



## ASSEMBLÉE — 39<sup>e</sup> SESSION

### COMITÉ EXÉCUTIF

#### Point 27 : Amélioration de l'efficacité et de l'efficacite de l'OACI

#### AMÉLIORATION DE L'EFFICIENCE ET DE L'EFFICACITE DE L'OACI

(Note présentée par le Conseil de l'OACI)

#### RÉSUMÉ ANALYTIQUE

La présente note de travail rend compte des réalisations et progrès accomplis par les organes directeurs et le Secrétariat en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacite de l'Organisation. Elle expose également les actions en cours, le cadre d'assurance de l'OACI, le Plan d'activités de l'OACI, le budget axé sur les résultats, ainsi que la gestion de la performance organisationnelle et elle définit des mesures visant à opérer davantage d'améliorations durant le triennat 2017-2018-2019.

**Suite à donner :** L'Assemblée est invitée à prendre note des progrès réalisés en matière d'amélioration de l'efficacité et de l'efficacite de l'Organisation, ainsi qu'à approuver les mesures à adopter pour poursuivre les améliorations durant le triennat 2017-2018-2019.

<i>Objectifs stratégiques :</i>	La présente note de travail se rapporte à tous les Objectifs stratégiques.
<i>Incidences financières :</i>	Les activités visant à améliorer l'efficacité et l'efficacite de l'Organisation dont il est question dans la présente note seront entreprises sous réserve des ressources prévues au Budget-Programme ordinaire de 2017-2019 ou provenant de contributions extrabudgétaires.
<i>Références :</i>	A39-WP/22, Remédier au faible taux de réponse des États membres aux lettres envoyées par l'OACI A39-WP/79, Les réunions stratégiques hors siège du Conseil comme mécanisme visant à améliorer l'efficacité et l'efficacite de l'OACI A39-WP/46, Proposition de projet de budget de l'Organisation pour 2017, 2018 et 2019 Doc 10022, Résolutions de l'Assemblée en vigueur (au 4 octobre 2013)

## 1. INTRODUCTION

1.1 Tout au long du présent triennat, l'Organisation a pris diverses initiatives pour améliorer son efficience et son efficacité afin de répondre à l'évolution de ses besoins, au profit des États membres et de la communauté de l'aviation. Tout en prenant en considération les résolutions A31-2 et A32-1 de l'Assemblée, la présente note rend compte des progrès réalisés jusqu'ici, notamment en ce qui concerne le cadre d'assurance de l'OACI ainsi que la gestion de la performance organisationnelle, et elle indique les initiatives à prendre pour poursuivre les améliorations durant le triennat 2017-2018-2019.

## 2. EFFICACITÉ DE L'ORGANISATION

2.1 L'OACI fait porter ses efforts sur l'efficience et l'efficacité notamment dans les domaines suivants.

### 2.2 Efficacité des organes directeurs

2.2.1 Le Conseil continue d'améliorer l'efficience et l'efficacité de ses méthodes de travail et de celles des organes auxiliaires en examinant son programme des travaux et celui de ses comités, ainsi que le programme des réunions de l'OACI en identifiant les thèmes qui peuvent être regroupés ; en reportant les thèmes qui ne se prêtent pas encore à des délibérations ; et en supprimant ceux qui ne nécessitent plus d'examen. Le Conseil, par l'entremise de son Groupe de travail sur la gouvernance et l'efficacité (WGGE), a examiné les questions de politique et de gouvernance de l'Organisation dans divers domaines. En particulier, des initiatives ont été prises sous forme d'examen du processus d'élaboration des politiques de l'OACI et d'opération de mise en correspondance des politiques. De plus, les notes de travail traitant de questions de mise en œuvre et d'assistance (en ce qui concerne notamment l'initiative NCLB, les rapports des bureaux régionaux, ainsi que les activités de formation aéronautique et de mobilisation des ressources) sont étudiées par le Groupe de la mise en œuvre, de la stratégie et de la planification (ISPG) avant leur examen par le Conseil.

2.2.2 Le Conseil a également passé en revue les moyens de remédier au faible taux de réponse aux lettres de l'OACI et est convenu de proposer une résolution de l'Assemblée préconisant la transmission à l'Assemblée, par les États, de réponses complètes et élaborées en temps utile, et de rapports d'étape périodiques (A39-WP/22). En outre, le Conseil a rendu compte à l'Assemblée de l'avancement de la mise en œuvre des recommandations approuvées découlant des réunions stratégiques hors siège du Conseil (A39-WP/79).

2.2.3 En se penchant sur les moyens d'améliorer la structure d'ensemble des travaux préparatoires en vue de l'Assemblée, comme l'a demandé la 38<sup>e</sup> Assemblée, le Conseil, sur recommandation du WGGE, a prescrit de nouvelles mesures afin de faire appliquer les délais prévus pour la communication des notes de travail à la 39<sup>e</sup> Assemblée. Le Conseil, à la troisième réunion de sa 207<sup>e</sup> session, a décidé que des mesures visant à renforcer l'efficacité des réunions de haut niveau et réviser le format des résolutions de l'Assemblée seront élaborées pour les futures sessions de l'Assemblée.

2.2.4 Comme l'a approuvé le Conseil, un système de vote électronique sera de nouveau utilisé pour les élections du Conseil durant la 39<sup>e</sup> Assemblée, qui permettront des gains de temps conséquents durant le processus électoral.

## 2.3 **Renforcement de la communication avec les États membres par le biais de la diffusion étendue de l'information**

2.3.1 Des mises à niveau majeures des sites web internes et externes de l'OACI, comme l'intranet et le portail sécurisé, ainsi qu'un certain nombre de projets importants liés au web ont été menés à bien pour renforcer et faciliter les communications avec et entre les États membres de l'Organisation. Parmi ces projets clés figurent le Répertoire d'information sur les zones de conflits (CZIR) qui a été approuvé pour un an et serait ensuite réexaminé par le Conseil, une plateforme internet de gestion documentaire et le système de communication en situation de crise et d'intervention rapide (CRRCS) lancé récemment. Des efforts significatifs ont été déployés pour rendre davantage utilisables et accessibles les informations publiques et assurer une utilisation plus cohérente de la marque OACI sur toutes ses plateformes électroniques. Les lettres aux États sont maintenant transmises par courriel grâce à la mise en œuvre d'un système sans support papier, ce qui réduit les coûts et permet de faire le suivi et de rendre compte des réponses officielles.

2.3.2 Dans l'objectif général d'aider les États membres à renforcer leurs capacités et accroître les compétences de la prochaine génération de professionnels de l'aviation civile internationale d'origines géographiques diverses, l'OACI a poursuivi la mise en œuvre d'activités et de stratégies de renforcement des capacités et de sensibilisation en communiquant avec les États membres et les partenariats du secteur de l'aviation. À l'occasion de toutes les initiatives ci-dessus, l'OACI a servi de plateforme aux jeunes professionnels et aux professionnels compétents, leur donnant l'opportunité d'acquérir de l'expérience en matière de réglementation.

2.3.3 La marque OACI continue d'être établie en bonne et due forme, et elle est désormais mise en place aux fins d'utilisation dans les communications institutionnelles et commerciales, ainsi que sur les couvertures des publications et les articles de papeterie destinés à un usage externe. La présence de l'OACI sur Twitter et Facebook continue d'être améliorée pour renforcer sa communication avec les États membres et parties prenantes – le nombre de personnes intéressées a triplé sur Twitter (excédant les 46 000) ces deux dernières années.

## 2.4 **Amélioration des méthodes de travail et procédures grâce à l'automatisation et aux outils TI**

2.4.1 Une mise à niveau du système de planification des ressources d'entreprise (ERP) a été menée à bonne fin. L'outil sert à gérer les processus clés, dont la finance, les ressources humaines et l'approvisionnement, à l'appui de la rationalisation et de la modernisation des processus administratifs de l'Organisation. Les services d'échange de données avec les autres organismes des Nations Unies, fondés sur le protocole SDMX, ont été lancés en 2015, ce qui bénéficie à l'OACI et aux organismes participants des Nations Unies en étendant l'accès à des données statistiques de qualité et en permettant l'interopérabilité des plateformes connexes.

2.4.2 Plusieurs initiatives dans le contexte de l'infrastructure TI d'une OACI intégrée afin de faciliter la communication et renforcer la collaboration entre les membres du personnel au siège et dans les Bureaux régionaux ont été mises en œuvre, comme le *service de communication unifié*, qui fournit au personnel des outils pour améliorer la collaboration et avoir moins besoin de voyager pour se rendre à des réunions ; et le service de *téléphonie par l'Internet (IP)* qui réduit les coûts d'assistance et de gestion du système téléphonique et les frais interurbains pour les appels aux Bureaux régionaux. Une nouvelle application pour la gestion des relations clients (CRM) a été introduite au Secrétariat pour gérer l'inscription aux événements OACI et les activités liées aux publications, exposants et organisateurs. Ce nouveau système élimine les procédures redondantes dans les processus d'inscription et permet à

l'Organisation de mieux servir ses clients, et il facilite également l'inscription des États membres participants aux événements OACI.

2.4.3 L'efficience et la qualité de la langue et des services de publications ont été renforcées par une mise à niveau de la traduction assistée par ordinateur et des outils terminologiques, offrant ainsi de nouvelles caractéristiques, des documents et des bases de données terminologiques améliorés afin de faciliter le travail des professionnels de la langue. Le logiciel de reconnaissance vocale est en cours d'installation, pour réduire la nécessité de taper du texte et alléger la charge de travail en traitement de texte. D'autres améliorations ont été apportées au Système de services réseautés de documents électroniques (EDEN) par l'introduction d'un système d'attribution aidant à coupler la demande et la capacité ; et de tableaux de bord pour voir, planifier et assigner les travaux et produire des statistiques. Un logiciel de systèmes d'édition avancés a été introduit, qui permet de produire et créer sur place des couvertures et des documents de qualité professionnelle. Le nouveau système de gestion des documents (SGD) est en voie d'achèvement et il est possible d'accéder et de consulter la documentation de toutes les réunions de l'OACI.

2.4.4 Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, on a apporté des améliorations en précisant, en normalisant et en documentant les procédures, ce qui a eu pour résultat d'accroître l'efficience en ce qui concerne les opérations et les programmes. Les services clients ont été améliorés grâce au lancement d'un nouveau portail des ressources humaines et à l'automatisation des processus des activités, ce qui a permis d'éliminer les redondances. Au niveau des politiques, des changements ont été introduits dans les piliers clés de la gestion des ressources humaines, d'où un plus grand empressement à répondre aux besoins nouveaux. Des délais de recrutement et l'alignement des processus d'évaluation et de sélection pour les postes de haut niveau ont été introduits, rendant ainsi le processus plus rigoureux, ce qui aide l'Organisation à sélectionner la bonne personne pour le bon poste. Les efforts de l'OACI en matière de planification de l'effectif ont été renforcés dans le domaine de la planification de la succession, surtout en ce qui concerne la gestion du risque relatif aux postes vacants et le transfert des connaissances institutionnelles du personnel qui quitte l'Organisation. L'accroissement des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement a contribué au perfectionnement professionnel du personnel, tout en permettant de garantir que l'Organisation dispose des connaissances, habiletés et compétences requises pour réaliser ses programmes de travaux.

2.4.5 Il a été établi, dans le domaine de la sécurité de l'aviation et celui de la capacité et de l'efficacité de la navigation aérienne, un programme de travail spécifique qui cadre avec les plans mondiaux (GANP et GASP). Parmi les autres initiatives figurent la modernisation de la structure des groupes d'experts de l'ANC, qui a consisté à mettre en place des structures matricielles pour faire face plus efficacement au problème de la nature de plus en plus pluridisciplinaire de l'aviation ; la dissolution des groupes d'experts ou la redéfinition de leur mission ; et la création d'un site web de « tous les groupes d'experts de l'ANC » pour promouvoir des pratiques de travail efficaces à l'intérieur et à l'échelle des groupes d'experts. Un examen et une mise à jour des pratiques et procédures de l'ANC, de même que des instructions du Secrétariat à l'ANB (ANSI) ont été effectués afin d'améliorer les méthodes de travail.

2.4.6 La 37<sup>e</sup> session de l'Assemblée (Appendice E de la Résolution A37/17) a demandé au Secrétariat d'évaluer la possibilité d'adopter une méthode de surveillance continue (CMA) propre à la sûreté de l'aviation. Par la suite, lors de sa 197<sup>e</sup> session, le Conseil a formellement approuvé la méthode de surveillance continue du Programme universel d'audits de sûreté (USAP-CMA) et le plan de transition, et cette décision a ultérieurement été approuvée par la 38<sup>e</sup> session de l'Assemblée. Après une période de transition, la mise en œuvre complète de l'USAP-CMA a démarré le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

2.4.7 C'est en 2014 qu'a été initialement élaborée une solution de gestion des processus opérationnels (BPMS) qui vise à automatiser et optimiser les processus de la Direction de la coopération technique (TCB), et va faciliter le suivi de tous les projets en cours et l'élaboration de rapports à ce sujet, permettre de gagner en efficacité grâce à la réduction des flux de courriels et de communication sur papier, et fournir des capacités de gestion des documents et une piste d'audit, tout en servant d'interface avec les applications actuelles, notamment le système de planification des ressources (ERP) de l'OACI (Agresso).

## 2.5 **Cadre d'assurance**

2.5.1 Le Conseil est convenu d'examiner le cadre d'assurance et de voir si l'ensemble de l'assurance actuellement fournie par le Bureau de l'évaluation et de la vérification interne (EAO), le Commissaire aux comptes et le Corps commun d'inspection (JIU) était suffisante pour que l'OACI gère avec succès ses risques. Après la tenue, le 1<sup>er</sup> mars 2016, d'un atelier sur le registre de risques organisationnels, le cadre d'assurance et les indicateurs clés de la performance organisationnelle, le Conseil a été invité à élaborer un cadre d'assurance intégré 1) pour identifier toute lacune ou chevauchement en matière d'assurance et 2) examiner si les niveaux d'assurance étaient adéquats.

## 2.6 **Plan d'activités de l'OACI, budget axé sur les résultats et gestion de la performance organisationnelle**

2.6.1 Le Plan d'activités de l'OACI pour 2017-2018-2019, présenté durant la 207<sup>e</sup> session du Conseil, énonce les stratégies et priorités devant guider les activités de l'Organisation afin que les États parviennent à la sécurité, la sûreté, l'efficacité, la viabilité économique et la responsabilité environnementale du transport aérien, et il souligne les priorités clés pour faire progresser la réalisation des quinze résultats afférents aux cinq Objectifs stratégiques de l'Organisation, et du programme des travaux décrit dans les plans d'exploitation. Le projet de Plan d'activités de l'OACI pour 2017-2018-2019 tient compte de tous les travaux que l'Organisation devra entreprendre et il constitue la base pour l'affectation des ressources dont le Budget-Programme ordinaire approuvé est la source principale, à laquelle s'ajoutent d'autres sources de financement, afin d'atteindre les résultats requis pour se conformer au Plan d'activités de l'OACI.

2.6.2 Le budget axé sur les résultats et le Plan d'activités de l'OACI pour 2017-2018-2019 suivent tous deux une approche de gestion axée sur les résultats (RBM) : intégration de stratégies, ressources, processus et systèmes de mesure destinés à améliorer la prise de décisions, la transparence et l'obligation redditionnelle. Cette approche est centrée sur les résultats via un cadre de gestion de la performance organisationnelle incluant toutes les composantes du Plan d'activités de l'OACI, notamment les plans d'exploitation, les indicateurs clés de la performance organisationnelle et les registres de risques, grâce auxquels l'OACI supervisera et renforcera constamment son obligation redditionnelle et sa performance en ce qui concerne la direction de l'Assemblée, augmentant par-là l'efficience et l'efficacité de l'Organisation.

## 3. **ACTIVITÉS À ENTREPRENDRE DURANT LE TRIENNAT 2017-2018-2019**

3.1 Durant le prochain triennat, les efforts pour améliorer l'efficience et l'efficacité de l'Organisation se poursuivront dans plusieurs domaines. La nature en évolution constante de l'aviation civile internationale requerra de l'OACI qu'elle s'adapte aux difficultés et aux exigences auxquelles sont confrontés les États membres et l'industrie, compte tenu en particulier des contraintes budgétaires qu'il faudra desserrer au moyen de diverses mesures.

3.2 Plusieurs domaines d'intervention ont été définis en vue de renforcer l'efficacité, l'efficience et l'impact des travaux de l'OACI en matière d'obtention des résultats escomptés qui sont décrits dans le projet de budget de l'Organisation pour 2017, 2018 et 2019 (A39-WP/46). Les activités prévues dans ces domaines d'intervention visent notamment à renforcer la présence régionale de l'OACI, à améliorer les SARP et l'élaboration des politiques, à renforcer la collaboration entre les organisations régionales et internationales, à consolider la gouvernance de l'OACI, à améliorer la performance institutionnelle et la gestion du risque, et à assurer une réaction efficace face aux situations d'urgence de l'aviation.

3.3 Le Conseil s'efforcera d'améliorer davantage l'efficience et l'efficacité de ses méthodes de travail et de celles de ses organes subsidiaires et, par l'entremise du WGGE, il poursuivra l'examen des problèmes de politique et de gouvernance institutionnelles de l'Organisation dans divers secteurs. Des efforts continueront d'être déployés en faveur de l'examen des moyens et des mesures permettant d'accroître l'efficacité des réunions de haut niveau et d'améliorer la structure globale des travaux préparatoires de l'Assemblée, comme l'a demandé la 38<sup>e</sup> session de l'Assemblée, et une proposition tendant à réviser le format des résolutions de l'Assemblée sera élaborée pour les futures sessions de l'Assemblée.

3.4 La diffusion électronique de l'information continuera d'être renforcée afin d'améliorer la communication avec les États membres et de faciliter un accès plus large aux informations de l'OACI. Les canaux de communication en ligne continueront d'être utilisés pour engager les États membres à promouvoir les Objectifs stratégiques de l'Organisation. Ces initiatives de communication peuvent se réaliser principalement en promouvant des projets et des événements clés qui mettent en relief les résultats d'enquêtes, des études et/ou des bases de données.

3.5 Les plateformes de réseaux sociaux continueront d'être exploitées, les audiences et outils correspondants devenant plus adaptés à la diffusion en flux continu du contenu de l'OACI. L'accent sera également mis sur l'amélioration de la présence et de la reconnaissance de l'OACI à l'échelle locale et internationale par le biais d'accords et d'initiatives. Les communications organisationnelles et média de l'OACI seront adaptées afin que l'ensemble des possibilités en matière de messagerie correspondent mieux aux outils du XXI<sup>e</sup> siècle, aux nouveaux environnements et aux nouveaux champs d'attention.

3.6 Les projets en cours sur les mégadonnées, l'intelligence d'entreprise, la cybersécurité, les activités en ligne et un environnement de plus en plus « sans support papier » sont des domaines supplémentaires d'amélioration des méthodes de travail et des procédures de l'Organisation avec outils informatiques à l'appui. Il est prévu de mener à terme le projet majeur sur les SARP afin d'offrir à tous les groupes de parties prenantes une plateforme intégrée de gestion et de coordination des processus liés à l'élaboration des SARP.

3.7 En matière de navigation aérienne, les initiatives particulières visant à améliorer l'efficience et l'efficacité des normes et pratiques recommandées de l'OACI ont trait notamment à l'élaboration d'un guide sur la rédaction des SARP et des PANS – dites « normes des normes » – afin d'assurer l'uniformité et la cohérence du style de rédaction des SARP et des PANS, et à l'instauration d'évaluations d'impact et de listes de tâches d'exécution durant le processus de normalisation pour encourager la mise en œuvre des dispositions de l'OACI dans le domaine de la sûreté de l'aviation ainsi que celui de la capacité et de l'efficacité de la navigation aérienne. Afin de réduire la charge de régulation supportée par les États et de maintenir la stabilité des SARP de l'OACI et des règlements nationaux, les amendements des SARP reposeront sur une évaluation des risques et se limiteront à ceux qui sont significatifs, et les modifications de forme ne s'effectueront que si elles sont essentielles (Résolution A38-11 de l'Assemblée). Il est aussi envisagé de proposer à l'avenir une conférence de haut

niveau sur la navigation aérienne ou sur la sécurité, qui se tiendrait 12 à 18 mois avant une Assemblée, de sorte que les travaux définis pour l'OACI par les États puissent être inclus dans les délibérations budgétaires organisées en préparation de l'Assemblée.

3.8 S'agissant de la sûreté de l'aviation, la planification et la programmation des audits USAP-CMA continueront de s'effectuer suivant une approche basée sur les risques, ce qui permettra à l'OACI d'axer ses efforts sur les États qui tireraient le meilleur parti d'un audit de sûreté ou sur les secteurs où des préoccupations particulières ont été mises en évidence. Cette approche continuera de contribuer à une meilleure efficacité de la réalisation des audits de sûreté de l'aviation.

3.9 La solution de gestion des processus opérationnels visant à automatiser et optimiser les processus de la TCB devrait être mise en service dans la Section de l'exécution des projets en 2017 et complètement fonctionnelle dans l'ensemble des sections de la TCB en 2018.

3.10 Le Conseil décidera de mesures pour s'assurer comme il se doit que les processus sont exploités dans le cadre des paramètres qu'il a établis afin d'atteindre les objectifs définis. Il déterminera si les processus de gestion des risques fonctionnent efficacement et si les risques clés ou les principaux risques opérationnels sont gérés à un niveau acceptable.

3.11 Le Plan d'activités de l'OACI est un document évolutif qui doit être constamment ajusté afin de répondre aux besoins évolutifs des États et de la communauté internationale de l'aviation. À cette fin, des modifications seront apportées aux éléments correspondants du Plan d'activités, le cas échéant, notamment en s'appuyant sur la révision des questions d'aviation émergentes, et sur l'évaluation et l'atténuation des facteurs de risques internes et externes.

3.12 Il est prévu d'établir un cadre de gestion de la performance organisationnelle avant le début du triennat 2017-2018-2019. Ce cadre comprendra des indicateurs clés de performance au niveau des Objectifs stratégiques et des stratégies de soutien ainsi qu'au niveau des projets/activités clés. Il fournira à la Gestion et au Conseil une vue d'ensemble du fonctionnement de l'Organisation.

#### 4. CONCLUSION

4.1 Le Conseil a approuvé une série de recommandations et le Secrétariat a pris les mesures voulues, qui ont amélioré l'efficacité et l'efficacités de l'Organisation tout au long du présent triennat. De nouvelles mesures ont été élaborées pour le triennat 2017-2018-2019 via la modernisation des procédures et des processus, ce qui aura pour effet d'apporter des améliorations en matière d'efficacité.