



ASSEMBLÉE — 39^e SESSION

COMITÉ EXÉCUTIF

Point 24 : Gestion des ressources humaines

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

(Note présentée par le Conseil de l'OACI)

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

La présente note décrit les initiatives en cours en vue d'améliorer la gestion des ressources humaines et de promouvoir l'éthique, l'efficacité et la transparence à l'échelle de l'Organisation.

Suite à donner : L'Assemblée est invitée à :

- a) prendre note des réformes entreprises et des réalisations de l'Organisation pour renforcer la gestion de ses ressources humaines ;
- b) entériner les initiatives prioritaires et les mesures futures définies pour la gestion des ressources humaines au cours du prochain triennat, comme il est indiqué au paragraphe 9.1 de la présente note de travail et conformément au plan opérationnel pour la gestion des ressources humaines et les résultats attendus qui y sont associés.

<i>Objectifs stratégiques :</i>	La présente note de travail se rapporte à la Stratégie d'exécution de soutien — Gestion et Administration : Ressources humaines.
<i>Incidences financières :</i>	Les activités visées dans la présente note seront effectuées dans le cadre des ressources prévues dans le budget-programme ordinaire de 2017-2019 ou provenant de contributions extrabudgétaires.
<i>Références :</i>	Doc 7350, <i>Code du personnel de l'OACI</i> A39-WP/73 — <i>Situation de l'effectif de l'OACI</i>

1. INTRODUCTION

1.1 L'OACI a intensifié ses efforts de réforme pour renforcer la gestion de ses ressources humaines et s'aligner sur les pratiques optimales pour ce qui est des aspects stratégiques clés de la gestion des ressources humaines, notamment dans les domaines liés à l'éthique, aux arrangements contractuels et recrutement, à la mobilité du personnel, à l'apprentissage et au perfectionnement, à la gestion des performances et à la planification de la relève. Le but de ces réformes est d'aider l'Organisation à attirer, conserver et motiver un personnel compétent, mobile et diversifié, tout en faisant la promotion de l'éthique et de l'intégrité, l'efficacité, l'efficience, la transparence et la cohérence à l'échelle de l'Organisation. Les principales réformes et initiatives en matière de gestion des ressources humaines sont résumées ci-après.

2. **LE CODE DU PERSONNEL DE L'OACI ET AUTRES POLITIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

2.1 *Le Code du personnel de l'OACI* contient le Règlement du personnel qui énonce les conditions d'emploi ainsi que les droits, fonctions et obligations fondamentaux des membres du personnel du Secrétariat. Ce règlement du personnel représente les grands principes de la gestion des ressources humaines du Secrétariat de l'OACI et constitue la base de toutes les politiques en matière de ressources humaines.

2.2 En 2014, le cadre réglementaire de l'OACI en matière d'éthique a été encore renforcé grâce à la mise en œuvre d'une politique anti-fraude et anti-corruption. Également en 2014, l'octroi de nominations à caractère continu a été introduit sur la base de critères établis par le Conseil de l'OACI.

2.3 Des lignes directrices régissant le recours à des détachements auprès de l'OACI ont été établies en 2014, c'est ce qui a permis d'harmoniser et de normaliser les pratiques internes concernant les experts de tierce partie. En 2015, un niveau supplémentaire de supervision des détachements a été introduit avec l'institution du Comité sur la coopération avec les tierces parties (CC3P) du Conseil. Une politique globale mettant en relief les principes directeurs applicables aux détachements auprès de l'OACI a été élaborée en 2016 pour approbation par le Conseil. Ces faits nouveaux ont contribué à l'établissement d'un cadre plus solide pour la gestion des détachements.

2.4 Durant le triennat, un examen complet de la politique et des processus de recrutement pour les postes de niveaux D-2 et D-1 a été entrepris en vue d'accroître encore la transparence, la cohérence, la normalisation et l'imputabilité d'ensemble pour tout le processus. Une durée et des échéances maximales ont aussi été créées pour le processus de recrutement à toutes les catégories de personnel, de même que des indicateurs de performance clés corrélatifs. Ces faits nouveaux ont donné un processus de recrutement plus rigoureux doté d'une solide série d'automatismes régulateurs, le tout visant à maximiser les opportunités pour l'Organisation d'attirer et de recruter les meilleurs talents aux postes de niveau supérieur au sein de l'OACI.

3. MOBILITÉ DU PERSONNEL

3.1 Des procédures concernant la politique de mobilité du personnel ont été mises en place en 2014. Grâce à la mobilité et à des affectations par roulement, des membres du personnel ayant les aptitudes et les qualifications appropriées ont pu soit être transférés dans le même lieu d'affectation soit d'un lieu à un autre, selon les besoins, pour répondre aux exigences stratégiques et opérationnelles

de l'Organisation. La mobilité offre aussi au personnel des perspectives d'avancement de carrière en leur permettant d'acquérir de nouvelles aptitudes, connaissances et expériences au sein des directions/services et en passant des uns aux autres.

4. GESTION DES PERFORMANCES

4.1 Un programme de formation à la gestion des performances a été lancé en 2014 dans le cadre d'efforts continus pour renforcer une culture axée sur les résultats et fondée sur les performances. Des amendements ont aussi été apportés au système d'amélioration des performances et des compétences (PACE) en ligne pour mieux saisir des informations spécifiques concernant les objectifs d'apprentissage et de perfectionnement et les aspirations d'ensemble des membres du personnel en matière de carrière. Les lignes directrices pour l'octroi de récompenses au personnel ont été révisées pour couvrir le plus possible de membres du personnel. Grâce à ces améliorations, les activités de gestion des performances à l'OACI ont été renforcées.

5. APPRENTISSAGE ET PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL

5.1 Des instructions administratives complètes concernant le programme d'apprentissage et de perfectionnement de l'OACI ont été introduites en 2015. Des possibilités de formation ont été mises à la disposition du personnel pour lui permettre de développer et de renforcer ses connaissances, ses capacités et ses compétences afin de mieux appuyer l'Organisation dans la réalisation de ses objectifs stratégiques. La priorité a été accordée à la gestion et à la formation technique dans l'objectif de renforcer les capacités d'ensemble de leadership et de gestion des gestionnaires, et pour aider le personnel technique à répondre aux exigences particulières à leurs postes. Une formation obligatoire à l'éthique a aussi été prévue pour tous les niveaux dans l'ensemble de l'Organisation. Les options pour des solutions de formation en ligne ont été augmentées. Durant le triennat, il y a eu une augmentation progressive du nombre, de la variété et des méthodes de possibilités de formation offertes au personnel, tant au siège que dans les bureaux régionaux.

6. RECRUTEMENT

6.1 La politique de recrutement approuvée par le Conseil suit les pratiques exemplaires ; elle se fonde sur la compétence, l'intégrité et l'efficacité, et tient compte de la représentation géographique équitable (RGE) et de la parité des sexes. Comme dans toutes les autres institutions, fonds et programmes des Nations Unies, la diversité des effectifs du point de vue de la RGE et de la répartition des sexes dans la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur a continué de constituer un défi pour l'OACI. Depuis la dernière session de l'Assemblée, le nombre d'États membres représentés au sein du Secrétariat est passé de 79 à 90 et, au 31 décembre 2015, les femmes occupaient 30 % des postes de cette catégorie. Au sein de l'OACI, des efforts ont été consentis tant sur le plan de la politique que sur le plan opérationnel pour augmenter la diversité de l'effectif, grâce à une politique et des procédures de recrutement renforcées, des possibilités d'information et de perfectionnement améliorées pour attirer de jeunes professionnels talentueux de toutes les régions du monde, le développement d'une liste de candidats susceptibles d'être considérés dans l'avenir et l'utilisation des médias sociaux pour la publication des avis de vacance de l'OACI. À l'échelle nationale, des mesures en amont visant à attirer les femmes dans le secteur de l'aviation, de même qu'à promouvoir activement le perfectionnement des femmes et les occasions qui s'offrent à elles de prendre part au travail de l'OACI seraient nécessaires pour contribuer à augmenter le nombre de femmes qualifiées qui pourraient se mesurer aux autres

candidats à un poste à l'OACI. L'Organisation dialoguera aussi avec les États membres, à l'occasion de forums nationaux et internationaux, dans le but de les sensibiliser et de promouvoir les efforts en vue de la parité des sexes au sein du secteur de l'aviation.

7. PLANIFICATION DE LA RELÈVE

7.1 Des progrès ont été réalisés dans le domaine de la planification de la relève grâce à l'introduction d'un élément pour la gestion des risques de vacance dans le processus de planification de l'effectif et la mise en œuvre d'un protocole de sortie aux fins du transfert des connaissances, en vue de faciliter la rétention des connaissances institutionnelles à la cessation de service de membres du personnel. Un programme de formation pour le perfectionnement du leadership et de la gestion a été introduit afin de renforcer les capacités de gestion du personnel et d'aider à préparer les futurs responsables de l'OACI. La rotation des postes de travail est aussi venue appuyer les efforts de planification de la relève en exposant le personnel à une variété de tâches et de fonctions différentes, élargissant ainsi ses connaissances et son expérience et l'aidant à procéder à une transition vers de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités.

8. AUTOMATISATION DES RESSOURCES HUMAINES

8.1 Les procédés opérationnels des ressources humaines ont été modernisés en vue d'en améliorer l'efficacité et la réactivité aux besoins du programme. Des améliorations ont été apportées pour clarifier, normaliser et documenter les procédures, augmenter les événements en libre service automatisé et accroître l'utilisation de modèles et l'automatisation des rapports. Les services à la clientèle ont été améliorés grâce au lancement d'un nouveau portail RH. L'automatisation des transactions a permis d'éliminer les efforts en double et de renforcer dans son ensemble la fourniture des services. Un système renforcé de recrutement en ligne a été acheté, offrant des capacités accrues pour la gestion d'ensemble du processus de recrutement. Pour l'essentiel, cette modernisation et ses initiatives technologiques visaient à réduire le temps de transaction et à offrir un niveau supérieur de soutien de fond et consultatif aux clients.

9. MESURES FUTURES

9.1 Partant des réalisations accomplies à ce jour, et en conformité avec le plan opérationnel pour la gestion des ressources humaines et les résultats attendus qui y sont associés, l'accent sera mis sur les initiatives prioritaires ci-après, afin d'améliorer encore la gestion des ressources humaines, d'obtenir une représentation géographique aussi large que possible tout en œuvrant en faveur de la parité des sexes et de continuer à travailler en vue d'assurer la transition de l'Organisation vers une culture axée sur les résultats et fondée sur les performances :

- **Diversité** : stratégies pour découvrir des talents et identifier et attirer vers l'OACI des candidats qualifiés, notamment provenant d'États non représentés et représentés au-dessous du niveau souhaitable. Tout comme dans d'autres organismes des Nations Unies, on insistera aussi beaucoup sur le recrutement de femmes dans les postes d'administrateur et de rang supérieur ;

- **Gestion des talents** : stratégies pour le perfectionnement du personnel et la gestion des carrières, en vue de repérer, recruter et fidéliser les compétences nécessaires pour répondre aux besoins de l'Organisation, et de fournir des occasions de mobilité/rotation du personnel, lorsque c'est possible ;
- **Motivation du personnel** et stratégies de rétention comme moyen de garantir un effectif hautement professionnel et motivé ;
- **Gestion des performances** : stratégies pour parvenir à une culture axée sur les résultats et fondée sur les performances, en employant des outils et des lignes directrices adéquats pour aider les gestionnaires à gérer de façon efficace le personnel, en vue d'obtenir les résultats souhaités, et à faire le lien entre la contribution du personnel et la gestion des performances organisationnelles ;
- **Planification de la relève** : stratégies pour planifier les ressources humaines, l'effectif et la relève en vue de s'assurer que le programme et les objectifs stratégiques de l'Organisation sont réalisés en temps opportun et pour capter, communiquer et transférer les connaissances institutionnelles ;
- **Bien-être du personnel** : stratégies pour mieux répondre au bien-être d'ensemble du personnel et améliorer l'équilibre entre travail et vie privée ;
- **Automatisation** : poursuite de la modernisation et de l'automatisation des processus relatifs aux ressources humaines en vue de maximiser l'efficacité pour faciliter la transformation du rôle des ressources humaines, qui, de transactionnel, deviendra consultatif.

10. CONCLUSION

10.1 Les progrès et les réalisations énumérés dans la présente note ont collectivement contribué à l'amélioration d'ensemble de la gestion des ressources humaines tout en faisant la promotion de l'éthique, de l'efficacité, de la transparence et de l'imputabilité dans l'ensemble de l'Organisation. Les initiatives prioritaires définies pour le triennat à venir amélioreront encore la gestion des ressources humaines, aideront grandement l'OACI à réaliser ses Objectifs stratégiques et à répondre à ses besoins organisationnels, et garantiront que l'OACI demeure un employeur de choix à mesure que l'Organisation continue de renforcer sa capacité d'attirer, de motiver et de conserver des talents de haute qualité dont l'Organisation aura besoin pour réaliser ses objectifs.