de l'IOM du 29 janvier 2010 et de son addendum.

285. En revanche, les constatations de l'auditeur externe, confirmées par le directeur régional lors du contrôle, montrent que le bureau régional de Lima n'est pas informé de la plupart des autres projets régionaux, et complètement tenu à l'écart des projets bilatéraux en cours de prospection ou d'exécution avec le Pérou, à une exception près (prospection commune entre le directeur TCB et le directeur régional en vue d'un projet de conseil à la gestion des ressources humaines de la CORPAC).

286. Le seul élément nouveau, depuis la diffusion de l'IOM, est la mise en place récente d'un officier de coopération technique, dont il était trop tôt, au moment du contrôle, pour juger de l'activité réelle.

287. Selon l'auditeur externe, ce bilan décevant est dû au fait que la mise en œuvre pratique de cet IOM rencontre trois obstacles :

288. D'une part, la rédaction du texte de l'IOM est ambiguë, l'auditeur externe ayant pu constater que, selon les interlocuteurs (bureau TCB ou bureau régional), les mêmes mots pouvaient avoir des sens différents :

- la principale ambiguïté réside dans la signification de la phrase « *the regional office recognize TCB's leadership in the execution of technical cooperation actions* », qui diffère fortement en fonction du sens que l'on donne au terme « exécution », selon que ce terme vise simplement l'intendance matérielle d'un projet, ou le pilotage effectif de ce dernier. Le directeur régional de Lima considère que la deuxième interprétation s'impose, ce qui signifierait que le *leadership* de TCB ne s'étend pas au pilotage, mais seulement à l'intendance. En

¹⁰³ *Air Traffic Management*

¹⁰⁴ *Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea*

ce qui concerne le pilotage, sur la base de cette interprétation, on pourrait imaginer, par exemple, que l'application de l'IOM pourrait entraîner l'obligation, pour TCB, d'obtenir un avis conforme du directeur régional sur les nominations d'experts, sur le contenu des éventuels avenants modifiant les projets, et plus généralement sur toute décision majeure concernant le pilotage du projet. L'autre interprétation, selon laquelle l'exécution serait synonyme du pilotage, conduirait à considérer que seule la prospection de projets de coopération technique, jusqu'à leur signature, qu'ils soient régionaux ou bilatéraux, serait placée sous la responsabilité du directeur régional, tandis que TCB reprendrait totalement en main, une fois les accords signés, le pilotage des projets ;

- une deuxième ambiguïté vient du fait, quelle que soit l'interprétation donnée au mot « exécution », que l'IOM affirme la prééminence du directeur régional pour les actions de représentation de haut niveau de l'OACI en matière de coopération technique, « ce principe s'appliquant en particulier aux projets régionaux », ce qui pourrait laisser sous-entendre qu'il s'« applique moins » aux projets bilatéraux.

289. La réforme envisagée par l'IOM peut soulever une deuxième difficulté, concernant les coordinateurs internationaux des projets de coopération technique sur le terrain : de ce point de vue, le coordinateur international du projet PER 08-802, sans être négatif sur le bien-fondé de l'IOM qui pourrait à son sens présenter l'avantage d'une meilleure prise en compte des procédures administratives et financières locales, souligne que, selon son expérience propre, il est déjà très compliqué de devoir quotidiennement traiter avec les différents services de TCB, et que si l'on y ajoute l'obligation d'avoir à rendre compte au directeur régional, cela risque de lui compliquer davantage la tâche. Il ajoute que si cette remarque vaut pour un projet dont le coordinateur international et le directeur régional travaillent au même endroit (en l'occurrence, Lima pour le projet 08-802 dont il est chargé), le problème serait encore plus délicat en ce qui concerne les projets de coopération bilatéraux dans d'autres pays de la région, plus éloignés du bureau régional.

290. Enfin et surtout, pour pouvoir être véritablement intégrés, TCB et le directeur régional doivent impérativement poursuivre les mêmes objectifs, avec les mêmes priorités. La priorité actuelle de TCB, imposée par le Conseil, est d'équilibrer l'AOSC en rendant les services demandés par des États « clients ». La priorité des directeurs de bureau est de mettre en œuvre les normes et recommandations de l'OACI, principalement en matière de sécurité aérienne. Il n'est pas certain que ces priorités soient toujours spontanément convergentes.

Constat n°22 : la mise en œuvre au bureau de Lima de la note inter-services (IOM)¹⁰⁵ du 29 janvier 2010, qui vise à mieux intégrer l'activité de coopération technique du bureau de coopération technique (TCB) et celle des directeurs des bureaux régionaux, se heurte, sur le terrain, à trois difficultés :

- l'ambiguïté rédactionnelle de la note inter-services (IOM) sur quelques points majeurs ;
- l'éventuelle complexité que sa mise en œuvre pourrait entraîner pour les officiers de terrain, sujet non abordé par l'IOM ;

¹⁰⁵ *Inter-Office Memorandum*

- le risque de divergence entre les priorités de TCB et du directeur du bureau régional.

Recommandation n°22 : l'auditeur externe suggère qu'un nouvel addendum à l'IOM du 29 janvier 2010 clarifie les dispositions concernant l'exécution des projets de coopération technique, ainsi que le périmètre d'application de l'intégration (projets régionaux seulement, ou traitement identique quels que soient les projets), de manière à lever tout doute sur son interprétation et définisse des règles simples de reporting des officiers de terrain à l'égard de TCB et du directeur régional. Enfin et surtout, il conviendrait de s'assurer qu'il est possible, tout en respectant le principe de gestion à l'équilibre économique de la coopération technique, d'assigner à TCB les mêmes priorités qu'au reste de l'OACI.

8.3.Examen de deux projets de coopération technique bilatérale avec le Pérou

291. Au moment du contrôle (juin 2011), la région SAM comptait 39 programmes bilatéraux actifs. Sur ce nombre, huit concernaient le Pérou. L'audit s'est concentré sur les deux principaux contrats péruviens, l'un récemment achevé (ne figurant donc pas au nombre des huit contrats précédemment évoqués), l'autre en cours d'exécution.

8.3.1. Le projet PER 07/801

292. Trois projets bilatéraux de coopération technique successifs, dont l'exécution était achevée avant le présent contrôle, ont été évoqués dans le précédent rapport de l'auditeur externe : le directeur général de l'aviation civile du Pérou a indiqué à l'auditeur externe qu'en 1997, le Pérou avait perdu sa certification en 1^{ère} catégorie. C'est ce qui avait conduit le ministère des transports de communications péruvien à demander à l'OACI de prendre en charge le personnel de la DGAC de 1997 à 2010, selon une grille salariale, en ce qui concerne le dernier projet, qui avait été établie sur la base d'un rapport Price-Waterhouse-Coopers datant de mars 2004, et indiquant les niveaux internationaux des salaires en fonction des qualifications des personnels. Il s'agissait des projets :

- PER 95-801 : assistance à la DGAC péruvienne,
- PER 01-801 : renforcement institutionnel de la DGAC,
- PER 07-801 : 2^{ème} phase du renforcement de la DGAC.

293. L'exécution de ces programmes s'est étalée de 1997 au 31 décembre 2010. Les données financières suivantes donnent une idée de l'importance de ces projets :

Tableau n° 37 : Montants dépensés au titre des contrats avec la DGAC du Pérou (en dollars des Etats-Unis)

	1995-2001	2002-2007	2007-2010 (estimation)
Salaires versés	7 769 741	18 052 033	15 563 500
Montant total des projets	10 969 510	25 259 624	19 252 300

(source : OACI)

294. Sur la durée des trois projets, la part des rémunérations, pour 130 à 160 des 200 agents de la DGAC péruvienne, est passée de 71% à 80% du total du budget des projets, le solde correspondant au paiement de frais de mission, à la formation, à divers achats de matériels et à la rémunération de l'OACI (à un taux moyen de 6,90% sur le dernier contrat).

295. Aujourd'hui achevés, ces projets appellent les remarques suivantes :

- d'une part, il restait au 31 mai 2011, au titre du programme PER 07-801 (pourtant achevé) un solde de 711 184,47 USD sur un compte à terme, et de 791 137 Nouveaux soles (PEN) sur un compte courant. Malgré plusieurs relances, l'auditeur externe n'est parvenu, pendant l'audit, à obtenir des précisions sur ce reliquat de ressources, ni auprès de FIN, ni auprès de TCB ;

- d'autre part, comme il sera précisé ci-dessous, une partie des fonds de ce projet a été utilisée pour préparer un autre projet de coopération technique, en puisant en 2008 un montant de 20 605 USD¹⁰⁶ pour mandater deux experts indépendants en vue d'effectuer une mission sans rapport avec l'objet du projet PER 07-801 (renforcement de la DGAC). Un tel prélèvement, bien qu'effectué, selon les interlocuteurs de l'auditeur externe, en plein accord (oral) avec les autorités péruviennes, comporte un risque potentiel pour l'OACI, au cas où il serait ultérieurement contesté (par exemple, à l'issue d'un contrôle de régularité effectué à la demande d'un nouveau gouvernement) ;

- enfin, depuis fin 2010, la loi péruvienne ne permet plus de conclure des projets de coopération technique de ce type. Depuis cette interdiction, 8% des experts ont quitté la DGAC pour rejoindre l'industrie ou les compagnies aériennes¹⁰⁷. Selon son directeur, pour mener à bien sa mise à niveau, la DGAC du Pérou n'aurait aujourd'hui que deux possibilités : ou bien renouer avec les projets de coopération technique avec l'OACI (ce qui supposerait une nouvelle modification de la loi), ou bien obtenir un statut d'autonomie (à l'instar de ce qui a été fait, au Pérou, pour les ports).

¹⁰⁶ Luis Azarany 9 719 USD, Jean-Pierre Beland 10 886

¹⁰⁷ Selon la DGAC, la raison de ces départs serait moins le niveau absolu des rémunérations que la perte de la couverture médicale associée à l'ancien dispositif.

8.3.2. Le projet PER 08/802

296. Le projet PER08/802 était le principal projet bilatéral de coopération technique en cours de réalisation au Pérou au moment du contrôle. Il disposait de sept agents placés sous statut OACI (selon le régime spécifique de la réglementation relative aux personnels de terrain - *Field Service Staff Rules*), installés dans les locaux de l'établissement public chargé du contrôle de la circulation aérienne (CORPAC). Il s'agit :

- d'une part, du coordinateur international (P5) et de sa secrétaire (G4) ;
- d'autre part, du coordinateur national, qui cumule cette fonction rémunérée avec celle, non rémunérée, de DGAC au ministère des Transports et de la Communication et de sa secrétaire (G4) ainsi que ses trois officiers adjoints CNS, ATM et ADMIN (2 G7 et 1 G6).

Objet du projet

297. Depuis de nombreuses années, l'administration de l'aviation civile du Pérou avait identifié la nécessité d'améliorer la couverture radar de l'espace aérien national, et le contrôle de la circulation aérienne. Le Pérou ne disposait, pour surveiller cet espace et y contrôler la circulation aérienne civile sur une superficie de plus de 1,2 millions de km² et dans un environnement géographique parsemé d'obstacles naturels, que d'un radar primaire et d'un radar secondaire tous deux situés à Lima. Par ailleurs, le système de communications avec les aéronefs demeurait dépendant du réseau général de télécommunications péruvien.

298. L'urgence croissante d'une extension de la couverture radar et de la mise à niveau des infrastructures de contrôle de la circulation aérienne, dont le principe a finalement été adopté mi-2008 et les modalités définies mi-2009, est liée à l'évolution du trafic : en 2010, il a augmenté de 28% (trafic national) et de 6% (trafic international) ; en 2011 il était prévu qu'il croisse de 25% (national) et de 18% (international). Au moment de l'audit, la DGAC estimait techniquement indispensable que le nouveau dispositif de contrôle de la circulation aérienne (radars, télécommunications et centre de contrôle) soit en place avant la fin 2011.

299. Dans ce cadre, le projet PER 08-802 vise la modernisation de la gestion de la circulation aérienne (ATM) au Pérou. Le projet a été initialement signé sur une durée de cinq ans (2009/2014). Il comporte, pour l'essentiel, l'acquisition, l'installation et la mise en service d'un nouveau centre de contrôle de la circulation aérienne sur l'aéroport de Lima, de huit radars secondaires d'un système ADS-B¹⁰⁸, et de huit antennes de télécommunication embarquées sur satellite, pour un montant de 43,7 millions de dollars des Etats-Unis, incluant l'achat, l'installation et la mise en service opérationnel).

¹⁰⁸ ADS-B : système de positionnement de nouvelle génération, pour des aéronefs dotés, à bord, de transpondeurs spécifiques – dans le cadre de ce projet, cet équipement visait à combler, dans des conditions de coût intéressantes, une « zone d'ombre » dans la couverture de l'espace aérien péruvien par les huit radars secondaires.

Genèse du projet

300. Deux experts indépendants (MM. Luis Azarany et Jean-Pierre Beland), chargés de missions pour le compte de TCB, avaient déjà travaillé sur un projet de couverture radar du Pérou en 1995 (à l'époque, était déjà envisagé un projet d'environ 14 radars, qui a été abandonné pour des raisons budgétaires et politiques).
301. La CORPAC a commencé à réfléchir de nouveau sur un projet d'extension de la couverture radar et de rénovation du contrôle de la circulation aérienne à partir de 2003, en vue d'obtenir l'autorisation du « SNIP » (système national d'investissement public), organisme qui doit délivrer une autorisation pour tout appel d'offres public au Pérou : cette autorisation a été accordée en septembre 2007.
302. Parallèlement, la réflexion en cours sur ce projet étant publiquement connue, depuis 2004, des contacts s'étaient établis dans cette perspective avec les sociétés Indra, Thales, Alenia Marconi, Northrop Gruman, Raytheon, etc., qui avaient procédé aux pré-études géographiques, topographiques, techniques, etc. en vue de l'installation d'un réseau de radars secondaires couvrant l'intégralité de l'espace aérien péruvien.
303. Le seul moyen de réaliser un projet de cette ampleur dans des délais acceptables, compte tenu de la lourdeur des règles d'achat public d'équipements au Pérou, était, selon l'administration péruvienne (que l'auditeur externe a consultée dans le cadre d'entrevues avec les dirigeants de CORPAC et de la DGAC auprès du ministère des Transports et des Communications), de mettre en place un projet de coopération technique conclu avec l'OACI.
304. Une loi du 7 avril 2008 a autorisé la signature d'un projet avec l'OACI concernant la surveillance de l'espace aérien civil et la sécurité et autorisant l'OACI à acheter les équipements nécessaires pour le compte CORPAC¹⁰⁹. Le projet PER08-802, qui définissait les caractéristiques générales de la coopération entre l'OACI et CORPAC sur une durée de cinq ans (2008-2013), a été signé en juillet 2008.
305. Aucun financement effectif n'étant mis en place à ce stade (été 2008), pour préparer, conformément à cette loi et à ce projet, le document définissant la prestation et son financement à négocier avec CORPAC, le bureau TCB a mandaté, dans des conditions financières déjà évoquées (ponction sur les ressources du projet PER 07-801 conclu avec la DGAC), les experts indépendants MM. Azarany et Beland, dont le mandat était défini selon les termes suivants :
- « effectuer une mission de recherche factuelle au Pérou pour déterminer si des radars primaires/secondaires, un dispositif ADS-B et/ou une approche multilatérale s'imposent (mission du 25 au 28 août 2008) ;
 - discuter avec les autorités pour arrêter les besoins ; - effectuer une mission de recherche factuelle au Pérou pour faire des recommandations et mener des évaluations sur les senseurs ATC¹¹⁰ les mieux adaptés et les centres de traitement des données en vue d'une architecture à recommander pour l'espace aérien péruvien ;

¹⁰⁹ il y avait déjà eu vers 1997 un projet d'environ 50 MUSD portant sur des équipements de transmissions et d'éclairage d'aéroport, de camions de sauvetage, etc., mais ultérieurement, la loi péruvienne avait interdit le recours à cette procédure dérogatoire d'achat public.

¹¹⁰ *Air Traffic Control*

- les experts demanderont, entre autres, à discuter avec les responsables locaux de l'infrastructure ATC actuelle, de réviser les statistiques de navigation et les charges de circulation aérienne et de revoir les besoins de couverture de l'espace aérien et de la FIR ;

- fournir un rapport détaillé indiquant en substance quels types de senseurs sont recommandés (par exemple, radars primaires de surveillance, radars secondaires de surveillance, ADS, multilatéralisation, centres de contrôles locaux, centres d'approche locaux, communications, etc.) [...] ;

- sur la base de la mission de recherche factuelle, préparer les spécifications techniques selon le format standard de l'OACI (2-9 septembre 2008) ;

- fournir le rapport sur les résultats, les études et les recommandations à TCB en vue d'une transmission aux autorités compétentes.

306. On observe, comme indiqué plus haut, que cette mission est sans rapport avec l'objet du projet 07/801 sur les ressources duquel elle a été imputée, mais qu'elle a été décidée d'un commun accord entre les autorités péruviennes et TCB.

307. Une décision du Président du Pérou du 13 juillet 2009 a autorisé la signature d'un contrat entre le ministère des Transports et l'OACI. Le budget prévu à cet effet est de 43,68 MUSD. Le document de base (annexe 1 au projet et « prodoc ») a été signé le 20 juillet 2009. Il portait sur une période de cinq ans, avec un échéancier de paiement, pour un montant de 43,68 MUSD lui-même étalé sur cinq ans.

Tableau n° 38 : Echancier initial du projet PER 08-802 (20 juillet 2009) (en millions de dollars des Etats-Unis)

Échéance	Montant
juillet 2009	19,13
mars 2010	6,35
mars 2011	6,35
mars 2012	5,93
mars 2013	5,93
TOTAL	43,68

(source : annexe 1 au projet PER 08-802)

Évolution des délais et échéanciers

308. Trois semaines après la signature de l'annexe 1, qui définissait le contenu, le coût, les délais et l'échéancier des paiements de CORPAC à l'OACI, le ministère des Transports et des Communications (MTC) a obtenu, le 11 août 2009 (document « révision du projet »), un très fort raccourcissement du délai de réalisation du projet, pour le ramener de cinq à deux ans, installation comprise (soit une exécution à achever avant le 20 juillet 2011), avec l'échéancier des paiements suivant :

Tableau n° 39 : Echancier au 11 août 2009 (en millions de dollars des Etats-Unis)

Échéance	Montant
juillet 2009	19,13
mars 2010	18,54
janvier 2011	6,01
TOTAL	43,68

(source : document « révision du projet » du 11/8/09)

309. Cette clause a été transposée dans l'appel d'offres, le délai de deux ans ne pouvant toutefois courir que de la signature du contrat par l'industriel, à savoir le 5 janvier 2010, reportant l'exécution (livraison et installation) au mieux au 5 janvier 2012.

310. Une deuxième modification a été introduite le 11 décembre 2009 (document intitulé « amendement n°1 à l'annexe n°1 ») modifiant le lieu d'implantation d'un site radar d'une centaine de kilomètres¹¹¹, ainsi que la définition de divers équipements optionnels (radomes de protection de certains radars) et prévoyant enfin la fourniture d'une formation des opérateurs péruviens. L'échéancier des paiements demeurait, quand à lui, inchangé.

311. Une troisième modification a été de nouveau introduite le 14 octobre 2010 (« amendements n°2 ») : elle prolonge le contrat du coordinateur international, qui passe de 13 à 25 mois, ce qui porte son terme au 31 décembre 2011, et modifie de nouveau le calendrier des paiements pour assurer l'approvisionnement financier de TCB pour payer les acomptes aux industriels :

Tableau n° 40 : Echéancier au 14 octobre 2009 (en millions de dollars des Etats-Unis)

Échéance	Montant
juillet 2009	19,13
mars 2010	18,54
août 2010	4,79
mars 2011	1,22
TOTAL	43,68

(source : document « amendement n°2 »)

312. Un dernier et quatrième avenant, en cours de signature lors du contrôle, a pour objet de reporter la fin de l'exécution du contrat à fin 2013, et de fixer un nouvel échéancier pour l'utilisation du solde des fonds versés à l'OACI, avec un reliquat à dépenser de 279 980 USD en 2012 et de 23 122 en 2013 (voir plus loin le tableau des dotations budgétaires du projet PER 08-802).

313. Concrètement, la mise en place des équipements a été organisée en trois phases :

- Une première phase comprenant la construction d'un nouveau centre de contrôle (qui constitue l'élément le plus critique de l'ensemble du dispositif), les aménagements de la tour de contrôle et la mise en place sur site des radars secondaires de surveillance de Lima et d'Arequipa ;
- Une deuxième phase, comprenant l'installation sur site des radars de Talara, Pucallpa, Ayacucho, Cuzco et Toccto ;
- Une troisième phase, comprenant l'installation du radar d'Iquitos, et de l'ADS-B au sud de Lima.

Constat n°23 : les documents montrent que le délai initial de réalisation du « prodoc » (annexe 1 à l'accord de gestion de service (*Management Service Agreement*) établi dans le cadre du projet PER 08-802) avait été établi, après plusieurs années de réflexion de l'administration péruvienne et des experts indépendants de l'OACI, dans la perspective d'une durée de cinq ans. Ce délai, qui figure dans le document signé par l'OACI et l'administration péruvienne le 20 juillet 2009, a été « réduit » à deux ans dès le 11 août 2009, dans un document signé par les mêmes partenaires. L'auditeur externe note

¹¹¹ On peut noter que cette modification est postérieure à l'appel d'offre, les plis ayant été déposés avant le 11 décembre : mais la modification du site ayant pour objet de faciliter l'implantation du radar, elle ne créait pas de charge supplémentaire pour le soumissionnaire remportant le marché.

que le coordinateur international du projet considérait, au moment du contrôle que ce délai ne posait aucun problème et serait tenu, faisant observer qu'une avance était prise dès la première phase, avec l'installation prévue selon lui en deuxième phase, des radars de Talara et d'Ayacucho. Face au doute de l'auditeur externe au moment du contrôle, toujours selon ses dires, l'ensemble du système devait être complètement opérationnel fin 2011. La réalité a confirmé les doutes de l'auditeur, le projet n'étant toujours pas achevé à fin avril 2012.

Recommandation n°23 : il est trop tard pour formuler une recommandation pour le présent projet. Mais, à l'avenir, l'OACI devrait se montrer plus vigilante au regard d'exigences de délais plus politiques que techniques de la part des administrations partenaires.

Exécution du projet

L'appel d'offres

314. Les procédures de constitution de l'équipe de projet ont commencé le 19 octobre 2009, avec le recrutement d'un coordinateur national (M. Ramon Gamarra) et de son équipe : le coordinateur national a recruté deux experts nationaux - un CNS¹¹² (le 21 octobre 2009) et un ATM (le 26 octobre 2009), ainsi qu'un administratif. Le 4 décembre 2009, TCB a recruté en P5-9, sur contrat OACI d'un an renouvelable, le coordinateur international du projet, M. Gerardo Meyer, choisi à la demande des autorités péruviennes sur une liste de trois membres établie par TCB.
315. Sur la base des spécifications techniques dont la définition avait été préparée depuis plusieurs années (voir ci-dessus), un appel d'offres a été formalisé avec l'aide d'experts TCB de juillet à novembre 2009. Les spécifications finales ont été arrêtées d'un commun accord entre CORPAC/MTC Pérou et l'OACI, de mai à octobre 2009 ;
316. Les autorités péruviennes ont décidé de séparer le projet en deux lots : le centre de contrôle et les huit radars secondaires de surveillance d'un côté (avec diverses options que devait obligatoirement proposer le soumissionnaire : simulateur radar, radomes de protection, ADS-B ; ils disposaient par ailleurs de la possibilité de proposer librement des options supplémentaires et les antennes satellites de l'autre.
317. Les documents d'appel d'offre ont été diffusés le 2 novembre 2009, et la date de clôture a été fixée au 4 décembre 2009. Une réunion technique s'est tenue le 17 novembre 2009, au cours de laquelle les soumissionnaires ont pu demander des précisions à l'OACI et à CORPAC¹¹³/MTC sur les spécifications de l'appel d'offres.
318. L'ouverture des plis par les experts indépendants a eu lieu le 4 décembre 2009. Les offres ont été évaluées par CORPAC/MTC et les experts de l'OACI, rejoints à Montréal par une délégation d'experts péruviens (comprenant l'équipe du coordinateur national et des experts CORPAC/MTC) ainsi que le coordinateur international, pour examiner les réponses du 5 au 11 décembre 2009.
319. Les réponses étaient nombreuses. A l'issue des évaluations techniques et économiques des offres, la décision finale a été prise de façon consensuelle entre TCB et la délégation péruvienne : l'OACI a transmis ses conclusions au

¹¹² *Communication-Navigation-Surveillance*

¹¹³ *Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial*

gouvernement péruvien, attribuant le 10 décembre 2009 le premier lot à INDRA et le second à INEO.

320. La recommandation de l'OACI a été signée, conformément à la procédure, par les consultants externes de TCB (M. Kanti Hore pour les satellites, MM. André de Congre, Douglas Ballantyne et Jean-Pierre Beland, consultants CNS, pour le centre de contrôle et les radars). Elle a été contresignée par la délégation péruvienne, qui approuvait la recommandation.

321. Pour le centre de contrôle aérien de Lima et les huit radars, les propositions financières étaient les suivantes :

Tableau n° 41 : Offres des industriels pour les radars (en millions de dollars des Etats-Unis)

SELEX	40,7
INDRA	32,5
CETC	39,1
THALES	33,5
COMSOFT	40,0
INTELCAN	48,8

(source : OACI)

L'OACI a recommandé INDRA :

322. Pour les huit antennes satellites, INDRA a proposé 3,5 MUSD et INEO 3,1 MUSD : l'OACI a recommandé INEO.

Éléments budgétaires et comptables

323. L'auditeur externe a contrôlé les écritures comptables dans Agresso : elles montrent que l'échéancier finalement retenu a été globalement respecté, et que les comptes bancaires (*imprest accounts*) présentaient un solde créditeur de 14 383 036,82 USD au moment du contrôle (23 juin 2011).

324. Il n'est pas possible de rapprocher avec précision, dans Agresso, les dotations budgétaires et les dépenses effectivement imputées au grand livre à une date donnée. Les informations suivantes, fournies par le coordinateur international du projet PER 08-802, sont donc uniquement des données budgétaires et ne préjugent pas les dépenses effectives :

Tableau n° 42 : Dotations budgétaires du projet PER 08-802 (en dollars des Etats-Unis)

	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Equipe internationale	186 233	301 865	456 036	50 000	10 371	1 004 505
Soutien	50 000	151 822	154 000	16 300	0	372 122
Voyages	561	0	100 000	12 500	0	113 061
Frais de mission	29 356	854	20 000	5 000	0	55 210
Equipe nationale	28 774	252 535	446 400	79 500	0	807 209
Sous-traitance	11 050	96 348	530 000	65 000	0	702 398
Formation	0	0	370 000	18 000	9 000	397 000
Equipements		17 203 258	21 323 779		0	38 527 037
OACI	508 254	666 932	493 718	33 680	3 751	1 706 335
	814 228	18 673 614	23 893 933	279 980	23 122	43 684 877

(source : OACI)

325. Ce tableau montre que :

- les dotations budgétaires sont concentrées sur les exercices 2010 et 2011, correspondant aux livraisons de matériels et installations par INDRA et INEO ;
- l'extension sur les exercices 2012 et 2013 ne représente, budgétairement, que des montants marginaux ;
- au total les frais de gestion, hors formation et sous-traitances, s'élèvent à 4,06 MUSD, soit 9,29% du montant du projet, dont 1,71 MUSD de frais administratifs AOSC (soit 3,91%).

326. Dans l'absolu, un niveau de près de 10% de frais de gestion peut apparaître élevé. De ce point de vue, sans que l'audit ait porté sur le détail de ces frais, on note que le coordinateur national du projet qui, comme indiqué plus haut, a décidé de continuer à être rémunéré exclusivement par le projet PER 08-802, a par ailleurs indiqué à l'auditeur externe travailler au minimum à 70%, depuis début 2010, au titre de ses nouvelles fonctions de directeur général de l'aviation civile du Pérou. Ce point a été confirmé par le coordinateur international du projet, qui confirme également avoir dû, dans une large mesure, combler lui-même cette absence de disponibilité de son interlocuteur, que ne pouvait totalement remplacer l'un de ses adjoint (l'expert national CNS).

327. Cette prise en charge de la rémunération du directeur général de l'aviation civile, sans rapport avec l'exécution du projet 08-802 passé avec CORPAC, appelle la même remarque que celle de la prise en charge d'experts chargés de la préparation du projet 08-802 sur les ressources du projet 07-801 précédemment évoquée : le fait qu'elle ait résulté d'un accord oral avec les autorités péruviennes ne la met pas à l'abri d'une contestation ultérieure de sa régularité.

Constat n°24 : sans s'être livré à un audit exhaustif des frais de gestion, l'auditeur externe a pu constater, pour le projet PER 08-802, que certains de ces derniers étaient sans rapport avec l'objet du projet. Il en a été de même, pour le contrat PER 07-801.

Recommandation n°24 : à l'avenir, l'OACI devrait refuser d'accepter de financer, à travers des projets de coopération technique, des dépenses sans rapport avec leur objet.

328. Les modalités d'opérations de recette des matériels (*acceptance tests*, à l'usine ou sur site) ont été contractuellement précisées (le nombre d'experts de l'OACI, des équipes du projet, de l'administration péruvienne et de CORPAC qui participent aux opérations est précisément indiqué – les tests devant être cosignés par les quatre parties). Le coordinateur international est responsable de la désignation des représentants du projet lors des tests. Au stade actuel, toutes les recettes en usine ont eu lieu. Les trois phases d'installation prévues dans le cadre du projet devaient en principe être achevées fin 2011. Les deux années suivantes, le projet continuera à vivre de façon à procurer à CORPAC, au titre du solde disponible, une réserve pour dépenses d'opportunité.
329. Des discussions informelles sur le prolongement de ce projet de coopération technique en vue de l'acquisition d'équipements complémentaires (radar primaire, simulateur radar, etc.), ainsi que sur un éventuel projet d'assistance portant sur la gestion des ressources humaines de la DGAC du Pérou étaient suspendues au moment de l'audit, dans l'attente de la mise en place des nouvelles autorités politiques péruviennes, suite à l'élection présidentielle. Le coordinateur international du projet PER 08-802 suivait plus particulièrement la réflexion sur les options contenues dans l'offre d'INDRA (un simulateur de radar est proposé en option, à prix fixé pour 2 ans). Pour l'acquisition éventuelle d'un nouveau radar primaire, CORPAC a demandé au coordinateur d'examiner s'il serait possible d'envisager un nouveau projet avec l'OACI.
330. Pour la formation, les contrats INDRA et INEO prévoient divers services (à l'exception de la mise à niveau des techniciens de CORPAC) : l'équipe du projet a d'ores et déjà procédé à une évaluation du personnel, avec l'aide de l'expert ATM appartenant à l'équipe du coordinateur national du projet. Sur cette base, l'équipe a défini une formation : un appel d'offres local a été lancé, auquel ont répondu plusieurs universités, et l'offre a été attribuée pour 96 348 USD.
331. Dans ce même domaine de la formation, l'offre d'INDRA proposait également une option de mise en place d'une école locale pour environ 1,5 MUSD. Le gouvernement a levé cette option, qui comprend des cours de base à Lima et une formation supérieure en Espagne. C'est l'équipe de projet qui est chargée d'indiquer le niveau de formation souhaité et qui contrôle les comptes-rendus donnés par INDRA sur la formation suivie par les élèves.

8.3.3. Problème de régularité au regard des « field staff rules »

332. Les « ICAO Field Service Staff Rules », art. 1.1 (« Status »), prévoient que les titulaires de contrats TCB, « *by accepting appointment [...] become bound to discharge their functions [...] In the performance of their duties, they may neither seek nor receive instructions from any authority external to the Organization* ».
333. Comme indiqué plus haut, le coordinateur national du projet PER-802, M. Ramon Gamarra, a été titulaire d'un contrat de l'OACI alors même que, au moment de l'audit (juin 2011) :

1) il cumulait cette fonction avec celle de directeur général de l'Aviation Civile au ministère des Transports et de la Communication ;

2) dans cette position de DGAC, il était placé directement sous les ordres du ministre des transports, qui est une autorité externe à l'Organisation, et qui en outre s'avère être le principal « client » signataire du projet PER-802.

334. Le responsable des « field staff » auprès de TCB a indiqué avoir reçu une lettre du vice-ministre des transports du Pérou, datée du 12 octobre 2009, indiquant qu'un comité de sélection avait retenu, parmi quatre candidatures, celle de M. Gamarra, pour occuper les fonctions de coordinateur national du projet PER08-802. Il indiquait également que le curriculum vitae joint à cette lettre ne comportait aucune information laissant craindre un conflit d'intérêt pour M. Gamarra, ni que ce dernier n'était pas en mesure de prendre un engagement à temps plein auprès de l'OACI.
335. Après son audit au Pérou, l'auditeur externe a fait part, en juillet 2011, de ce problème de régularité au Secrétaire général de l'OACI, précisant bien que M. Gamarra cumulait les fonctions de coordinateur national pour le projet PER08-802 et de directeur général de l'aviation civile au Pérou.
336. Le directeur TCB a écrit le 21 octobre 2001 une lettre adressée au nouveau ministre des transports du Pérou, indiquant que le contrat de M. Gamarra à l'OACI prenait fin le 18 octobre et qu'il convenait de lui désigner un successeur. Cette lettre indiquait également que l'auditeur externe s'inquiétait du risque de conflit d'intérêt pour M. Gamarra, cumulant les fonctions de coordinateur local pour le projet PER08-802 et de directeur général de l'aviation civile au Pérou.
337. Le nouveau ministre des transports du Pérou a répondu le 28 novembre qu'il souhaitait que l'OACI renouvelle le contrat de M. Gamarra comme coordinateur national du projet PER08-802.
338. En mars 2012, M. Gamarra était toujours directeur général de l'aviation civile au Pérou.
339. Le responsable du personnel de terrain (*field staff*) à TCB a confirmé à l'auditeur externe, en mars 2012, que le contrat de M. Gamarra en qualité de coordinateur national pour le projet PER08-802 avait bien été renouvelé par l'OACI jusqu'à mai 2012. Il a également précisé qu'il n'avait reçu aucune information de la direction de l'OACI concernant l'échange de lettres avec le ministre des transports du Pérou, et qu'il n'avait pas été informé des questions soulevées par l'auditeur externe concernant un possible conflit d'intérêt et un problème de régularité du contrat. Il considérait qu'il avait renouvelé le contrat de M. Gamarra en méconnaissance de la situation de ce dernier.

Constat n°25 : l'une des règles fondamentales édictée dans le règlement du personnel de terrain (*field staff rules*), l'article 1.1., qui interdit le cumul de fonctions entre l'OACI et une autorité extérieure, n'a pas été respectée dans le cadre d'un contrat de coordinateur national d'un projet TCB. Le coordinateur national du projet PER 08-802 était en effet aussi directeur général de l'aviation civile au ministère des transports et de la communication du Pérou. Ni le coordinateur international du projet, ni le directeur régional de l'OACI, parfaitement informés de cette situation, n'ont dénoncé cette irrégularité auprès du bureau de coopération technique (TCB).

L'auditeur externe estime qu'il s'agit d'une irrégularité grave, puisque le coordinateur national était en situation évidente de conflit d'intérêt, étant censé défendre

les intérêts de l'OACI, en tant que personnel employé par le fournisseur du projet PER 08-802, et simultanément, défendre les intérêts du Pérou, en tant qu'autorité de tutelle de Corpac, client du projet PER 08-802..

Alors même que cette irrégularité avait été portée à la connaissance du Secrétaire général de l'OACI en juillet 2011 par l'auditeur externe et que le coordinateur national du projet TCB PER 08-802 continuait à occuper la fonction de directeur général de l'aviation civile au Pérou, l'OACI a décidé de renouveler son mandat de coordinateur national en novembre 2011. Le responsable des recrutements de TCB a indiqué à l'auditeur externe n'avoir pas reçu les informations de sa propre hiérarchie pour procéder aux contrôles de régularité.

Recommandation n°25 : le dispositif de surveillance du respect des *field staff rules* devrait être sérieusement réévalué, tant au niveau central (TCB) qu'au niveau local (coordinateur international et directeur régional), afin qu'à l'avenir des violations de dispositions fondamentales de recrutement édictées par l'OACI ne se reproduisent pas. En ce qui concerne la décision de renouveler le contrat du coordinateur national du projet PER 08-802 et compte tenu de l'information que lui avait donnée à cette époque l'auditeur externe, le Secrétaire général aurait dû soumettre la question au Conseil, puisque c'est ce dernier qui a arrêté les *ICAO Field Service Staff Rules* en 1992, comprenant les dispositions interdisant à un personnel du field service de cumuler sa fonction avec une autre dépendant d'une autorité tierce.

8.3.4. Avantages de ce type de projet pour l'État acheteur

340. Le directeur de la DGAC du Pérou (qui assure également, comme indiqué plus haut, la fonction de coordinateur national du projet PER 08/802) a indiqué à l'auditeur externe que le passage par un projet de coopération technique avec l'OACI présentait, pour l'administration péruvienne, le double avantage :

- d'éviter les suspicions sur la régularité des marchés passés à ce titre¹¹⁴ ;
- de travailler plus vite, sans avoir à se conformer aux règles administratives nationales, génératrices de délais et d'incertitudes¹¹⁵.

8.3.5. Le cas particulier des « experts indépendants »

341. En ce qui concerne les missions d'experts indépendants de l'OACI pour des contrats de type CAPS¹¹⁶ concernant l'acquisition de radars en Amérique du Sud, l'auditeur externe a demandé au bureau TCB de lui fournir la liste exhaustive des

¹¹⁴ On note toutefois que, au même moment et avec les mêmes intervenants principaux (l'expert Luis Azarani et la société INDRA), une opération d'achat de radars pour le compte du Paraguay effectuée en 2009/2010 a fait l'objet d'une polémique dans la presse paraguayenne, qui suspectait des malversations dans le marché passé sous l'égide de l'OACI pour acheter des radars à INDRA pour le compte de la DINAC (direction nationale de l'aviation civile).

¹¹⁵ Néanmoins, on constate qu'il y a eu deux causes administratives majeures de retards dans l'exécution du projet 08-802 :

- D'une part, les autorisations de l'administration des domaines pour les implantations des radars (avec plusieurs collectivités dans certains cas, pour un seul site) ne sont délivrées que très lentement – c'est la responsabilité de CORPAC. Cette lourdeur a été sans effet sur le respect du délai final ;
- En ce qui concerne l'administration des douanes, les matériels relèvent des « biens aéronautiques », avec une exonération fiscale, mais qui suppose un passage à la douane maritime et à la douane aéronautique (ces deux vérifications peuvent durer de 15 à 30 jours), avant d'aboutir au terminal douanier de CORPAC. Ensuite, le transport sur site doit être effectué sous douane, et une dernière vérification douanière a lieu sur site.

¹¹⁶ *Civil Aviation Purchasing Service*

marchés de radars attribués dans le cadre de la coopération technique sur la période 2005 à mi-2011, en précisant les fournisseurs sélectionnés et les experts indépendants ayant engagé la signature de l'OACI. TCB a fourni les indications suivantes¹¹⁷ :

342. Les experts indépendants se limitent, sur l'ensemble de la période, à quatre personnes : MM. Jean-Pierre Beland, Luis Azarany, Douglas Ballantyne et André De Gongre. TCB insiste sur le fait que les marchés sont passés en conformité avec les règles du code des marchés de l'OACI et que ce dernier impose le recours à des experts indépendants et précise que ces règles ont fait l'objet d'une mise à jour en 2010.

343. Les attributions de marchés ont été les suivantes :

1. Guatemala : un radar SSR attribué à INDRA ;
2. Équateur : un radar SSR aux Galapagos attribué à INDRA ;
3. Argentine : un radar SSR (à l'origine, un système a fait l'objet d'un contrat de leasing pour une période de deux ans, et l'option d'achat liée à ce contrat a été levée), le fournisseur étant INDRA ;
4. Panama : un radar SSR attribué à INDRA ;
5. Pérou : huit radars SSR, attribués à INDRA.

344. En marge de cette liste produite par TCB, l'auditeur externe relève un cas d'achat direct de radars par l'administration de l'aviation civile du Paraguay (DINAC). Ce marché, noué également avec INDRA en 2006, a donné lieu à une controverse locale. Bien que l'OACI n'était pas impliquée dans cette opération, elle a accepté en juin/juillet 2010 de conclure un projet de coopération technique d'assistance en vue d'effectuer la recette en usine de certains matériels (*factory acceptance test* ou FAT). C'est l'un des quatre experts précités (Luis Azarany) qui a été désigné par l'OACI pour assurer cette prestation de conseil. Par la suite, la presse a évoqué de façon critique l'assistance d'un « expert de l'OACI » apportée à cet industriel, bien que formellement, l'OACI avait limité son intervention à la délivrance d'un conseil technique à DINAC, cette dernière demeurant entièrement responsable de l'acceptation des matériels fournis par INDRA.

Constat n°26 : le point commun des projets PER 07-801 et PER 08-802 est, dans les deux cas, que l'OACI intervient pour rendre possible la mise en place de structures administratives ou de matériels de sécurité aérienne, que la réglementation locale ne permettrait pas de réaliser, soit dans l'absolu – le projet PER 07-801 permettait de verser à des agents de la DGAC¹¹⁸ du Pérou des rémunérations incompatibles avec la grille indiciaire de fonction publique péruvienne - soit dans des délais raisonnables pour la sécurité aérienne. C'est le cas, semble-t-il, du projet PER 08-802. Compte tenu de son caractère dérogatoire au regard du droit public local, il importe que la prestation fournie par l'OACI soit particulièrement irréprochable.

De ce point de vue, le cas du projet PER 07-801 relève du passé, la loi péruvienne ayant mis fin au régime dérogatoire des agents de la DGAC. En revanche, dans le domaine de la fourniture de radars (projet PER 086802), où le nombre des fournisseurs possibles dans le monde est limité (une dizaine au total), et si l'on étend l'observation à l'ensemble des projets de ce type exécutés dans la zone CAR/SAM de 2005 à mi-2011, l'auditeur externe ne peut que constater qu'un seul et même fournisseur s'est vu attribuer

¹¹⁷ Courriel du 21 juin 2011

¹¹⁸ Directorate General of Civil Aviation

tous les marchés. De même il note le nombre restreint de quatre, sur une période relativement longue, des experts indépendants auquel TCB a eu recours pour étudier ces appels d'offres.

Recommandation n°26 : l'auditeur externe recommande à l'OACI de veiller à élargir le cercle des experts indépendants qui engagent sa responsabilité et sa réputation dans l'attribution de marchés et de veiller également à un renouvellement régulier des affectations de ces derniers. Ces experts devraient être soumis à des évaluations régulières.

9. SUITES DES RAPPORTS PRÉCÉDENTS DE L'AUDITEUR INTERNE

345. En accord avec le comité d'audit, il a été décidé que l'auditeur externe assurerait désormais lui-même le suivi de ses propres recommandations formulées depuis le début de son premier mandat, en 2008.

346. Cette première revue est consacrée aux recommandations communiquées au Conseil qui concernaient le siège, et s'appuie sur le travail accompli par le service de l'audit interne de l'organisation, dont le dernier rapport de suivi datait de mars 2011. Le compte-rendu exhaustif du suivi des recommandations figure en annexe.

347. Les 53 recommandations contenues dans les rapports suivants ont été examinées :

- audit de l'arrivée de MM. Renaud et Souka à l'OACI (confidentiel - novembre 2008 – quatre recommandations) ;
- audit des frais de déplacement et de mission du personnel international de l'OACI (juin 2009 – cinq recommandations) ;
- audit de performance de TCB (novembre 2009 – 24 recommandations) ;
- audit des recrutements des fonctionnaires internationaux (mars 2010 – sept recommandations) ;
- audit de l'AFI *comprehensive implementation programme* (décembre 2010 – cinq recommandations) ;
- rapport annuel 2010 (deux recommandations concernant les ressources humaines, deux recommandations relatives à l'informatique et quatre recommandations concernant TCB).

348. Sur les 53 recommandations examinées, 45 ont été mises en œuvre, trois ont été rejetées et cinq n'ont pas encore été mises en œuvre complètement à ce jour.

349. En outre, une recommandation du rapport annuel 2010 (juin 2011) relatives aux ressources humaines n'a pas été acceptée. C'est le cas, en particulier de la recommandation qui, dans le cadre du développement envisagé des activités sous contributions volontaires, visait à 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 ». On ne peut que regretter que le Secrétariat général maintienne cette charge indue au détriment des intérêts financiers des États membres.

**ANNEXE I : OPINION DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
(ORIGINAL)**

- République Française -

Cour des comptes

Le Premier président

Paris, le 30 MARS 2012

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

OPINION DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Nous avons effectué l'audit des états financiers de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) pour l'exercice clos le 31 décembre 2011. Ces états financiers comprennent le bilan au 31 décembre 2011, le compte de résultat, l'état de variation de l'actif net, le tableau des flux de trésorerie, l'état d'exécution budgétaire pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'une annexe contenant le résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.

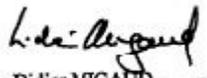
Dans le cadre général de l'article 61 de la Convention de Chicago et en vertu de l'article XII du règlement financier de l'OACI, le Secrétaire général de l'OACI est responsable de l'établissement et de la présentation des états financiers. Ces états financiers sont préparés conformément aux Normes comptables 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 dépourvus d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états financiers en nous basant sur notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (*International Standards on Auditing - ISA*). Ces normes requièrent de notre part l'assurance 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 raisonnablement notre opinion.

A notre avis, les états financiers donnent une image fidèle de la situation de l'OACI au 31 décembre 2011, ainsi que de la performance financière, des flux de trésorerie et de l'exécution budgétaire de l'exercice clos à cette date, conformément aux normes IPSAS.


Didier MIGAUD

ANNEXE II : SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Processus ayant conduit à l'arrivée à l'OACI de MM. Jean Renaud and Félicien Souka
(novembre 2008)

Rec. n°.	Recommandation	Réponse Secrétaire général	Plan d'action Secrétaire général et commentaires	Statut
1	Le Conseil pourrait demander des explications à l'intéressé et, si elles ne s'avéraient pas satisfaisantes, demander au Secrétaire général de mettre fin par anticipation au protocole.	Accepté	Les deux agents concernés ont quitté l'organisation	Achevé
2	<p>a) L'emploi de personnels mis à disposition gagnerait à être encadré par des textes précisant notamment leur condition de recrutement, les postes qui peuvent leur être offerts, la durée maximale de leur contrat, les conditions de leur rémunération, le suivi de leur performance et de leurs congés.</p> <p>b) Le code des marchés gagnerait lui-même à être appliqué avec plus de rigueur, et l'évaluation des offres reçues devrait systématiquement s'accompagner d'une appréciation sur les références des entreprises candidates.</p> <p>c) Le recrutement de consultants gagnerait quant à lui à être encadré par des textes permettant, en toute transparence, de s'assurer des compétences et des références des candidats.</p>	Accepté	<p>a) les nouvelles modalités des contrats, approuvées par le Conseil, règlent également la question des contrats de détachement.</p> <p>b) Les experts recrutés sur des projets d'achat afin de participer à diverses phases, telles que la définition des spécifications techniques, sont sélectionnés selon les critères recommandés dans la Section des Personnels de Terrain. Dans le cas de contrats de conseil, tous les soumissionnaires doivent fournir des références sur le profil et l'expérience de leurs employés ; les soumissionnaires sont tenus pour responsables solidairement avec leurs employés.</p> <p>c) Une politique transparente de recrutement des consultants a été mise en place. Elle prévoit la responsabilité de l'encadrement dans l'identification et la sélection des meilleurs profils, et le contrôle des références est obligatoire en ce qui concerne la justification de la qualification et de la compétence des candidats sélectionnés.</p>	<p>a) Achevé</p> <p>b) Achevé</p> <p>c) Achevé</p>

Audit de la gestion des déplacements et missions (juin 2009)

Rec. n°.	Recommandation	Réponse Secrétaire général	Plan d'action Secrétaire général et commentaires	Statut
1	Pour une meilleure efficacité des contrôles internes, l'OACI devrait régulièrement mettre à jour le document rassemblant les règles administratives relatives aux voyages et missions.	Accepté	Les règles concernant les voyages ont été mises à jour dans le Code de Service révisé de l'OACI (9ème édition), de même, un Règlement révisé du Personnel et des Instructions relatives au personnel prendront effet au 1er janvier 2011	Achevé
2	Afin de favoriser la déclaration des hébergements et repas offerts, l'OACI devrait faire explicitement apparaître, dans la feuille de relevés de frais, les repas ou les hébergements offerts au fonctionnaire en mission.	Accepté	Le nouveau module "voyages" dans Agesso a été conçu de façon à permettre la déclaration des repas et hébergements offerts.	Achevé

Rec. n°.	Recommandation	Réponse Secrétaire général	Plan d'action Secrétaire général et commentaires	Statut
3	L'OACI devrait étudier un plan de réduction des dépenses de voyage, piloté par une structure permanente associant les responsables des finances, des ressources humaines et de la coopération technique.	Accepté	Le Secrétaire général a mis en place une nouvelle procédure selon laquelle une justification est exigée pour chaque projet de déplacement, à l'issue duquel un rapport doit obligatoirement être remis.	Achevé
4	L'OACI devra veiller à anticiper la procédure d'appel d'offres pour le renouvellement du contrat avec son agence de voyages.	Accepté	La procédure de renouvellement du contrat avec l'agence de voyage a été mise en œuvre.	Achevé
5	L'OACI devrait demander à American Airlines de mettre en œuvre les dispositions contractuelles qui prévoient le versement de ristournes annuelles.	Accepté	American Airlines offre une ristourne sous forme de points dits "Offres Extra Affaires", dont la quantité est basée sur le volume d'affaires généré depuis 2006.	Achevé

Audit de performance du TCB (novembre 2009)

Rec. n°.	Recommandation	Réponse Secrétaire général	Plan d'action Secrétaire général et commentaires	Statut
1	Il est recommandé de créer un bureau des achats indépendant de TCB, ayant compétence générale sur l'ensemble des achats de l'OACI. Cette réorganisation devra s'accompagner d'une coordination renforcée entre les sections géographiques et le bureau des achats. Elle contribuera à une clarification des responsabilités, tant au sein de TCB que pour l'OACI prise dans son ensemble. Elle permettra de réduire les risques, en instituant un contrôle mutuel des différents acteurs sur leurs activités.	Non accepté	Cette recommandation n'est toujours pas acceptée. La nouvelle organisation du Secrétariat de l'OACI, incluant TCB, telle que proposée par le Secrétaire général et approuvée par le Conseil lors de sa 188ème session, prévoit une section des achats dans TCB, chargée à la fois des achats pour les projets de coopération technique et le programme ordinaire. Cette nouvelle organisation de TCB a été mise en place au 1er janvier 2010.	Rejeté
2	Une stricte séparation des fonctions d'audit et de contrôle est recommandée par l'exclusion de l'auditeur interne du processus d'achats.	Accepté	La responsabilité de l'ouverture des plis cachetés a été transférée à D/ADB	Achevé
	En outre, les appels d'offres doivent être sécurisés par la mise en œuvre d'une procédure centralisée et tracée portant notamment sur la réception des offres.	Accepté	Le système Alito conserve le chemin d'audit de toutes les opérations effectuées dans Alito, y compris leur date, la date de saisie des documents et l'identité de l'opérateur.	Achevé
3	Il est recommandé que l'intervention de la Commission des Contrats et les dispositifs de contrôle soient redéfinis de manière à ce que le processus d'achats soit davantage sécurisé en amont, notamment sur des points jugés critiques comme la décision de recourir à des achats locaux ou celle de procéder à une adjudication directe.	Accepté	Un amendement au projet de Manuel de procédures d'achat, définissant les critères de recours à des achats locaux et/ou à des placements directs (cas de source unique) sera préparé et finalisé pour la fin novembre 2009. Cela permettra au Collège des Contrats de vérifier également dans ces cas si les procédures adéquates ont été respectées, et si l'on a recouru à des	Achevé

Rec. n°.	Recommandation	Réponse Secrétaire général	Plan d'action Secrétaire général et commentaires	Statut
			critères transparents de sélection. Cela a été vérifié lors d'une large revue par le <i>Procurement Procedures Review Group</i> (PPRG) impliquant TCB, l'Audit interne (EAO), la branche Finances (FIN) et le Bureau juridique (LEB), qui s'est traduite par l'approbation d'un nouveau Code d'Achat de l'OACI en décembre 2006. Ce document a été récemment revu et une approbation finale est imminente. Le Code d'Achat et le projet de manuel de procédures d'achat seront de nouveau revus lors de la mise en œuvre du système Agresso.	
4	Il est recommandé que pour les contrats les plus importants (dont le seuil serait à définir), la Commission des contrats se réunisse physiquement pour être en mesure d'échanger et de prendre sa décision autrement que par une approche purement documentaire des dossiers qui lui sont soumis.	Accepté	A compter du 1 ^{er} novembre 2010, le Collège des Marchés s'est réuni régulièrement pour tous achats supérieurs à 3 MUSD, et pour tous achat évoqué par le Président du Collège des Marchés. Cette disposition figure dans le Code des marchés révisé.	Achevé
5	Il est recommandé que soient définies et mises en œuvre des procédures de contrôle adaptées aux risques particuliers générés par la procédure d'achat local, portant notamment sur les points suivants : exhaustivité de la mise en concurrence, réalité, degré d'urgence et description du besoin et suivi de l'exécution.	Accepté	Deux autorisations sont exigées des services locaux des marchés, selon une procédure conçue pour limiter les risques.	Achevé
6	Il est recommandé que soient définis des seuils pour la signature des contrats par le chef de la section des achats de terrain (en-deçà d'un premier seuil), par le directeur de TCB (entre ce seuil et un second seuil) et par le Secrétaire général de l'Organisation (au-delà de ce second seuil).	Accepté	Cette recommandation a été mise en œuvre en prévoyant que le directeur de TCB doit contresigner tout marché supérieur à 5 MUSD. On a estimé que la signature du Secrétaire général ferait double emploi, puisqu'il donne son approbation et participe à la décision dans le cadre du collège des marchés.	Achevé
7	Afin de sécuriser juridiquement les procédures d'achats et de faire coïncider les règles édictées aux pratiques mises en œuvre, il est recommandé que le code des achats soit actualisé et que le manuel des procédures d'achats soit finalisé, en particulier par la prise en compte des évolutions rendues nécessaires par le déploiement d'Agresso.	Accepté	Tenant compte des recommandations nn°7 et 8 Un amendement au projet de Manuel des procédures d'achat a été préparé pour prendre en compte les changements qu'implique l'introduction d'Agresso. Dans ce cadre, plusieurs options visant à rendre le Manuel des procédures d'achat plus maniable ont été étudiées, et des règles ont été fixées pour les rares cas dans lesquels le client conteste le choix du fournisseur proposé par l'OACI.	Achevé

Rec. n°.	Recommandation	Réponse Secrétaire général	Plan d'action Secrétaire général et commentaires	Statut
8	Afin de faciliter son utilisation par les agents, il est également recommandé que le manuel de procédures d'achat revête un aspect plus pratique, par exemple sous forme de fiches (présentation aisément consultable et actualisable).	Accepté	Voir recommandation n°7.	Achevé
9	Il est 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.	Accepté	Le Code d'Achats révisé dispose que si un État est en désaccord avec la proposition de l'OACI, l'achat ne sera pas effectué.	Achevé
10	Pour contenir les risques notamment juridiques liés à une mauvaise connaissance de la vie des contrats en cours, il est recommandé que soit mis en place un suivi formalisé et uniformisé des contrats et de leurs principales échéances.	Accepté	Les responsables des marchés disposent désormais de procédures et recommandations à travers le Manuel des procédures de marchés.	Achevé
11	Il est recommandé de mettre en place un tableau de bord destiné tant à l'usage interne du directeur de TCB qu'à l'information du Secrétaire général et du Conseil. Ce tableau de bord, construit à partir de quelques indicateurs synthétiques, doit être à même de rendre compte des activités de coopération technique dans leurs principaux aspects, notamment budgétaires et financiers. Ce tableau devrait concerner la gestion des projets et celle du fonds AOSC119.	Accepté	Des tableaux de bord ont été mis en place pour retracer les diverses informations liées aux marchés dont le management de TCB a besoin. Ces tableaux de bord seront diffusés par le PPM en cours de développement.	Achevé
12	Il est recommandé que soit mis en place pour chacun des principaux projets en cours ou à venir un document de synthèse périodiquement actualisé et rendant compte, à partir de quelques indicateurs, de leur exécution sous leurs différents aspects (techniques, finances, budget, contrats, ressources humaines ...). Le responsable de la tenue et de l'actualisation de ce document de synthèse sera à désigner dès le lancement du projet.	Accepté	Une fiche de projet sommaire a été établie et est régulièrement mise à jour par l'officier concerné de la Section des Opérations de Terrain	Achevé
13	Dans un souci de transparence, il est recommandé que soient clairement précisées les règles de rattachement à l'exercice des charges et des produits issus des activités de TCB, dans la gestion des projets comme dans celle de l'AOSC.	Accepté	Il existe déjà des règles d'affectation des charges et produits liées aux activités de coopération technique. Tous les coûts directs attachés à un projet sont comptabilisés en coûts de projet, tandis que les coûts indirects sont imputés sur le fonds AOSC.	Achevé

¹¹⁹ Fonds AOSC : Administrative and operational services costs

Rec. n°.	Recommandation	Réponse Secrétaire général	Plan d'action Secrétaire général et commentaires	Statut
14	L'auditeur externe insiste enfin sur l'importance de rendre cohérents les indicateurs d'activités et les éléments de comptabilité. Il est recommandé que les données comptables soient utilisées comme éléments de décision et servent à améliorer la lisibilité des activités de coopération technique. Les indicateurs d'activités sont à adapter au nouveau cadre référentiel défini par les normes IPSAS, normes en vigueur à l'OACI depuis l'exercice 2008, et qui comptabilisent les opérations en droits constatés. Il est donc nécessaire que les indicateurs d'activités de la coopération technique tels qu'ils figurent notamment dans le rapport annuel du Conseil et dans les tableaux de bord internes de TCB soient alimentés à partir des données comptables.	Accepté	Des tableaux de bord ont été mis en place pour retracer les diverses informations liées aux marchés dont le management de TCB a besoin. Ces tableaux de bord seront diffusés par le PPM en cours de développement. Le PPM permettra de suivre les divers indicateurs définis par l'encadrement de TCB.	Achevé
15	Il est recommandé de mettre à jour régulièrement des manuels d'opérations des projets de coopération technique afin de sécuriser les processus ainsi que leur archivage dans de meilleures conditions. Les agents disposeraient ainsi de versions actualisées pour mener à bien leurs activités.	Accepté Mise en œuvre initiale fin 2010 Nouvel objectif : fin 2012	Le Précis de Formalisation des Projets (PFH, 1 ^{ère} partie), le Manuel des Opérations de Terrain et le Manuel des Bureaux Régionaux (5 ^{ème} chapitre) ont été mis à jour en 2011. Le Manuel de l'Administration de la Coopération Technique (TCAM, 1 ^{ère} partie) est en cours de révision et de mise à jour. Des nouveaux modèles standards pour la 2 ^{ème} partie du PFH et du TCAM sont en cours de développement. Le Règlement du Personnel de Terrain continue à être régulièrement remis à jour. Tous ces manuels seront intégrés dans le cadre de la mise à la norme ISO 9001. Le Manuel des Procédures de Marchés a été revu et est conforme à la norme ISO.	À suivre
16	Il est recommandé que les documents de conduite de projets soient systématiquement utilisés, et qu'ils le soient de manière homogène, au sein des sections géographiques afin de faciliter le travail des dites sections d'une part et de permettre, dans la lignée de la recommandation n°14, d'autre part, un meilleur suivi par son Directeur des activités de ce bureau.	Accepté	La restructuration de la Section des Opérations de Terrain (FOS) en une Unité de Développement de Projet, en 2012, a permis la standardisation de la documentation des projets, en vue d'une application uniforme et systématique. Le développement d'autres documents normatifs sera poursuivi en fonction des besoins, en tenant compte des contraintes liées à la certification ISO 9001.	Achevé
17	Il est recommandé de mettre en œuvre intégralement et rapidement tous les modules d'Agresso en particulier en matière budgétaire.	Accepté	La mise en œuvre intégrale du système Agresso à TCB est en cours, et devrait être achevée en décembre 2012.	À suivre
18	Au vu des résultats du compte AOSC (voir rapport sur la certification des comptes), il est recommandé que des mesures de redressement soient rapidement présentées au Conseil de l'OACI si celui-ci met une priorité à la pérennité de l'activité de TCB.	Accepté	Le Secrétaire général a pris des mesures pour redresser la situation financière, y compris en restructurant TCB – ces mesures ont été approuvées par le Conseil lors de sa 188 ^{ème} session, dans le cadre d'une proposition du Secrétariat général portant sur l'ensemble de	Achevé

Rec. n°.	Recommandation	Réponse Secrétaire général	Plan d'action Secrétaire général et commentaires	Statut
			l'organisation du Secrétariat de l'OACI.	
19	Il est recommandé qu'une règle claire d'imputation des coûts de fonctionnement entre programme régulier et programme de coopération technique soit définie pour assurer la transparence des comptes et que cette règle soit formalisée dans le cadre d'un protocole interne.	Accepté	Un sous-groupe réunissant des membres du Comité de la Coopération Technique et du Comité des Finances a été mis en place à l'issue de la 188 ^{ème} session du Conseil : il est chargé de réviser la méthodologie et les hypothèses d'allocation des coûts indirects. Leur proposition en vue d'une politique de couverture des coûts à court et long terme a été présentée au TCC et au FIC, et ces derniers ont donné leur accord de principe sur la méthodologie. Les recommandations de TCC.FIC ont été approuvées lors de la 189 ^{ème} session du Conseil. Un rapport sera adressé à la Commission Administrative de l'Assemblée traitant de ce sujet.	Achevé
20	Il est recommandé que soit mis en place et tenu à jour un fichier des personnels ainsi qu'un organigramme détaillé et nominatif.	Accepté	La coordination avec les coordinateurs de projets et la section des opérations de terrain s'effectue sur une base bimestrielle, pour vérifier que les tableaux des effectifs sont produits et mis à jour. HRB se charge des descriptions de postes et des organigrammes.	Achevé
21	Il est recommandé de mettre en place un fichier des personnels nationaux, mis à jour régulièrement, qui permette de savoir à tout moment quelle personne est rémunérée par l'OACI, sur quel poste, pour quelles missions, depuis combien de temps.	Accepté	Chaque projet fait l'objet d'un dossier électronique.	Achevé
22	Il est recommandé de constituer un dossier par salarié qui regroupe pour chacun, le CV, la description du poste ou des postes successifs, les missions effectuées, les différents contrats, les éléments permettant d'identifier sur quel fonds le poste a été impacté.	Accepté	Voir l'observation n°21.	Achevé
23	Il est recommandé qu'une analyse du risque auquel pourrait être exposée l'OACI à travers les activités de coopération technique en matière de droits à pensions pour les personnels de recrutement local, soit réalisée.	Accepté	Les personnels de terrain sont recrutés sous des <i>Special Services Agreements</i> (SSA) et n'ont pas droit à pension, conformément aux termes et conditions de leurs contrats, qui ont été mis au point sous le contrôle de LEB. La nécessité de recourir à des contrats de coopération technique pour des personnels nationaux a été constamment réduite, du fait que les gouvernements concernés ont	Achevé

Rec. n°.	Recommandation	Réponse Secrétaire général	Plan d'action Secrétaire général et commentaires	Statut
			progressivement mis en place des législations leur permettant d'incorporer ces agents dans leur dispositif public, au sein de leurs administrations nationales de l'aviation civile.	
24	Il est recommandé de respecter les différentes procédures de recrutement, correctement décrites, et d'utiliser les différents statuts en respectant ce pourquoi ils ont été élaborés et dans le souci de fournir le meilleur service au coût le moins élevé, ce qui n'est pas le cas avec le recours aux accords de service spécial. Il est également recommandé de tenir un répertoire des postes existants avec la description des postes et les affectations des personnels.	Accepté	L'OACI a aligné son dispositif de contrats sur celui des Nations Unies, et l'a introduit dans la neuvième édition du Code du Personnel de l'OACI, entré en vigueur le 1er janvier 2011. TCB a soumis un Règlement des Personnels de Terrain, qui a été mis à jour en tenant compte de la neuvième édition du Code du Personnel de l'OACI. Le Règlement révisé du Personnel de Terrain fait l'objet d'un réexamen par ADB et LEB. Pour les postes au Secrétariat, l'OACI respecte les procédures normales de recrutement (postes P et GS), et tient à jour les descriptions de postes correspondantes. TCB obéit au Code du Personnel révisé de l'OACI publié par la branche des Ressources Humaines pour la passation de contrats temporaires et de SSA, selon les besoins. Les contrats de TCB ont été progressivement régularisés par la branche des Ressources Humaines et remplacés par des contrats à durée limitée ou ordinaires, selon les cas. Les besoins à long terme ne sont plus assurés par des contrats SSA comme par le passé. Des instructions mises à jour sur la politique de recrutement ont été diffusées en octobre 2011 et sont entrées en vigueur au 1 ^{er} novembre 2011. Des instructions sur les contrats temporaires devraient être diffusées par HRB les mois prochains.	À suivre

Audit des recrutements des fonctionnaires internationaux (mars 2010)

Rec · n°.	Recommandation	Réponse Secrétaire général	Plan d'action Secrétaire général et commentaires	Statut
1	Il conviendrait que le Code du personnel prévoie que l'APB et le Secrétaire général motivent par écrit les raisons qui les ont conduits à rejeter les classements proposés (par le panel, dans le premier cas ; par l'APB, dans le second). Dans ce dernier cas, cette motivation écrite devrait être systématiquement communiquée au Président du Conseil.	Accepté Mise en œuvre décembre 2010	La recommandation a été incluse dans l'article 4.26 du Code du Personnel révisé de l'OACI (9ème édition), approuvé avec effet du 1er janvier 2011.	Achevé
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, étant observé que ce dernier ne s'est opposé à aucune des nominations proposées par le Secrétaire général à ce niveau de poste. Compte tenu des calendriers chargés du Président du Conseil et du Secrétaire général, cette simplification aurait le mérite de raccourcir certains délais de nomination.	Accepté Mise en œuvre décembre 2010	L'exigence d'une approbation par le Président du Conseil pour la nomination aux positions P-4 et P5 a été retirée du Code du Personnel de l'OACI révisé (9ème édition), approuvé avec effet du 1er janvier 2011.	Achevé
3	Pour les administrateurs généraux qui ne rapportent pas directement au Secrétaire général, ce qui ne représentait au 31 décembre 2009 que sept personnes (deux postes étant vacants), l'auditeur propose une simplification de la procédure sur deux points : a) fusionner le panel de révision et d'entretien avec l'APB : en effet, tous les membres du panel siègent à l'APB, ce dernier ne comportant que deux ou trois membres de plus – dans ces conditions, le réexamen des conclusions du panel par l'APB paraît largement redondant, l'Auditeur externe n'ayant relevé dans le passé aucune modification aux propositions émises par le panel. Pour que cette procédure n'alourdisse pas la charge de travail de cadres de haut niveau, seul un quorum restreint serait exigé lors des entretiens ;	Accepté Mise en œuvre décembre 2010	a) La recommandation est acceptée par le Conseil et incluse dans le Code du Personnel de l'OACI révisé (9ème édition), et elle est reprise dans l'art. révisé 104.8 et dans l'annexe sur le recrutement et les procédures, à effet du 1er janvier 2011.	a) Achevé

Rec n°.	Recommandation	Réponse Secrétaire général	Plan d'action Secrétaire général et commentaires	Statut
	<p>b) ne plus impliquer le HRC ni le Président du Conseil dans cette procédure, s'agissant d'agents qui ne rapportent pas directement au Secrétaire général.</p> <p>Toutefois, le HRC serait saisi et le contreseing du Président du Conseil serait exigé dans les cas où l'« indicateur d'alerte » évoqué plus haut s'allumerait (c'est-à-dire lorsque le choix du Secrétaire général serait différent de la proposition émanant de l'APB).</p>	<p>b) Non accepté</p>	<p>b) Cette recommandation n'a été acceptée ni par le HRC ni par le Conseil, et ne sera donc pas mise en œuvre.</p>	<p>b) Achevé</p>
4	<p>Pour les administrateurs généraux (D1) rapportant directement au Secrétaire général : cela inclut les sept directeurs régionaux, mais également le responsable de la direction financière, le responsable du bureau de la coordination régionale et de la communication et le responsable du bureau de l'évaluation et de l'audit interne, l'auditeur suggère :</p> <p>a) de fusionner le panel d'entrevue avec l'APB comme proposé à la précédente recommandation ;</p> <p>b) de maintenir la révision actuelle de la procédure par le HRC et l'agrément du Président.</p> <p>En revanche, les règles concernant la durée des contrats et le nombre de renouvellements possibles demeureront inchangées.</p>	<p>Accepté</p>	<p>Cette recommandation a été incluse dans le Code du Personnel de l'OACI révisé (9ème édition), et elle est reprise dans l'art. révisé 104.8 et dans l'annexe sur le recrutement et les procédures, à effet du 1er janvier 2011.</p>	<p>Achevé</p>
5	<p>Afin d'assurer une sélection objective des candidats en fonction de leurs compétences 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 <i>short list</i> assortie d'une analyse des profils sélectionnés et d'une proposition de classement.</p>	<p>Partiellement accepté sur une base uniquement probatoire, et en fonction des ressources budgétaires disponibles</p>	<p>Une société externe a été sélectionnée conformément aux procédures d'achat pour aider à l'évaluation des compétences de gestion des candidats admissibles à des postes de directeurs. Les leçons seront de cette expérience en tenant compte de son coût.</p>	<p>Achevé</p>
6	<p>Quel que soit le dispositif de présélection des candidats aux postes D2 (appel ouvert à candidature ou sélection par un chasseur de tête), la procédure de sélection finale doit être reconsidérée. Pour ce faire, l'Auditeur externe propose la procédure suivante : l'entretien aurait lieu entre chaque candidat et le Secrétaire général, assisté du directeur chargé de l'administration générale (sauf si l'entretien est consacré à son propre renouvellement – auquel cas le doyen des autres D2 ferait fonction). Pour les</p>	<p>Accepté</p>	<p>Cette recommandation est incluse dans l'annexe au règlement révisé du personnel, art. 104.8, à effet du 1er janvier 2011.</p>	<p>Achevé</p>

Rec. n°.	Recommandation	Réponse Secrétaire général	Plan d'action Secrétaire général et commentaires	Statut
	candidats sortants, l'entretien pourrait avoir lieu uniquement avec le Secrétaire général. Dans tous les cas, le Président du Conseil aurait la faculté, à sa convenance, d'assister ou non à l'entretien. Le HRC recevrait, comme il est actuellement prévu, le dossier complet avant nomination, avec le compte rendu des entretiens et les appréciations relatives aux candidats. Tous les recrutements/renouvellements seraient soumis, avant nomination par le Secrétaire général, au visa conforme du Président du Conseil.			
7	Ayant dû, à travers les contrats proposés à son personnel, faire face en priorité à des problèmes de flexibilité budgétaire et financière, l'OACI n'a pas défini de politique de gestion des carrières de fonctionnaires internationaux. L'Auditeur externe suggère au Conseil de mandater le Secrétaire général, afin que ce dernier lui soumette, en tenant compte des constats relevés ci-dessus, une politique de gestion des carrières des fonctionnaires internationaux à l'OACI, et les conséquences à en tirer dans le cadre de la refonte en cours du code du personnel.	Accepté	De nouvelles dispositions sur le système d'évaluation de la performance et de la compétence et d'amélioration (PACE), de même que sur la gestion des carrières et le développement du personnel ont été ajoutées à l'article IV du Code du Personnel révisé de l'OACI, qui prend effet au 1 ^{er} janvier 2011.	Achevé

Audit du programme ACIP – « AFI Comprehensive Implementation Programme »
(décembre 2010)

Rec. n°.	Recommandation	Réponse Secrétaire général	Plan d'action Secrétaire général et commentaires	Statut
1	Pour normaliser le régime budgétaire du plan AFI, il conviendrait, à partir de l'exercice 2011, d'arrêter, au sein de l'enveloppe triennale 2011/2013, des budgets annuels pour le programme ACIP. Il devrait être rendu compte au Conseil des budgets annuels prévisionnels et réalisés (en tenant compte des contributions volontaires éventuelles) ¹²⁰ .	Accepté	Depuis 2011, le plan AFI est inclus dans le budget ordinaire de l'OACI au titre du bureau régional ESAF. De ce fait, les prévisions budgétaires pour le plan AFI seront désormais incluses avec le reste de l'OACI	Achevé
2	Si ce mouvement se confirme, le maintien d'une structure spécifique pour la sécurité aérienne en Afrique (seule fonction assumée dans la pratique à ce jour par l'ACIP) se pose. Elle se poserait d'autant plus si l'on se	Accepté	Jusqu'en 2013, le programme continuera à constituer un projet spécial de l'OACI, et l'on s'attend à ce que sa structure de coût demeure particulière. Lorsque certaines activités (mise en place des RSOO,	Achevé

¹²⁰ Le Directeur du programme ACIP a d'ores et déjà envisagé cette démarche, en préparant un budget pour le prochain triennium (2011-2013), prenant en compte les activités liées au programme. Toutefois, il estime qu'un ajustement annuel sera sans doute nécessaire, en fonction des retards ou des efforts accrus liés à sa mise en œuvre.

Rec. n°.	Recommandation	Réponse Secrétaire général	Plan d'action Secrétaire général et commentaires	Statut
	proposait, à ce niveau de ratios, d'étendre le champ du plan AFI aux divers objectifs à moyen et long terme initialement définis, en incluant les fonctions CNS, ATM, etc. Ce point devra être pris en compte lors de la décision de prolonger ou non le plan au-delà de l'exercice 2013.		des RAIA, standardisation et harmonisation de la formation, etc.) auront atteint le niveau désiré, les activités de sécurité de l'Organisation seront poursuivies au titre des activités des Bureaux Régionaux conformément au Manuel des Bureaux Régionaux. Cela signifie que tout sujet lié à la sécurité continuera à être piloté et soutenu par les États jusqu'à mise en œuvre effective.	
3	<p>Tout en approuvant le principe de cette nouvelle analyse d'écart, l'auditeur externe recommande :</p> <ul style="list-style-type: none"> - dans la mesure où la perspective d'une continuation du plan AFI jusqu'en 2015 se confirme, que cette analyse soit effectuée selon un calendrier permettant de disposer de la photographie de la situation la plus récente possible, lors de la prochaine réunion de l'Assemblée générale qui aura à se prononcer sur la prolongation éventuelle du plan AFI au-delà de 2013. De ce point de vue, le premier semestre 2013 serait peut-être une meilleure période que l'année 2012. En revanche, s'il apparaissait, comme le pensent certains, que le plan devrait s'achever en 2013, le calendrier actuel (gap analysis en 2012) serait cohérent ; - que cette analyse soit confiée à une équipe d'experts de la sécurité aérienne suffisamment indépendante de la gestion courante du programme ACIP, afin d'assurer la plus grande objectivité aux conclusions qui en seront tirées. 	Accepté	<p>La 9^{ème} réunion du comité de pilotage du plan AFI, qui s'est tenue le 30 avril et le 1^{er} mai 2012 a décidé qu'un atelier GASR et une analyse d'écarts sont inutiles, estimant que l'information disponible est suffisante pour évaluer les progrès enregistrés par les États de la région.</p> <p>En ce qui concerne la création d'un poste de coordinateur ACIP: la création d'un poste de coordinateur est apparue inutile, et n'a jamais été mise en œuvre. Les activités ACIP ont été intégrées au programme de travail des bureaux régionaux, le directeur du bureau ACIP étant chargé de la coordination et du secrétariat du Comité de Pilotage du plan AFI.</p>	Achevé
4	Cette souplesse était sans doute justifiée pour donner à l'ACIP son élan initial. A l'avenir, elle devrait être encadrée, dans le cadre de la procédure budgétaire générale suggérée à l'observation n°1 supra, par une indication préalable annuelle et un reporting ex post annuel des ressources allouées aux frais de missions ACIP.	Accepté	Depuis l'intégration du plan AFI dans le budget ordinaire pour le triennat 2011-2013, les charges au titre des missions sont soumises au régime budgétaire sous la surveillance effective du Conseil depuis 2011, tous les déplacements pour missions étant autorisés par C/FIN, et avant certification de la disponibilité des fonds, il est tenu compte des engagements déjà pris.	Achevé

Rec. n°.	Recommandation	Réponse Secrétaire général	Plan d'action Secrétaire général et commentaires	Statut
5	<p>En ce qui concerne la continuation du plan AFI, il conviendrait de sortir de l'ambiguïté actuelle qui, en fonction des interlocuteurs, a conduit l'auditeur externe à constater la coexistence de deux interprétations radicalement différentes du schéma de gouvernance actuellement envisagé, selon qu'il s'adressait au Secrétariat général ou à l'actuel directeur du programme ACIP. L'auditeur externe ne peut évidemment que s'en tenir à l'interprétation faite par le Secrétariat général, qui repose clairement sur l'abandon de la formule d'un « directeur ACIP » unique, agissant par délégation directe du Secrétaire général.</p> <p>Dans l'optique retenue par le Conseil, l'impulsion et la coordination du plan, ne peuvent évidemment pas être déléguées à l'un des directeurs régionaux. Mais dans cette même optique, la fonction technique de coordination devrait être ou bien exercée à partir du siège (par l'un des collaborateurs directs du Secrétaire général), ou bien, pour être plus « près du terrain », être partagée entre deux officiers techniques, l'un à Nairobi, l'autre à Dakar, chargés de collecter et d'analyser, chacun sur sa zone respective et sous la responsabilité de son directeur régional, l'information nécessaire à la coordination du plan, le Secrétariat général effectuant, en cas de divergences d'appréciation, les arbitrages nécessaires. Le cas échéant, si le Secrétaire général estime nécessaire de maintenir une impulsion de haut niveau sur l'exécution du programme, ce que l'auditeur externe ne peut que recommander, les deux formules pourraient être cumulées (un collaborateur chargé de coordination au Secrétariat général, disposant de deux correspondants sur le terrain, l'un à Nairobi, l'autre à Dakar).</p>	Accepté	<p>Conformément à la décision du Conseil, le plan AFI a été intégré aux bureaux régionaux au titre du triennat courant. En novembre 2011, le Conseil a décidé de revenir au schéma initial selon lequel les directeurs régionaux de Nairobi et de Dakar doivent partager la responsabilité, tandis que le doyen, directeur de Nairobi, assume la surveillance d'ensemble du plan AFI. Il rapporte au Secrétaire général et au Comité de Pilotage, dont il assure le secrétariat, en coordination avec le directeur régional de Dakar. Les directeurs régionaux sont assistés par des officiers de sécurité spécialement affectés à leurs bureaux dans le cadre du plan de financement du plan AFI, et par le directeur adjoint, l'ensemble constituant les Équipes de Sécurité du Bureau Régional (ROST). Un correspondant central du siège vérifiera la bonne intégration de la planification, du reporting et du soutien administratif.</p>	Achevé

Rapport annuel 2010 – Ressources humaines (juin 2011)

Rec. n°.	Recommandations	Réponse Secrétaire général	Plan d'action Secrétaire général et commentaires	Statut
3	Dans le cadre du développement envisagé des activités sous contributions volontaires (objectif rappelé lors de la 192ème session du Conseil), il conviendrait de prévoir que les fonds correspondants versent au budget ordinaire une contribution au fonds renouvelable (<i>revolving fund</i>), de manière à financer la dette sociale accumulée à ce titre.	Non accepté	L'option consistant à faire supporter une contribution administrative aux fonds volontaires pour alimenter à due proportion de fonds revolving au titre des charges de sécurité sociale a été étudiée et finalement rejetée.	Achevé
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	Accepté	A l'avenir, C/FIN fournira dans le cadre du budget une indication sur les écarts entre les effectifs réels et les effectifs budgétaires	À suivre

Rapport annuel – Informatique (juin 2011)

Rec. n°.	Recommandations	Réponse Secrétaire général	Plan d'action Secrétaire général et commentaires	Statut
5	Il pourrait être réalisé une étude extérieure spécialisée sur la fonction assistance aux utilisateurs (<i>service desk</i>), 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.	Accepté Mise en œuvre juin 2012	Un contrat de mission de conseil spécialisé en Gestion de Service devait être conclu pour évaluer les fonctions de soutien aux usagers OACI ainsi que la répartition entre les fonctions propres et les services sous-traités, à condition que les ressources nécessaires puissent être obtenues. Cela n'a pas été encore le cas.	À suivre
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.	Accepté Mise en œuvre juin 2012	Un schéma directeur informatique est en cours d'élaboration.	À suivre

Rapport annuel – Coopération technique (juin 2011)

Rec. n°.	Recommandations	Réponse Secrétaire général	Plan d'action Secrétaire général et commentaires	Statut
12	<p>Pour limiter tout 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>	Non accepté	<p>Dans le système des Nations Unies et dans la Section Achat de TCB (PRO), les contrats sont attribués sur la base de la concurrence. En principe, les négociations après appel d'offres sont interdites. Les fournisseurs doivent soumettre une proposition ferme et définitive répondant au cahier des charges de l'appel d'offres. Il n'y aurait pas de base juridique pour solliciter une réduction de prix, qui aurait pour effet d'invalider la procédure d'appel d'offres, puisque tous les soumissionnaires pourraient prétendre à diminuer leur prix ou leur marge de profit, ce qui correspondrait à une adjudication. Il y a toutefois quelques cas secondaires pour lesquels une proposition peut donner lieu à négociation, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - si l'offre comprend des propositions optionnelles de matériels ou de service ne figurant pas au cahier des charges ; - si, à la marge, une quantité supérieure à celle figurant au cahier des charges est achetée, justifiant une remise. 	Rejeté
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 les outils de gestion, actuellement inexistants, qui devraient en découler. 	<p>Accepté</p> <p>Mise en œuvre 31 décembre 2011</p>	<p>TCB ne recourt pas à une authentique comptabilité analytique pour déterminer son coût d'exécution d'un projet. En l'absence d'une telle comptabilité, TCB est en train de revoir et de formaliser une nouvelle méthodologie qui devrait lui permettre d'appliquer des taux de charges adéquats lui permettant de récupérer ses coûts directs, et ses coûts indirects à travers le fonds AOSC.</p> <p>Un nouvel outil de gestion de portefeuille (PPM) est en cours de développement pour résoudre divers points tels que le reporting, les risques et les indicateurs de performance, de façon à mieux mesurer sa production.</p>	Achevé
14	<p>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 ;</p>	Accepté	<p>Le plan d'action du Secrétariat accepte cette recommandation. L'OACI 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</p>	Achevé

	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).		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 <i>hold harmless</i> . Le projet de révision va plus loin en stipulant que l'obligation ne cesse pas à terminaison ou achèvement de l'accord »	
15	S'assurer, lors des extensions, prolongations 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.	Accepté	Les MSA, sous leur forme actuelle et dans leur version révisée provisoire incluent la clause <i>hold harmless</i> . La version révisée provisoire la renforce en disposant qu'elle ne devient pas caduque à l'expiration ou à l'achèvement de l'accord. Certains États, dans le passé, la refusaient et exigeaient sa suppression. Lors de renégociations avec ces derniers la section FOS s'assurera de la réintégration de cette clause dans les accords. PLI est une assurance qui ne couvre que les achats. La section des achats (PRO) met actuellement au point un appel d'offres pour recruter un nouveau courtier qui sera chargé de traiter toutes les assurances de l'OACI (et non plus uniquement l'assurance PLI). PRO soumettra les termes de référence au bureau juridique (LEB) à fin de révision, et sollicitera sa participation lors de l'évaluation des offres.	Achevé

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 POUR 2011**

N°	Recommandation	Observations du Secrétaire général
Analyse financière (§ 58 à 68)		
1	<p>Compte tenu du niveau et du caractère assez volatile de la dette de l'Organisation liée aux avantages dus au personnel (ASHI, prime de rapatriement et congés annuels), et bien que les niveaux actuels ne remettent pas en question l'approche <i>pay as you go</i>, il serait utile que des prévisions de trésorerie à trois ans soient réalisées de manière à mieux mesurer les contraintes financières qui en découlent. Par ailleurs, une attention particulière devrait être portée, dès 2012, au suivi du Fonds AOSC, afin de détecter au plus tôt la réalisation d'une éventuelle nouvelle perte et la manière de la financer.</p>	<p>La situation de l'encaisse est suivie quotidiennement pour s'assurer que nous disposons des fonds nécessaires pour honorer nos obligations actuelles. Les fonds qui ne sont pas immédiatement nécessaires sont virés sur des dépôts à court terme. L'OACI présente aussi au Conseil des notes de travail trimestrielles indiquant la situation de l'encaisse de l'Organisation ainsi que la situation des contributions à recevoir. D'autres mesures appropriées sont ensuite prises, si nécessaire. Dans les cas rares où l'encaisse semble insuffisante à court terme, ce qui s'est produit une fois en 2011, le Fonds de roulement est utilisé pour combler temporairement ce manque.</p> <p>Cela dit, le risque de manque de trésorerie n'existe principalement que si l'OACI en vient à dépenser au-delà de ses crédits ou si un contributeur important n'effectue pas son paiement. Les dépenses de l'OACI sont suivies de façon très étroite en tenant compte des crédits. Concernant le non-paiement des contributions, il est utile de signaler que cinq pays seulement paient collectivement 50 % du budget et 16 pays 75 % du budget. Le risque d'un défaut de paiement de l'un de ces grands contributeurs n'est pas jugé significatif.</p> <p>Comme l'exige la Résolution A37-28 de l'Assemblée, le niveau du Fonds de roulement est revu annuellement afin de déterminer si une augmentation est nécessaire durant l'année en cours ou l'année suivante. Pour déterminer si une augmentation est nécessaire, la Sous-Direction des finances procède à des prévisions de trésorerie durant l'examen. Ainsi, pour plus d'efficacité, le détail des prévisions de trésorerie serait présenté officiellement au Conseil dans le cas où une augmentation du niveau du Fonds de roulement serait nécessaire.</p>

N°	Recommandation	Observations du Secrétaire général
		En ce qui concerne le Fonds AOSC, plusieurs mesures concrètes telles que la réduction des effectifs et l'introduction de frais d'inscription ont été introduites en 2011 afin de corriger cette tendance négative. Le rendement du Fonds a été examiné de près en 2011 et continuera de l'être en 2012 afin d'anticiper les résultats financiers et de prendre d'autres mesures, si nécessaire.
Situation budgétaire de l'OACI (§ 69 à 98)		
2	<p>Dans le cadre de la préparation du budget du triennat 2014-2016, une démarche plus rigoureuse et plus transparente devrait être retenue. Elle consisterait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à commencer par définir de façon exhaustive le périmètre des activités couvertes par le budget et des ressources autres que les contributions obligatoires disponibles ; - à ne fixer une éventuelle norme limitative de croissance réelle des estimations budgétaires qu'après avoir achevé cette première étape, et à ne l'appliquer qu'aux contributions obligatoires des États membres, les autres ressources ne pouvant être, par définition, qu'évaluatives. 	<p>Cette recommandation est rationnelle et nous partagerons les vues du Commissaire aux comptes avec le Conseil pour le guider dans sa prise de décision durant les délibérations sur le budget, à savoir que 1) dans une première étape, il conviendrait de convenir des activités couvertes par le budget ; 2) que le principe de croissance réelle nulle ne devrait s'appliquer qu'aux contributions des États membres et non au volume du budget ; et 3) que le volume du budget et les contributions des États membres ayant été établis, d'autres sources de revenu devraient être identifiées pour combler le déficit budgétaire.</p>
3	<p>Élaborer le prochain budget triennal sur la base d'une structure budgétaire plus lisible, notamment en réduisant le nombre des programmes et en les rendant plus proches de la réalité de l'activité des bureaux (voir à ce sujet le développement consacré aux activités des bureaux ATB et ANB infra, qui illustre l'écart entre la théorie budgétaire et l'activité réelle), ce qui devrait permettre de définir des indicateurs de performance simples, pertinents et quantitativement mesurables, sans lesquels l'approche de la budgétisation axée sur les résultats (RBB) ne peut que demeurer un exercice formel.</p>	<p>La structure du prochain budget triennal sera modifiée et il sera demandé au Conseil de l'approuver.</p> <p>Les Objectifs stratégiques et le modèle de budget proposé tiendront compte des fonctions de chaque Objectif stratégique, au lieu des programmes, et de l'inclusion des résultats attendus/jalons, ce qui résoudra alors la question soulevée concernant les indicateurs de performance.</p>

N°	Recommandation	Observations du Secrétaire général
Ressources humaines (§ 99 à 126)		
4	Même si une doctrine de recours à des consultants et à des contrats individuels définissant les conditions de leur emploi a été récemment mise en place, l'OACI devrait s'assurer que les gestionnaires en respectent scrupuleusement les orientations.	Un audit interne annuel sera réalisé pour s'assurer du respect des lignes directrices.
5	En vue de renforcer la fonction HR, il conviendrait d'envisager un léger accroissement des effectifs de la section HR pour l'aligner sur le ratio de 3 à 4 % habituellement observé pour des organismes de taille comparable et de désigner un responsable supérieur chargé exclusivement des ressources humaines et rapportant à la directrice ADB. Si cette recommandation est acceptée, il conviendrait de réfléchir à la réorganisation de l'ensemble de l'encadrement supérieur du bureau ADB, notamment pour gérer les activités informatique, langages, conférences, secrétariat de l'Assemblée et du Conseil, etc.	Le Secrétaire général a accepté de créer un poste de gestion supérieure pour couvrir la gestion des ressources humaines, et des économies potentielles dans le budget actuel sont actuellement recherchées. De plus, le Secrétaire général est convenu de créer des postes supplémentaires pour les sections HR dans le cadre du budget existant. L'incorporation de ces postes supplémentaires sera également examinée pour le budget du prochain triennat.
Technologie de l'information et des communications (§ 127 à 155)		
6	Compte tenu du poids budgétaire atteint désormais par la fonction informatique à l'OACI, de l'ordre de 11,5 % du budget ordinaire de l'Organisation, il conviendrait, dans le cadre de la préparation du budget du prochain triennat, de mettre en place un dispositif budgétaire et comptable permettant de retracer plus précisément et de façon plus fiable la dépense informatique, quelle que soit la structure (TIC, ANB, ATB, FIN, bureaux régionaux, etc.) à laquelle elle se rattache.	L'utilisation des comptes expressément créés pour les dépenses TI dans Agresso sera renforcée.

N°	Recommandation	Observations du Secrétaire général
7	Dans le cadre de la préparation du budget du prochain triennat, une réflexion devrait être conduite sur la place relative des personnels informatiques sous statut OACI (<i>ICAO staff</i>) et des consultants informatiques, de façon à garantir au mieux la pérennité et la maîtrise des fonctions informatiques jugées essentielles, les autres pouvant être externalisées ou traitées par des consultants.	ICT s'emploie à finaliser un plan directeur des TIC de l'OACI qui comprendra aussi un plan concernant les ressources. Ce plan sera présenté au SMG pour approbation et sera examiné lors de l'exercice de préparation du budget pour le prochain triennat.
8	Seule une meilleure planification des besoins et un transfert à la section TIC des ressources budgétaires correspondant aux plus gros projets serait de nature, en plaçant les projets de système d'information dans la structure qui a vocation à les porter, à assurer une meilleure maîtrise et une sécurité accrue de l'ensemble des fonctions informatiques de l'Organisation.	Un Comité de gestion de l'information (IMC) a été institué par l'OACI pour superviser les questions de gestion de l'information de l'Organisation. Dans le cadre de cet IMC, un Groupe de gestion des projets TIC a été institué pour coordonner les projets TI touchant l'ensemble de l'Organisation.
9	Lorsque le schéma directeur de l'informatique de l'OACI sera finalisé, le Secrétaire général devrait en demander la validation au Conseil. Compte tenu de l'organisation en place, qui ne confère à la section TIC qu'une autorité limitée en matière de projets et d'applications informatiques à l'égard des bureaux centraux et régionaux, et dans le cadre de la réorganisation de l'encadrement supérieur d'ADB suggérée à l'observation n° 5, il conviendrait que la section TIC soit rattachée à un responsable de niveau approprié.	Un plan directeur TIC sera achevé d'ici la fin de 2012 et envoyé au Conseil pour information, à sa session de printemps de 2013. Concernant la création d'un poste de gestion supérieure pour les questions TIC, le Secrétaire général a décidé de créer un poste pour superviser les services de gestion de l'information et de l'administration générale au sein d'ADB.
Audits ANB et ATB (§ 156 à 224)		
10	La généralisation d'un outil homogène de suivi des projets, tel que IKSAN, en cours de développement, pourrait permettre à l'OACI de disposer d'un instrument permettant une information plus réaliste sur une partie des activités de l'Organisation au niveau des services (et notamment la mise au point de	L'OACI continuera de mettre en place l'IKSN dans l'ensemble de l'Organisation. Ce réseau ainsi que des documents de planification de haut niveau, tels que le GASP et le GANP, ainsi que les rapports présentés à chaque session du Conseil sur chacun des Objectifs stratégiques, fournira au Conseil les renseignements nécessaires pour s'assurer que les travaux de l'Organisation continuent à répondre

N°	Recommandation	Observations du Secrétaire général
	documents ou le développement de systèmes informatiques). Le cas échéant, cet outil, si l'OACI parvient à en généraliser l'utilisation, permettrait de répondre à certaines questions que pourrait poser le Conseil sur l'avancement des activités relatives aux Objectifs stratégiques, en substitution aux anciens KPI qui n'ont jamais été mis en œuvre et en réponse aux « résultats attendus », qui demeurent pour la plupart théoriques et abstraits.	aux besoins des États, tout en garantissant la conformité avec les résultats attendus dans le budget.
11	La structuration budgétaire en programmes et projets devrait être sensiblement allégée, en faisant en sorte que leur nombre soit limité au strict minimum compatible avec le règlement financier (art. IV) et à ce que, dans la mesure du possible, un même programme ne soit pas éclaté entre plusieurs sections. Quant aux projets qui intéressent principalement la gestion quotidienne des programmes et doivent, à ce titre, conserver une certaine souplesse, ils pourraient ne pas figurer en tant que tels dans le document budgétaire, ce dernier se limitant à indiquer la liste des résultats et produits attendus pour chaque programme sur la durée du triennat.	Prière de voir la réponse du Secrétariat à la recommandation n° 3.
12	Dans le cadre de la simplification recommandée à l'observation précédente pour l'élaboration du budget du prochain triennat, et afin de rendre les arbitrages budgétaires moins déconnectés de la réalité, les activités du bureau ANB devraient être retracées, à travers les objectifs stratégiques, par des programmes/projets moins nombreux et correspondant davantage à l'activité réelle du bureau.	<p>Prière de voir la réponse du Secrétariat à la recommandation n° 3. Étant donné que la structure budgétaire proposée sera fondée sur les fonctions, la question du hiatus dans la présentation entre le budget et les activités réelles sera résolue.</p> <p>Le nouveau cadre proposé pour le budget permettra à ADB et ATB de refléter adéquatement toutes leurs activités dans le budget.</p>

N°	Recommandation	Observations du Secrétaire général
13	<p>Lors de l'élaboration du budget du prochain triennat et compte tenu de la forte proportion de professionnels « hors budget », il conviendrait d'anticiper de façon plus précise et plus transparente les effectifs réellement disponibles pour effectuer les missions programmées.</p>	<p>Certaines des activités actuelles ont été rendu possibles grâce à des ressources extrabudgétaires. Il s'agit notamment d'un volume significatif de ressources « fournies volontairement », tel que du personnel en détachement, et d'un recours à des « fonds reportés ». Dans les deux cas, ces ressources ne peuvent pas vraiment être prévues au moment où le budget est établi.</p> <p>Un rapport IKSAN adapté sera créé pour assurer plus de transparence dans cette question. La date prévue de réalisation est fixée à la fin du troisième trimestre de 2012.</p> <p>La pratique actuelle consistant à inclure une ligne « service de consultation/externalisation » pour chaque programme se poursuivra.</p>
14	<p>Le financement extrabudgétaire des activités des bureaux de la navigation aérienne et du transport aérien (ANB et ATB) conduit aux recommandations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - il conviendrait de procéder à un réexamen des activités génératrices de revenus de ces deux bureaux, ainsi que de la prise en charge par des tiers de missions et conférences au profit de l'OACI, de façon à s'assurer qu'elles soient exemptes de conflits d'intérêt (notamment vis-à-vis des centres de formation et des fournisseurs de services aéronautiques). À ce titre, la nomination d'un déontologue (<i>ethics officer</i>), décidée par le Secrétaire général au moment du contrôle, sera sans aucun doute utile ; - compte tenu de l'importance qu'il a pris ces dernières années, le financement du programme MRTD pourrait être reconsidéré, en inscrivant au budget ordinaire du prochain triennat une dotation correspondant au niveau d'activité demandé au Secrétariat et allouée à ce programme, afin de le rendre moins dépendant des bonnes volontés 	<p>L'Administrateur de la déontologie a été nommé et a pris ses fonctions. Il veillera à ce que les conflits d'intérêt soient couverts dans une formation obligatoire à donner à tous les membres du personnel de l'OACI, et à ce que des orientations sur ces questions soient rendues disponibles. Toutes les Directions seront alors responsables d'éviter tout conflit d'intérêt.</p> <p>À propos des MRTD :</p> <p>Le budget-programme ordinaire prévoit actuellement des fonds pour 1 P-4, 0,50 G-8 et 0,25 G-5, ainsi qu'environ 100 000 dollars pour les coûts hors-personnel (déplacements, réunions et services de consultation) par année, partant de l'hypothèse que les activités MRTD pourraient générer plus de recettes que ces coûts en personnel et autres. De plus, 1 G-7 et deux consultants (SSA) se consacrant au Programme MRTD sont également financés par les RGA. Les options de financement pour le Programme MRTD seront réouvertes pour examen durant la préparation du budget du prochain triennat, en tenant compte de la nouvelle stratégie du Programme MRTD.</p>

N°	Recommandation	Observations du Secrétaire général
	<p>extérieures ;</p> <p>- plus généralement il conviendrait enfin, dans le cadre du budget du prochain triennat, de faire en sorte que les contributions obligatoires correspondent aux actions prioritaires de l'OACI, tandis que les financements extrabudgétaires, par définition instables, devraient plutôt être orientés vers des actions ne nécessitant pas une stabilisation dans la durée.</p>	<p>Concernant la question des priorités de financement :</p> <p>L'expérience passée montre que le processus consistant à utiliser à la fois des ressources du budget ordinaire et des ressources extrabudgétaires pour appuyer le programme des travaux peut se gérer efficacement. De plus, les mesures prises au titre de plusieurs des autres recommandations aideront à garantir une visibilité et une transparence améliorées de l'ensemble du processus pour le Conseil.</p>
Audit du Fonds de génération de produits auxiliaires (§ 225 à 252)		
15	<p>Il conviendrait que le Conseil, sur une proposition argumentée du Secrétaire général, adopte une rédaction du Règlement financier levant toute ambiguïté sur les opérations à rattacher au Fonds, tant en recettes qu'en dépenses. Plus généralement, le Conseil devrait demander au Secrétaire général d'établir un document synthétique définissant clairement les objectifs, les politiques et les règles de rattachement d'activités au Fonds ARGF.</p>	<p>Le Règlement financier ne prévoit pas et ne peut prévoir toutes les possibilités d'activité qui peuvent se présenter dans l'avenir. Cependant, il sera clarifié que la liste des activités n'est qu'indicative et ne prévoit pas toutes les possibilités.</p> <p>Des instructions administratives sur les RGA seront élaborées qui comprendront aussi des lignes directrices sur la comptabilité concernant le Fonds.</p>
16	<p>Le Conseil pourrait demander au Secrétaire général d'assigner aux directions opérationnelles des objectifs de contribution à la génération de produits auxiliaires dérivés de leur activité. La réalisation de ces objectifs pourrait être suivie sur une base mensuelle.</p>	<p>Selon la nouvelle structure de comptabilité des RGA, qui a déjà été mise en œuvre, les Directions seront tenues responsables de réaliser les objectifs en matière de recettes sur les RGA. Dans le cadre de la nouvelle structure de gouvernance des RGA, des réunions mensuelles se tiendront avec les coordonnateurs désignés des Directions pour examiner les objectifs en matière de recettes.</p>
17	<p>Il conviendrait d'établir, conformément à la recommandation de l'auditeur interne formulée dès 2009, un plan d'affaires unique pour l'activité RGA, ce qui devrait permettre, à l'avenir, d'affiner et de fiabiliser la prévision budgétaire. Le regroupement, recommandé par l'auditeur externe au cours de son contrôle et décidé par le Secrétaire général le 1^{er} novembre 2011, de toutes les entités concourant à l'activité du Fonds (à savoir l'unité RGA pour le</p>	<p>Un plan d'activité unique sera élaboré pour chaque triennat.</p>

N°	Recommandation	Observations du Secrétaire général
	marketing, et les services RSED pour les publications et COS pour les services de conférences) sous une autorité unique (ADB) devrait faciliter ce processus.	
18	Compte tenu de ce relatif échec, il conviendrait d'envisager d'externaliser certaines fonctions étrangères au cœur de métier de l'Organisation et de recentrer les personnels embauchés par l'OACI, quel que soit leur statut, sur des emplois restants « normaux » pour une organisation internationale. Dans cette optique, le Conseil pourrait demander au Secrétaire général de proposer, sur la base des analyses du présent rapport et de l'étude technique de RCGT, une structure d'activité et d'organisation interne plus performante compte tenu des contraintes relatives aux contrats et aux salaires offerts par l'OACI, ce qui passerait probablement par le transfert progressif de diverses tâches actuellement assurées dans le cadre interne de l'ARGF vers des prestataires externes.	Avec la structure RGA nouvellement mise en œuvre, le nouveau modèle de service RGA a été fixé en combinant personnel essentiel à l'interne et externalisation. Par suite, le personnel essentiel pour chaque activité RGA est identifié et des options de coopération sont examinées avec des fournisseurs de personnel et/ou des fournisseurs de services externes pour conclure des contrats aux conditions locales.
19	Pour éviter les ambiguïtés actuelles, il serait souhaitable que l'OACI parvienne à faire évoluer l'accord de façon à ce qu'il stipule explicitement que, sous réserve que l'OACI reste bien dans les limites des activités normales d'une organisation internationale sans but lucratif, elle peut librement disposer du bâtiment du siège, y compris en tirer des revenus de location de salles, quand elles sont disponibles hors ses besoins propres.	Cette demande a déjà été portée à l'attention des autorités canadiennes.
20	S'il se confirme que l'objectif initial de l'obtention d'une structure de coûts compétitive, notamment en termes de personnel, est inaccessible pour une organisation telle que l'OACI, il conviendrait à moyen/long terme d'envisager une externalisation progressive des activités correspondantes.	Voir la recommandation n° 18.

N°	Recommandation	Observations du Secrétaire général
Bureau régional de Lima (§ 253 à 268)		
21	L'exemple contrasté de l'évolution de la CLAC d'une part et du GREPECAS ainsi que des trois programmes régionaux de coopération technique d'autre part, devrait encourager le bureau de Lima à poursuivre une implication croissante des administrations nationales de la région dans la mise en œuvre des objectifs définis par l'OACI.	L'entente actuelle signée entre la CLAC et l'OACI aide à atténuer la duplication des efforts de la CLAC dans tout projet OACI. Les trois programmes régionaux de coopération technique et la nouvelle structure GREPECAS visent à accroître l'intégration et l'engagement des États en matière de mise en œuvre des objectifs de l'OACI grâce à la coordination et à la supervision du Bureau régional SAM.
Projets de coopération technique en Amérique du Sud (§ 269 à 344)		
22	L'auditeur externe suggère qu'un nouvel addendum à l'IOM du 29 janvier 2010 clarifie les dispositions concernant l'exécution des projets de coopération technique, ainsi que le périmètre d'application de l'intégration (projets régionaux seulement, ou traitement identique quels que soient les projets), de manière à lever tout doute sur son interprétation et définisse des règles simples de reporting des officiers de terrain à l'égard de TCB et du directeur régional. Enfin et surtout, il conviendrait de s'assurer qu'il est possible, tout en respectant le principe de gestion à l'équilibre économique de la coopération technique, d'assigner à TCB les mêmes priorités qu'au reste de l'OACI.	L'additif à la note inter-services du 29 janvier 2010, approuvé par le Secrétaire général le 31 mars 2011, prévoit la clarté nécessaire concernant le rôle du D/TCB, du Directeur régional et des experts de la coopération technique pour la mise en œuvre du Programme de coopération technique. Cet additif a été rédigé en coordination avec toutes les parties concernées. Par la suite, une formation en cours d'emploi a été assurée à tous les experts de la coopération technique au siège de l'OACI. D'autres délibérations et des éclaircissements se sont traduits par un résumé des conclusions concernant la définition des tâches et responsabilités des administrateurs TCB et des experts de la coopération technique pour ce qui est de l'identification, de la formulation, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des projets de coopération technique. Le Manuel des bureaux régionaux a été amendé pour refléter les principes convenus. De plus, le 3 mai 2011, D/TCB a envoyé une note inter-services à tous les bureaux régionaux en spécifiant des instructions pour le recrutement des experts des services extérieurs et leurs responsabilités respectives.

N°	Recommandation	Observations du Secrétaire général
23	Il est trop tard pour formuler une recommandation pour le présent projet. Mais, à l'avenir, l'OACI devrait se montrer plus vigilante au regard d'exigences de délais plus politiques que techniques de la part des administrations partenaires.	L'exécution des projets TCB subit l'influence de facteurs hors du contrôle de l'Organisation, y compris l'évolution des besoins des gouvernements qui financent leurs développements d'aviation civile selon leurs priorités nationales. Selon le mandat des Nations Unies, l'OACI s'efforce de s'adapter aux besoins des gouvernements, tels que les changements de calendrier, dans la mesure où son intégrité et les résultats du projet ne sont pas compromis.
24	À l'avenir, l'OACI devrait refuser d'accepter de financer, à travers des projets de coopération technique, des dépenses sans rapport avec leur objet.	Les prises en charge mentionnées dans le rapport d'audit ont été faites à la demande du gouvernement qui finance les deux projets en question. Ces prises en charge non justifiées ont depuis été reversées et un remboursement a été effectué au profit du projet, comme l'indique les états financiers des projets. L'examen des procédures dans le cadre du processus de mise en œuvre et de certification ISO 9001-2008 reflète cette règle qui est déjà appliquée par la direction de TCB.
25	Le dispositif de surveillance du respect des <i>field staff rules</i> devrait être sérieusement réévalué, tant au niveau central (TCB) qu'au niveau local (coordinateur international et directeur régional), afin qu'à l'avenir des violations de dispositions fondamentales de recrutement édictées par l'OACI ne se reproduisent pas. En ce qui concerne la décision de renouveler le contrat du coordinateur national du projet PER 08-802 et compte tenu de l'information que lui avait donnée à cette époque l'auditeur externe, le Secrétaire général aurait dû soumettre la question au Conseil, puisque c'est ce dernier qui a arrêté les <i>ICAO Field Service Staff Rules</i> en 1992, comprenant les dispositions interdisant à un personnel du field service de cumuler sa fonction avec une autre dépendant d'une autorité tierce.	L'examen de la sixième édition des Règles pour le personnel des services extérieurs de l'OACI a été achevé, garantissant l'harmonisation des conditions d'emploi du personnel des services extérieurs avec le Code du personnel et les Règles administratives de l'OACI, ainsi qu'avec le régime commun des Nations Unies, et reflétant les meilleures pratiques dans les opérations journalières. La mise en œuvre de la norme ISO 9001 sera étendue à la Section du personnel des services extérieurs en 2014. La préparation de la certification ISO a débuté et prévoit un examen complet de tous les processus d'activité reliés dans les Règles du personnel des services extérieurs, le Manuel sur les personnels nationaux des projets, les Instructions sur le personnel des services extérieurs et le Manuel administratif sur la coopération technique. La recommandation de l'audit externe d'améliorer le suivi du processus au siège et au niveau local a été prise en compte.

N°	Recommandation	Observations du Secrétaire général
26	L'auditeur externe recommande à l'OACI de veiller à élargir le cercle des experts indépendants qui engagent sa responsabilité et sa réputation dans l'attribution de marchés et de veiller également à un renouvellement régulier des affectations de ces derniers. Ces experts devraient être soumis à des évaluations régulières.	<p>TCB cherche continuellement à augmenter sa base d'experts recrutés internationalement (liste d'experts). La Section du personnel des services extérieurs procède en permanence à des recherches par des mesures et des moyens divers (p. ex. des CD promotionnels) pour obtenir de nouveaux candidats potentiels.</p> <p>Les experts sont périodiquement évalués par TCB et l'entité bénéficiaire, en conjonction avec les bureaux régionaux, lorsque c'est nécessaire.</p> <p>Cependant, il convient de noter qu'étant donné la complexité en général de l'achat des équipements et des services fournis par TCB, une fois qu'un expert est recruté dans la phase initiale d'un projet ou d'un achat, afin de garantir la continuité du projet, notamment en termes d'efficacité technique, ce même expert est utilisé tout au long de l'exécution du projet ou de l'achat.</p> <p>De plus, l'utilisation des mêmes experts pour divers achats est strictement liée à la discipline pour laquelle cette expertise est nécessaire. Les experts eux-mêmes représentent un fonds de leçons retenues d'achats et de projets antérieurs effectués pour l'OACI et constituent un atout pour le processus organisationnel qui, en raison des leçons tirées de projets antérieurs, peut aider à améliorer les résultats des projets. En utilisant les mêmes experts dans différents projets qui sont liés quant au type de biens achetés, on augmente la base de connaissances de l'OACI en matière d'information générale et grâce aux leçons tirées, y compris les données sur les problèmes et les risques ainsi que les techniques qui marchent bien et peuvent être appliquées à de futurs projets ou achats.</p>

