



ASSEMBLÉE — 42^e SESSION

COMMISSION ADMINISTRATIVE

Point 38 : Gestion des ressources humaines et égalité des sexes

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

(Note présentée par le Conseil de l'OACI)

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

La présente note décrit l'état d'avancement actuel de la stratégie *Les personnes d'abord* de l'OACI et des initiatives en cours visant à améliorer la gestion des ressources humaines et à promouvoir la déontologie, l'efficacité et la transparence à l'échelle de l'Organisation.

Elle présente un rapport d'étape sur les initiatives de réforme et la modernisation en cours des politiques, pratiques et systèmes relatifs à la gestion des ressources humaines de l'Organisation, ainsi que les mesures futures à prendre pour apporter davantage d'améliorations.

Suite à donner : L'Assemblée est invitée à :

- a) prendre acte des réformes effectuées et en cours ainsi que des réalisations accomplies par l'Organisation pour renforcer la gestion de ses ressources humaines, notamment la transformation des ressources humaines et de la culture dans le cadre de l'objectif de transformation ;
- b) entériner les initiatives prioritaires et les mesures futures définies pour la gestion des ressources humaines au cours du prochain triennat, notamment celles devant être mises en œuvre dans le cadre du catalyseur hautement prioritaire de l'amélioration organisationnelle continue, comme il est indiqué aux paragraphes 6.1 à 6.9 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 l'ensemble des objectifs stratégiques, des catalyseurs hautement prioritaires et des catalyseurs de soutien.
<i>Incidences financières :</i>	Les activités futures visées dans la présente note devraient être entreprises dans le cadre des ressources disponibles dans le budget ordinaire 2026-2028 et/ou au moyen de contributions extrabudgétaires, selon les indications contenues dans le plan d'activités 2026-2028.
<i>Références :</i>	Doc 7350, <i>Code du personnel de l'OACI</i> A41-WP/49 — Situation de l'effectif de l'OACI A41-WP/48 — Mesures visant à améliorer la participation des femmes à l'OACI et au secteur mondial de l'aviation Stratégie <i>Les personnes d'abord</i> de l'OACI

1. INTRODUCTION

Le triennat 2023-2025 a été marqué par des progrès sur le plan de la gestion du personnel de l'Organisation grâce aux réformes de la stratégie *Les personnes d'abord* de l'OACI. La présente note décrit les réalisations clés accomplies au titre de la stratégie *Les personnes d'abord* de l'OACI et les efforts plus larges en matière de ressources humaines (RH), en soulignant les acquis du premier pilier de l'objectif de transformation, Personnes et culture, qui devrait s'achever cette année. Il met aussi en relief la structure des ressources humaines nécessaire pour appuyer les opérations à l'avenir et définit les interventions requises durant le prochain triennat pour soutenir la dynamique.

2. STRATÉGIE LES PERSONNES D'ABORD DE LOACI

Lancée en juillet 2023, la stratégie *Les personnes d'abord* met en cohérence les efforts relatifs aux ressources humaines avec les objectifs de l'OACI. L'Organisation a baptisé sa stratégie des ressources humaines « *Les personnes d'abord* » afin de mettre en exergue son objet principal. La stratégie *Les personnes d'abord* vise cinq objectifs, à savoir la transformation de la culture, la transformation des ressources humaines, la croissance du personnel, l'efficacité organisationnelle et l'expérience des employés, et est mise en œuvre dans le cadre de dix projets. En mars 2024, 32 pour cent seulement du budget nécessaire avait été trouvé, ce qui a conduit à une opération de hiérarchisation des projets en avril 2024.

3. HIÉRARCHISATION INTÉGRALE DES PROJETS

3.1 Le **projet de transformation de la culture** vise à aligner la culture de l'OACI sur ses objectifs stratégiques et se déroule en cinq phases distinctes. Les étapes clés déjà franchies comprennent l'établissement du plan directeur¹ de la culture et la définition de 17 accélérateurs de changement culturel (CCA)² (voir figure 1 de l'appendice). Pour stimuler l'adoption, l'Organisation a désigné et dévoilé trois promoteurs de la culture issus du groupe de la haute direction, a intégré 35 ambassadeurs de la culture qui se sont portés volontaires pour se faire les champions du changement culturel dans les régions et les bureaux, et a entamé des séances d'immersion dans la culture visant à approfondir la prise de conscience et la compréhension des changements culturels requis. L'enquête sur la perception de la culture organisationnelle (*Culture Pulse*), lancée en juin 2025, évalue nos progrès relativement à la culture et fournit des indications sur les efforts prioritaires à déployer durant l'année à venir.

3.2 Le **projet organisationnel d'adaptation à la finalité (FFPO)** est conçu pour améliorer l'architecture organisationnelle et la planification des ressources de l'OACI en intégrant le développement organisationnel (OD) et la planification stratégique des effectifs (SWP). L'évaluation de la conception organisationnelle est terminée, tandis que les activités en cours comprennent l'élaboration du cadre de planification des effectifs et l'étude de la restructuration de directions, sous-directions et bureaux spécifiques.

¹ Un plan directeur de la culture est un cadre stratégique qui décrit la culture organisationnelle souhaitée et les étapes nécessaires pour y parvenir.

² Les CCA désignent un outil, une initiative, un changement de politique, un programme, une expérience ou un ensemble de pratiques visant à faciliter l'évolution souhaitée de la culture organisationnelle en permettant un changement de comportement.

3.3 Le **projet de système de gestion du capital humain (HCM)** englobe la mise en œuvre de divers modules du système de ressources humaines [dans le cadre du projet de planification des ressources institutionnelles (ERP) de l'OACI]. Durant le triennat, l'OACI a lancé un nouveau système ERP, Quantum. À ce jour, trois modules de gestion des ressources humaines ont été mis en place, tandis que le module de gestion des performances est prévu pour 2026. L'intégration avec UNALL³ est également prévue d'ici fin 2025.

4. AUTRES PROJETS DE LA STRATÉGIE DE GESTION DU PERSONNEL

4.1 Le projet de **perfectionnement des cadres** vise à renforcer les capacités des responsables à tous les niveaux, en donnant au personnel de l'OACI les moyens de se guider efficacement et de diriger les autres dans divers contextes. Un élément central de ce projet est la plate-forme de formation en ligne Blue Line⁴, qui propose des cours d'exercice de responsabilités et de gestion à l'ensemble du personnel de l'OACI. De plus, le programme de formation à la direction par catégorie, conçu pour répondre aux besoins des différents niveaux de personnel, vise à atteindre 35 pour cent des effectifs d'ici à la fin du triennat. Parallèlement, le cours pour gestionnaires de personnel de l'OACI (IPMC) a été lancé pour répondre aux besoins spécifiques des gestionnaires des ressources humaines en matière de gestion du personnel.

4.2 Le projet de **mobilité des talents** vise à favoriser la création d'un environnement flexible qui renforce les compétences et l'évolution de carrière du personnel, en mettant l'accent désormais sur une application souple des aptitudes, des compétences et de l'expérience, et non plus sur des parcours de carrière rigides. Le projet s'articule autour de quatre axes de travail : *actualisation de la politique de mobilité, soutien à l'évolution de carrière, planification de la relève et mise en place d'un marché des talents*. Dans le cadre du présent triennat, la priorité est accordée à l'actualisation de la politique de mobilité et à l'appui à l'évolution de carrière. En 2025, deux nouveaux parcours de mobilité sont expérimentés. La première expérimentation, qui s'est déroulée de janvier à avril 2025, a permis aux participants d'acquérir une expérience professionnelle et de participer à des séances de collaboration. Sur la base des enseignements tirés de la première cohorte, une deuxième expérimentation a débuté en juin 2025. À l'issue de ces deux expérimentations, les règles régissant la mobilité dans l'Organisation seront affinées et officiellement intégrées dans les activités opérationnelles du prochain triennat. Dans le cadre de l'axe de travail relatif au soutien à l'évolution de carrière, l'OACI a lancé plusieurs initiatives, dont son programme de mentorat, la série INSPIRE sur les carrières et le portail consacré à l'évolution de carrière.

4.3 Le projet de **cadre de compétences** s'articule autour de deux axes de travail clés : i) l'activation du cadre de compétences de base actuel de l'OACI, qui constitue une priorité pour le triennat en cours, et ii) l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre de compétences techniques, prévues pour le triennat suivant. L'activation du cadre actuel est une étape fondamentale essentielle qui permet au cadre de passer d'un document de référence statique à un outil pratique et stratégique qui favorise l'excellence professionnelle, soutient l'évolution de carrière et améliore les performances de l'organisation.

4.4 L'OACI a continué à promouvoir **l'équilibre entre les sexes** dans le cadre de ses efforts plus larges en faveur de l'engagement des employés et conformément à l'objectif d'égalité des sexes à atteindre d'ici 2030, en particulier dans la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur, comme cela a été énoncé dans la résolution A41-26 de l'Assemblée de l'OACI. Parmi les mesures notables axées sur les femmes au cours du présent triennat figure le lancement d'un programme de perfectionnement

³ UNall est une plate-forme de gestion des services conçue pour rationaliser divers processus de gestion des demandes de services et des incidents. Elle est actuellement utilisée par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et d'autres organismes partenaires.

⁴ Blue Line est le centre mondial d'apprentissage en ligne de l'École des cadres du système des Nations Unies (UNSSC), ouvert à tous les collègues de l'ONU pour un apprentissage personnalisé et autodirigé.

des cadres à l'intention des femmes, conçu en collaboration avec l'Université McGill. Ce programme sur mesure est conçu pour doter les femmes des compétences dont elles ont besoin pour évoluer dans la dynamique institutionnelle et exercer efficacement des responsabilités. D'autres mesures — comme l'intégration de pratiques de participation globale dans les processus de recrutement, la représentation au sein des comités, et des politiques telles que celles relatives aux modalités de travail flexibles — ont renforcé la détermination de l'OACI à assurer l'équilibre entre hommes et femmes. Ces efforts ont contribué à une augmentation constante de la représentation des femmes aux postes de direction, dont le taux s'établit actuellement à 37 pour cent, soit le niveau le plus élevé enregistré ces dix dernières années. La figure 2 de l'appendice présente le pourcentage de femmes dans les catégories des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur de 2004 à 2024.

4.5 Le projet d'**excellence des opérations en matière de ressources humaines**, qui a également intégré le projet « Les personnes d'abord » reposant sur l'approche Kaizen, vise à optimiser les processus clés des ressources humaines afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de rehausser l'expérience des employés. La priorité a été donnée au processus de recrutement et à celui de collaboration avec les consultants, qui sont tous deux rationalisés selon la méthode Kaizen⁵. Depuis la mise en œuvre partielle du projet en novembre 2024, les résultats préliminaires montrent une réduction considérable de l'échéancier moyen de recrutement. En s'appuyant sur le succès de cette phase initiale, d'autres processus des ressources humaines seront progressivement examinés et optimisés en recourant à la même méthode.

4.6 Au cours du présent triennat, l'**engagement des employés** met l'accent sur des efforts soutenus et ciblés en matière de participation. Les résultats de l'enquête sur la participation générale (GES) de 2022 ont indiqué des progrès mesurables (par rapport à 2020) dans les dix dimensions de l'engagement, l'indice de participation générale passant de 62 pour cent en 2020 à 67 pour cent en 2022. La prochaine GES est prévue au quatrième trimestre 2025.

5. AUTRES INITIATIVES DE MODERNISATION DES RESSOURCES HUMAINES

5.1 **Numérisation des opérations de ressources humaines.** Le projet vise à numériser les principaux processus des ressources humaines liés à l'administration du personnel de l'OACI, en passant de systèmes manuels à un environnement numérique. Les réalisations de ce projet ont permis d'optimiser le stockage, d'améliorer l'extraction des informations et de réduire la dépendance à l'égard de la documentation physique et des tâches manuelles.

5.2 **Bien-être des employés.** L'OACI a accompli des progrès considérables sur le plan du bien-être des employés, en s'alignant sur les pratiques optimales internationales pour encourager la création d'un environnement de travail plus sain, plus favorable et plus performant. Durant le présent triennat, l'Organisation a amélioré sa couverture d'assurance médicale collective en instaurant un programme international d'assistance aux employés 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, ainsi que des services mondiaux de télésanté pour les consultations médicales à distance. De plus, les services médicaux de l'OACI se sont développés pour offrir aux membres du personnel, à leurs familles et aux membres des délégations résidentes un accès pratique aux soins de santé primaires sur place.

5.3 **Apprentissage et perfectionnement.** Dans le cadre des efforts déployés pour renforcer l'apprentissage et le perfectionnement, l'OACI a procédé à une évaluation des besoins d'apprentissage en 2023. Cette évaluation a guidé le lancement de plusieurs programmes institutionnels de formation. Pour maintenir la mise en œuvre de l'apprentissage stratégique, une évaluation complémentaire des besoins

⁵ Kaizen désigne une méthode d'amélioration continue mettant l'accent sur la réalisation constante de petites améliorations progressives au fil du temps.

d'apprentissage est actuellement effectuée en vue de déterminer les besoins d'apprentissage à venir qui cadrent avec les objectifs stratégiques de l'OACI. Les résultats de cette évaluation influenceront sur les priorités de l'OACI en matière d'apprentissage au cours du prochain triennat. D'autres initiatives comme les ateliers de discussion sur les ressources humaines et le bulletin bimensuel Learning@ICAO s'inscrivent dans le cadre des efforts de transformation en cours dans le domaine de l'apprentissage et du perfectionnement.

5.4 **Gestion des performances.** L'OACI a pris des mesures proactives pour consolider son cadre de gestion des performances, sous forme notamment de formation ciblée du personnel et des cadres afin de renforcer les compétences en matière de fixation d'objectifs, de retour d'information et de gestion efficace des performances. Par ailleurs, des tableaux de bord de la performance sont régulièrement diffusés pour appuyer la supervision de la gestion et garantir l'achèvement des processus de performance.

5.5 **Recrutement.** Au cours du triennat, l'OACI a renforcé ses efforts de recherche de talents en recourant à LinkedIn et d'autres plates-formes de médias sociaux pour rejoindre un plus grand nombre de professionnels de l'aviation à l'échelle mondiale. Ces efforts ont conduit à une augmentation constante du nombre global de candidatures présentées en réponse aux avis de vacance de poste de l'OACI, ce qui témoigne d'un accroissement de la notoriété et de l'engagement au niveau mondial. Toutefois, en dépit de cette hausse des candidatures, le pourcentage de candidates est resté relativement faible, s'établissant en moyenne à 35 pour cent durant le triennat. Ce chiffre est en corrélation avec la faible représentation féminine dans la main-d'œuvre mondiale de l'aviation, et met en exergue le défi permanent auquel est confronté le secteur.

5.6 **Cadre de politique.** Au cours du présent triennat, des progrès considérables ont été accomplis en vue de moderniser et de rationaliser le cadre de la politique de l'organisation en matière de ressources humaines. Un registre des travaux de politique en suspens a été établi pour s'attaquer systématiquement aux travaux en souffrance depuis longtemps, avec l'appui de services de consultants spécialisés. Pour améliorer davantage l'accessibilité des politiques et promouvoir l'excellence des services, un portail centralisé des politiques a été conçu et mis en œuvre, parallèlement à la création de fiches d'information conviviales sur les politiques pour simplifier le langage juridique en vue d'une meilleure compréhension de la part du personnel. De plus, l'Organisation a activement contribué à une initiative interinstitutions axée sur la mise au point d'un ChatBot de ressources humaines pour le système commun des Nations Unies. Cet outil novateur permet de comparer les politiques entre les organismes et, partant, d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de la mise en œuvre des politiques et de la prestation des services.

6. MESURES FUTURES POUR LE PROCHAIN TRIENNAT

6.1 Dans la foulée de la réussite de la mise en œuvre de la stratégie *Les personnes d'abord* (qui demeure en cours), le prochain triennat offre une occasion cruciale de tirer parti de notre dynamique et d'aligner davantage nos initiatives relatives aux ressources humaines sur le plan stratégique à long terme de l'OACI et sur l'évolution de ses priorités.

6.2 **Culture.** Durant le prochain triennat, l'OACI s'attachera à intégrer et à soutenir les travaux fondamentaux amorcés dans le cadre du projet de transformation de la culture. Une des priorités centrales consistera à opérationnaliser les CCA à tous les niveaux de l'Organisation. Il s'agira de traduire les CCA en mesures concrètes, soutenues par des plans de mise en œuvre clairs, des structures de responsabilité définies et la formation continue. Les résultats de l'enquête sur l'impulsion culturelle fournissent des données essentielles pour guider les interventions ciblées et affiner les efforts actuels. L'accent sera mis aussi sur l'intégration de la transformation de la culture dans les systèmes organisationnels de base —

comme la gestion des performances, l'intégration et l'apprentissage — pour garantir la modélisation, la prise en compte et la pérennisation des comportements souhaités.

6.3 Transformation des ressources humaines. Au cours du prochain triennat, les ressources humaines s'appuieront sur les acquis actuels en élargissant les interventions clés afin de positionner solidement la fonction en tant que moteur stratégique de la performance organisationnelle. L'accent sera mis sur l'optimisation du système Quantum et sur la promotion du programme plus large de numérisation afin d'améliorer l'efficacité et la qualité des services. Les ressources humaines renforceront aussi leur utilisation de l'analyse de la main-d'œuvre et des données de performance pour guider la prise de décision stratégique. L'affinement du modèle opérationnel des ressources humaines constitue l'un des catalyseurs essentiels à l'atteinte de ces objectifs. La prochaine phase visera à améliorer les fonctions de base relatives aux ressources, tandis que de nouveaux rôles liés aux partenaires opérationnels des ressources humaines (HRBP) seront créés, en institutionnalisant un modèle axé sur la clientèle qui favorise une collaboration plus étroite avec les directions, les bureaux régionaux et le personnel, et facilite la fourniture de solutions adaptées et stratégiques dans le domaine des ressources humaines.

6.4 Épanouissement du personnel. Durant le prochain triennat, l'OACI accroîtra son investissement dans le perfectionnement du personnel en s'appuyant sur les initiatives lancées ces dernières années en matière d'exercice de responsabilités, de mobilité et d'évolution de carrière. Pour assurer la continuité de l'exercice des responsabilités et des capacités futures, l'OACI lancera un cadre structuré de planification de la relève, adapté au niveau de maturité de l'organisation. Cette approche progressive permettra de définir les rôles essentiels à la mission, d'évaluer les besoins futurs en talents et de constituer des réserves⁶ grâce à un apprentissage et à une exposition ciblés. L'OACI lancera aussi un marché interne de talents pour mettre en relation les compétences et les opportunités en temps réel. Cette plate-forme permettra au personnel d'étudier les rôles alignés sur leurs objectifs de perfectionnement, tout en aidant les responsables à rechercher des talents internes. Par ailleurs, l'élaboration et la mise en œuvre du cadre de compétences techniques débiteront, ce qui renforcera la culture de la performance et de l'apprentissage continu.

6.5 Efficacité organisationnelle. Au cours du prochain triennat, l'OACI s'attachera à faire progresser la mise en œuvre des recommandations clés découlant du projet organisationnel d'adaptation à la finalité (FFPO). En s'appuyant sur les travaux fondamentaux effectués dans le cadre de l'évaluation de la conception organisationnelle et des programmes de travail ultérieurs, la prochaine phase donnera la priorité à la mise en œuvre systématique et progressive des ajustements structurels, des réalignements fonctionnels et des optimisations de processus à l'échelle de l'Organisation. L'accent sera mis en particulier sur le renforcement de la cohérence organisationnelle, la réduction des redondances fonctionnelles et l'alignement des rôles, des structures et des capacités sur le Plan stratégique et le Plan d'activités de l'OACI. Parallèlement, l'OACI opérationnalisera le cadre de planification stratégique des effectifs (SWP), élaboré également dans le cadre du projet FFPO.

6.6 Expérience des employés. Durant le prochain triennat, l'OACI mettra davantage l'accent sur l'expérience des employés en adoptant une approche de la prise en charge et de l'engagement du personnel plus intentionnelle et davantage axée sur les données. Une initiative clé consistera à auditer le cycle de vie des employés afin de déceler les points de friction et de mettre en œuvre des améliorations ciblées au niveau des politiques, des processus et des systèmes de soutien, de façon à créer un environnement de travail plus réceptif et plus favorable. La stratégie d'engagement évoluera vers un modèle global qui donnera la priorité au bien-être total — mental, physique, social et professionnel. Il s'agira

⁶ Une réserve interne de talents est un système ou un processus structuré d'une organisation qui permet de repérer des employés actuels, d'assurer leur perfectionnement et de les préparer à occuper des fonctions futures.

notamment de mettre en œuvre une stratégie globale de santé mentale et de bien-être et de promouvoir la santé préventive par la sensibilisation et le dialogue.

7. CONCLUSION

7.1 La mise en œuvre de la stratégie *Les personnes d'abord* de l'OACI a marqué un changement dans le mode de gestion des ressources humaines à l'OACI. Grâce à des interventions mûrement réfléchies et ciblées, l'OACI a commencé à redéfinir son approche de la gestion du personnel, et s'est positionnée comme une organisation plus souple, plus inclusive et mieux préparée pour l'avenir.

7.2 Si la réalisation du projet à ce jour a constitué un bon indicateur du succès en cours, les principaux indicateurs de performance clés (IPC) en matière de mise en œuvre de la stratégie *Les personnes d'abord* au cours du présent triennat transparaissent dans le sentiment des employés, tel qu'il est mesuré par les enquêtes sur la participation générale (GES). Conformément à l'objectif de transformation, l'OACI prévoit une amélioration sensible — jusqu'à 5 pour cent — des dimensions clés des résultats des GES du quatrième trimestre. Ces dimensions ciblées comprennent l'indice d'engagement des employés, le comportement déontologique, la culture et les valeurs, et la confiance dans la haute direction.

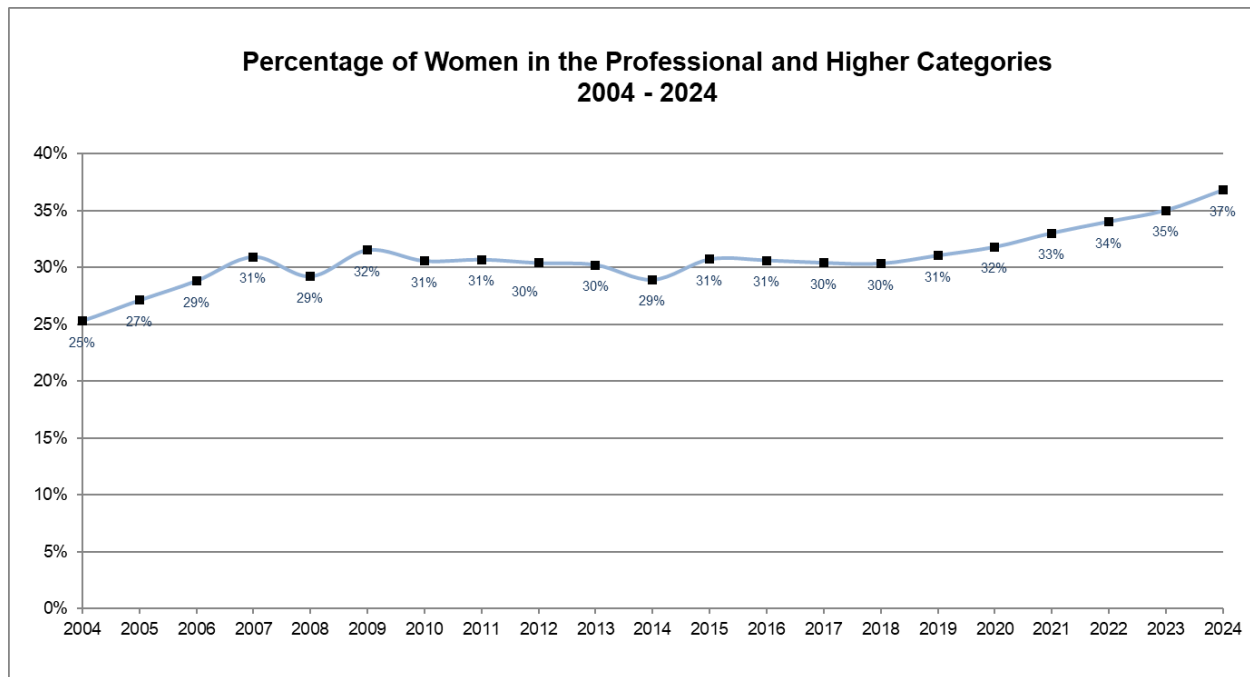
7.3 À présent que l'OACI se tourne vers le prochain triennat, l'accent va être mis sur la consolidation des acquis et la généralisation des initiatives clés. Le manque de ressources et les pressions extérieures imposeront une hiérarchisation rigoureuse et un alignement étroit entre les capacités en ressources humaines et les impératifs stratégiques. L'OACI continuera de faire avancer son programme de ressources humaines avec détermination, en tirant parti des données, de la collaboration et de l'innovation pour pérenniser les progrès et appuyer sa mission mondiale. Les fondations sont en place — il ne reste plus qu'à s'y appuyer de façon décisive et stratégique.

APPENDIX

FIGURE 1 – CULTURE CHANGE ACCELERATORS

Accountability		Collaboration		People Focus	
1	Curate Training (Skills) that enhance Accountability Collaboration & People-Focus	1	Each line of business under a Bureau to have at least one teambuilding activity per year (and one meeting per quarter.)	1	Train managers on behavioral science
2	Define what is priority (critical, important, desirable)	2	Create a forum where Regional Directors can get together (including sessions for DDs, Chiefs)	2	Design and implement an onboarding (including buddy) system that helps new staff members integrate into ICAO
3	Empower PACE by introducing "rebasing" and establishing links to other processes	3	Each Bureau to have an All Chiefs/DDs monthly or quarterly forum (Including cross bureau collaboration forum)	3	Train leaders and teams on different communications styles, how to understand your colleagues styles, and how to merge their styles with your own
4	Define A Clear Framework For Consequences Related To Poor Performance And Behaviour	4	Enhance internal talent mobility by defining a framework for cross-functional / Bureau immersion		
5	Simplify/consolidate the number of committees across the organization to make it easier to get things done (including review of Delegations of Authority)	5	Identify and streamline the tools available for collaboration and train staff (rules of engagement, when, what?)	4	Invest in a platform for proper skills and competency profiling & assessment
6	Link Business Plan with Resource Management (Workforce planning)	6	Implement an annual leadership strategy retreat to streamline work and align on priorities before the beginning of the year		
7	Implement Culture focused 360 for all staff				

FIGURE 2– PERCENTAGE OF WOMEN IN PROFESSIONAL & HIGHER CATEGORIES



— END —