



ASSEMBLÉE — 40^e SESSION

COMMISSION ADMINISTRATIVE

Point 51 : Situation du personnel de l'OACI et 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 effectuées et en cours ainsi que des réalisations accomplies par 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 11, alinéa 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 du Programme ordinaire de 2020-2022 et/ou au moyen de contributions extrabudgétaires.
<i>Références :</i>	Doc 7350, <i>Code du personnel de l'OACI</i> A40-WP/30 — <i>Situation de l'effectif de l'OACI</i>

1. INTRODUCTION

1.1 L'OACI a poursuivi les réformes de la gestion de ses ressources humaines afin de s'aligner sur les meilleures pratiques pertinentes observées à l'échelle des organisations et institutions spécialisées du système des Nations Unies. L'objet de ces réformes est d'aider l'Organisation à faire face aux défis auxquels elle est confrontée pour attirer, retenir et motiver un personnel compétent, ouvert à la mobilité et diversifié, ainsi que pour promouvoir l'impartialité, l'équité, l'intégrité, l'efficacité, la rentabilité, la transparence et l'éthique dans l'ensemble de l'Organisation. Les principales réformes et initiatives en cours destinées à améliorer la gestion des ressources humaines sont résumées ci-dessous.

2. LA STRATÉGIE POUR LE PERSONNEL

2.1 L'OACI élabore sa première Stratégie pour le personnel, qui s'inspire des meilleures pratiques du système des Nations Unies, dans le cadre de vastes consultations auxquelles participent la haute direction et d'autres membres clés du personnel, ainsi qu'un groupe de réflexion composé de fonctionnaires de l'Organisation aux profils différents quant au lieu de travail, à la fonction, au poste, à l'âge, au sexe ou à l'appartenance ethnique. L'élaboration de la Stratégie pour le personnel sera achevée en 2019 afin d'assurer son harmonisation optimale avec le Plan d'activités de 2020-2022 et le nouveau budget triennal. La Stratégie pour le personnel est le résultat d'un débat amorcé en 2006 sur la nécessité d'un cadre pour les ressources humaines à l'OACI. La Stratégie vise à établir une culture dans laquelle toutes les personnes travaillant à l'OACI sont considérées comme des acteurs des résultats de l'Organisation. La Stratégie indique comment l'OACI compte recruter, renforcer, retenir et fidéliser son personnel, créant ainsi une organisation plus humaine axée sur le développement des capacités individuelles afin de s'acquitter de son mandat d'une manière efficace et effective. La Stratégie pour le personnel comprendra également une feuille de route pour la mise en œuvre destinée aux Ressources humaines, aux gestionnaires et au personnel, précisant les rôles spécifiques qu'ils jouent dans la mise en œuvre de la Stratégie.

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

3.1 Un pas important a été franchi en vue de la mise en place d'un mécanisme approprié de reddition de comptes et d'une culture juste et éthique quand le Conseil a pris les devants en révisant et en renforçant le cadre de déontologie de l'OACI qui fait partie du *Code du personnel* de l'Organisation. En outre, le Conseil a amorcé l'élaboration d'une Politique de dénonciation qui viendrait compléter ce cadre, et renforcerait la confiance du personnel pour signaler, en toute bonne foi, les violations constatées.

3.2 Vu la situation actuelle de la gestion des ressources humaines à l'OACI, le poste de Directeur adjoint, Ressources humaines, Direction de l'administration et des services, qui est jugé crucial pour l'Organisation, a été rétabli.

3.3 Un changement important est aussi intervenu avec la promulgation de la résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies qui a approuvé la révision de l'ensemble des prestations des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur dans toutes les organisations du système des Nations Unies. Cela a donné lieu à des modifications substantielles du *Code du personnel de l'OACI*, des Règles administratives de l'OACI et des Instructions au personnel de l'OACI, qui ont été apportées avec une mise en œuvre progressive à compter du 1^{er} juillet 2016. Le Conseil a également approuvé un relèvement de l'âge réglementaire de cessation de service à 65 ans pour tout le personnel avec effet à compter du 1^{er} janvier 2019.

4. PLANIFICATION DE L'EFFECTIF

4.1 La planification de l'effectif désigne le recensement et l'analyse systématiques de l'effectif actuel, la définition des besoins futurs en effectif, la mesure de l'écart entre le présent et le futur et la mise en œuvre des solutions pour permettre à l'Organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques. L'OACI a plusieurs initiatives en cours pour améliorer la planification de l'effectif.

4.2 *Analyse des tendances de l'effectif* : les rapports sur la situation de l'effectif de l'OACI ont été enrichis de manière à comprendre une analyse des tendances sur trois ans aux fins de la planification de l'effectif pour les postes et le personnel par catégories de nomination, principaux groupes

professionnels, années de service, groupes d'âge, sexe, répartition géographique et lieux d'affectation, et prévisions de vacances de poste.

4.3 **Élaboration de profils de compétences pour les groupes professionnels clés** : l'OACI a réparti les emplois en groupes professionnels clés et normalise actuellement les descriptions de postes et les profils de compétences de ces groupes. Cela permettra de repérer plus efficacement les candidats qualifiés qui possèdent les aptitudes et les compétences nécessaires pour s'acquitter efficacement des fonctions liées à ces postes. Cela améliorera aussi le ciblage des mesures de perfectionnement visant à développer les aptitudes et les compétences nécessaires du personnel interne dans les domaines cruciaux.

4.4 **Développement de l'outil de planification des effectifs (e-PARH)** : l'OACI a continué d'améliorer l'outil électronique des Plans d'action pour les ressources humaines (e-PARH) initialement mis en place en 2015. Grâce au rapport d'action, introduit récemment, les gestionnaires peuvent mieux suivre leurs plans concernant l'effectif, notamment la gestion des vacances de poste et des risques, la gestion des postes, les prochains départs à la retraite et les prévisions de vacances de poste. L'e-PARH continuera à recueillir des données essentielles pour la planification du personnel, notamment en ce qui concerne l'évaluation des risques et les mesures d'atténuation pour les postes cruciaux, par exemple un plan de secours pour les remplacements temporaires, la préservation de la mémoire institutionnelle et le transfert des connaissances pendant le cycle de planification. L'OACI prévoit également d'accroître les capacités de compte rendu de l'e-PARH afin de fournir aux gestionnaires des analyses plus poussées de l'effectif pour faciliter la planification et gérer les risques de vacances de poste.

5. APPRENTISSAGE ET PERFECTIONNEMENT

5.1 Le Programme d'apprentissage et de perfectionnement a été enrichi de manière à comprendre davantage de cours de formation portant sur les aptitudes et compétences essentielles. Grâce à la mise en place d'un nouveau système de demande de plan de formation pour les directions/bureaux, les membres du personnel et leurs supérieurs peuvent désormais soumettre leurs demandes au moyen d'un système plus transparent et efficace afin de répondre aux besoins en formation prioritaires de la direction/du bureau. L'OACI a lancé un nouveau centre de documentation en ligne, qui propose des formations en gestion et en direction, ainsi qu'en technologie.

6. PARTAGE/TRANSFERT DES CONNAISSANCES

6.1 Le partage des connaissances a été intégré au *Cadre de compétences* de l'OACI sous Communication, et il fait l'objet d'une exigence dans les descriptions de postes et le Système d'amélioration des performances et des compétences (PACE). L'OACI améliore actuellement le Questionnaire sur le transfert des connaissances (outil en ligne) afin d'en faciliter l'utilisation et d'assurer un transfert efficace au nouveau personnel. Le personnel quittant l'Organisation est tenu, conformément au protocole obligatoire de sortie, de répondre au questionnaire.

7. SONDAGE SUR L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL

7.1 En 2017, un sondage sur l'engagement du personnel a été réalisé. Près de la moitié du personnel de l'OACI y a répondu. Les résultats du sondage ont révélé de nombreux points positifs et divers domaines nécessitant des améliorations. Près de 90 % du personnel est fortement motivé, comprend le mandat de l'OACI et estime que son travail contribue au succès de l'Organisation. Le sondage a également indiqué une hausse du taux de satisfaction sur les possibilités de perfectionnement et d'avancement professionnels. Cela dit, plus de 40 % du personnel juge que l'OACI n'agit pas

efficacement face aux résultats insatisfaisants, qu'il faut un système de reconnaissance et de récompense plus transparent et équitable, et que les résultats exceptionnels ne sont pas reconnus. Le Secrétariat a élaboré des orientations pour remédier aux performances insuffisantes qui sont présentées de manière détaillée dans un Guide pour la gestion des performances, ainsi que, récemment, une instruction au personnel sur la stratégie pour remédier aux sous-performances, qui sera bientôt mise en œuvre.

7.2 Le Groupe de la haute direction a approuvé la panoplie de mesures prioritaires suivante : (i) améliorer l'évaluation des performances ; (ii) améliorer le système de reconnaissance et de récompense ; (iii) aider le personnel à progresser et à se perfectionner ; et (iv) améliorer les communications internes.

8. GESTION DES PERFORMANCES

8.1 Depuis 2017, les contributions du personnel ont sans cesse gagné en visibilité grâce aux rapprochements effectués entre les rapports individuels PACE du personnel et le plan d'activités de l'Organisation. L'OACI a mis en place un processus de réexamen et élabore actuellement de nouvelles procédures et orientations pour gérer de façon constructive les résultats inférieurs aux attentes et pour reconnaître et récompenser les résultats exceptionnels.

9. RECRUTEMENT ET COMMUNICATION

9.1 L'OACI continue d'investir dans des initiatives à long terme de développement des talents, telles que le Programme des jeunes professionnels de l'aviation et le Programme OACI-IAWA¹ de bourses en aviation, qui augmente le vivier de talents potentiels de l'OACI. Des efforts soutenus ont été faits pour rendre l'OACI plus visible et pour améliorer son image de marque en tant qu'employeur, en participant à des salons de l'emploi et à d'autres manifestations pertinentes où les objectifs et les programmes de travaux de l'OACI pouvaient être présentés. La plus grande de ces manifestations a été le Sommet mondial sur l'égalité des sexes en aviation, qui s'est tenu en Afrique du Sud en 2018.

10. ÉGALITÉ DES SEXES

10.1 En 2017, comme suite à la Résolution A39-30 de l'Assemblée, *Programme OACI pour l'égalité des sexes* visant à promouvoir la participation des femmes dans le secteur mondial de l'aviation, la Secrétaire générale a mis en place le Programme OACI pour l'égalité des sexes. Il comprend quatre grands objectifs pour une mise en œuvre effective : (i) renforcer les capacités et accroître la sensibilisation à l'égalité des sexes ; (ii) améliorer la représentation des sexes ; (iii) sensibiliser et responsabiliser davantage ; (iv) collaborer plus étroitement avec les partenaires extérieurs. Les progrès accomplis par le Secrétariat dans le cadre du Programme font l'objet de la note de travail de l'Assemblée sur la situation du Programme OACI pour l'égalité des sexes (A-WP/78).

11. MESURES FUTURES POUR LE PROCHAIN TRIENNAT

11.1 Partant des réalisations accomplies à ce jour et conformément au 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

¹ International Aviation Women's Association (IAWA)

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 repérer 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 l'effectif et 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 soient réalisés en temps opportun et pour recueillir, 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 d'un service transactionnel à un service consultatif.

12. CONCLUSION

12.1 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'obligation de rendre compte dans l'ensemble de l'Organisation. Les initiatives en cours visant à améliorer encore la gestion des ressources humaines, tout particulièrement la Stratégie pour le personnel, permettront à l'OACI de rester un employeur de choix à mesure que l'Organisation continue de renforcer sa capacité d'attirer, de motiver et de retenir des talents de haute qualité dont l'Organisation aura besoin pour réaliser ses objectifs.