



ASSEMBLÉE — 40^e SESSION

COMITÉ EXÉCUTIF

Point 19 : Amélioration de l'efficacité et de l'efficacités de l'OACI

AMÉLIORATION DE L'EFFICIENCE ET DE L'EFFICACITÉ DE L'OACI

(Note présentée par le Conseil de l'OACI)

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

La présente note de travail rend compte des progrès et réalisations clés accomplis par les organes directeurs et le Secrétariat en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacités de l'Organisation. Elle expose également les activités en cours, notamment les éléments nouveaux tels que le Plan d'activités de l'OACI, le budget axé sur les résultats, ainsi que l'Outil de gestion organisationnelle et de compte rendu (CMRT), et elle définit des mesures visant à réaliser davantage d'améliorations durant le triennat 2020-2021-2022.

Suite à donner : L'Assemblée est invitée :

- à prendre note des progrès réalisés en matière d'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités de l'Organisation ;
- à approuver les mesures à adopter pour poursuivre les améliorations durant le triennat 2020-2021-2022 ;
- à adopter la résolution révisée figurant dans l'Appendice à la présente note.

<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'efficacités de l'Organisation dont il est question dans la présente note seront entreprises sous réserve des ressources prévues au Budget-Programme ordinaire de 2020-2022 approuvé ou provenant de contributions extrabudgétaires.
<i>Références :</i>	A40-WP/34, Proposition de projet de budget de l'Organisation pour 2020, 2021 et 2022 Plan d'activités de l'OACI pour 2020, 2021 et 2022 Doc 10075, Résolutions de l'Assemblée en vigueur (au 6 octobre 2016)

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. Tenant compte de la résolution A32-1 de l'Assemblée, et de sa résolution révisée A40-X (en Appendice), la présente note rend compte des progrès réalisés jusqu'à présent, notamment le passage de l'OACI à une approche de la gestion axée sur les résultats, et elle met en évidence des initiatives visant à réaliser davantage d'améliorations durant le triennat 2020-2021-2022.

2. MESURES CLÉS POUR AMÉLIORER L'EFFICIENCE ET L'EFFICACITÉ DE L'ORGANISATION

2.1 Pour l'amélioration de son efficience et de son efficacité, l'OACI a notamment axé ses efforts dans les domaines suivants.

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

2.2.1 L'amélioration de l'efficience par une approche de la gestion axée sur les résultats (GAR) reste une priorité, l'accent étant principalement mis sur : la planification stratégique, la hiérarchisation des priorités, la gestion des risques, la mesure de la performance, la transparence et la responsabilisation, ainsi que le changement de culture organisationnelle qui s'impose pour appuyer cette transformation.

2.2.2 Afin de poursuivre la mise en œuvre d'une approche de la gestion axée sur les résultats, la priorité a été donnée à l'élaboration d'un Plan d'activités de l'OACI répondant aux besoins et aux attentes des États membres, et d'un budget-programme ordinaire connexe axé sur les résultats pour le triennat 2020-2021-2022, sous la direction du Conseil. Le Plan d'activités suit une approche GAR associant stratégie, personnel, ressources, processus et mesures afin d'améliorer la prise de décision, la transparence et la responsabilisation. Le Plan d'activités favorisera la transparence des programmes des travaux, et mettra en évidence les questions et les risques qui pourraient avoir une incidence sur les travaux de l'Organisation et les Objectifs stratégiques. L'approche est axée sur l'atteinte de résultats, la mise en place de la mesure de la performance, la formation et l'adaptation, ainsi que les rapports sur les performances.

2.2.3 Le Plan d'activités s'inspire de la vision et de la mission de l'Organisation et tient compte de la structure existante et des questions émergentes du domaine de l'aviation ainsi que des facteurs de risques internes et externes. Sur cette base, le Plan d'activités décrit dix (10) priorités clés visant à faire progresser la réalisation des quinze (15) résultats escomptés afférents aux cinq (5) Objectifs stratégiques de l'Organisation (à savoir : Sécurité, Capacité et efficacité de la navigation aérienne, Sûreté et facilitation, Développement économique du transport aérien et Protection de l'environnement). Ce sont les principaux moyens d'apporter des améliorations dans le domaine de l'aviation civile mondiale et d'en faire profiter les États membres.

2.2.4 L'Outil de gestion organisationnelle et de compte rendu (CMRT) de l'OACI a été mis en place au cours du présent triennat en vue d'appuyer la mise en œuvre du Plan d'activités. Il est conçu comme un outil intégré pour le suivi de la performance interne et des progrès de l'Organisation en vue de la réalisation des Objectifs stratégiques et des stratégies de soutien. Le CMRT offre au Secrétariat le moyen de gérer les progrès de l'Organisation à plusieurs niveaux, et d'en rendre compte, tout en intégrant les éléments suivants : mises à jour régulières du programme des travaux au titre de tous les

Programmes de l'OACI ; Plans d'activités annuels pour les Bureaux régionaux, la Direction de la coopération technique et le Bureau de la formation mondiale en aviation ; mises à jour du registre des risques organisationnels ; et avancées réalisées dans la mise en œuvre des décisions du Conseil, ainsi que des résolutions et décisions de l'Assemblée.

2.2.5 Les CKPI de l'OACI constituent le niveau le plus élevé des résultats escomptés décrits dans le plan d'activités de l'Organisation et visent à mesurer son efficacité dans les domaines de la sécurité, de la capacité et de l'efficacité de la navigation aérienne, de la sûreté et de la facilitation, du développement économique du transport aérien et de la protection de l'environnement, ainsi que sa performance à l'interne et son efficacité pour ce qui est des stratégies de soutien essentielles telles que les ressources humaines, les finances, la coopération et l'assistance techniques, les services linguistiques et la gestion des parties prenantes. Les tableaux de bord des performances ont été créés dans le cadre du CMRT pour le suivi sous forme graphique des progrès réalisés en ce qui a trait aux CKPI au niveau mondial et régional.

2.3 Organes directeurs

2.3.1 Le Conseil s'est penché sur des possibilités d'amélioration de l'efficacité de ses sessions, en particulier des mesures visant à améliorer sa façon d'examiner les points pendant ses délibérations. Parmi les initiatives fructueuses du dernier triennat figurent la création de groupes de travail *ad hoc* pour l'examen de questions spécifiques de façon ciblée et dans un délai limité. Par exemple, les sous-groupes du Groupe de travail sur la gouvernance et l'efficacité (WGGE) et du Groupe de la mise en œuvre, de la stratégie et de la planification (ISPG), anciennement Groupe de planification de la stratégie, ont pu élaborer et présenter des recommandations spécifiques sur des points précis tels que la mise en place des indicateurs clés de la performance organisationnelle (CKPI) et du registre des risques de l'OACI. Le Comité des finances a pu améliorer l'efficacité et l'efficacité du Conseil en tenant des réunions informelles afin de faire avancer ses travaux, et par la tenue d'autres rencontres informelles entre la phase comités et la phase Conseil. En outre, le Conseil a ajusté le mandat de ses Comités permanents et de ses groupes de travail de façon proactive et selon qu'il était nécessaire pour traiter des questions émergentes. Ainsi, le mandat de l'ISPG a été élargi et le groupe examine maintenant toutes les questions relatives aux rapports annuels des bureaux régionaux, ainsi qu'à la formation mondiale en aviation et l'assistance technique, notamment l'initiative *Aucun pays laissé de côté* (NCLB).

2.3.2 Pendant ses sessions, le Conseil délègue maintenant de plus en plus de points de son programme des travaux à ses Comités permanents et ses groupes de travail, pour examen lors de la phase comités. De cette manière, lorsqu'un point est présenté au Conseil, assorti d'un rapport verbal de l'organe subsidiaire concerné, les délibérations sont plus structurées et ciblées, et donc plus efficaces.

2.3.3 Concernant l'Assemblée, le Conseil a profité de l'examen de l'ordre du jour provisoire pour la 40^e session (A40) pour améliorer l'efficacité des délibérations au sein du Comité exécutif. Il a ainsi recommandé qu'un certain nombre de points qui devaient initialement être examinés par le Comité exécutif soit renvoyés à la Commission administrative.

2.3.4 Enfin, un système de vote électronique sera de nouveau utilisé pour l'élection des États membres au Conseil pendant la 40^e session de l'Assemblée, ce qui permettra de gagner beaucoup de temps durant le processus électoral. Néanmoins, en application des dispositions du *Règlement intérieur permanent de l'Assemblée de l'Organisation de l'aviation civile internationale*, le vote par bulletins papier pourra être utilisé comme solution de secours.

2.4 Efficacité opérationnelle

2.4.1 Grâce à l'amélioration des processus, le Secrétariat a élaboré et produit davantage de notes de travail et de rapports, et assuré davantage de réunions d'information, à l'intention des organes directeurs qu'au cours des années précédentes et ce, sans augmentation des ressources. Le Secrétariat a publié 22 % de notes de travail supplémentaires pour la session du Conseil et de ses Comités en 2018 que pour la session de 2015. Il a aussi présenté 12,5 % de rapports verbaux de plus au Conseil et animé 20 % de réunions d'information informelles supplémentaires à son intention sur la même période. En outre, le Secrétariat a offert l'appui nécessaire car des experts techniques ont consacré une partie de leur temps aux travaux plus nombreux des organes directeurs tels que le Comité sur la coopération avec des parties externes (CCEP) et l'ISPG.

2.4.2 Le Secrétariat a repensé les flux de travail et les processus des domaines qui nécessitent beaucoup de personnel. Par exemple, la reconfiguration du processus de travail de la base de données statistiques intégrée (ISDB) a réduit le temps de traitement des données statistiques, permettant ainsi à la Direction du transport aérien (ATB) de réaffecter les ressources existantes à des activités clés concernant des questions émergentes du domaine de l'aviation telles que le commerce électronique et l'analyse de mégadonnées. La création d'un modèle d'exportation d'entreprise et de coûts commun à d'autres organisations internationales et universités a permis de réduire grandement les coûts liés au projet d'analyse de mégadonnées.

2.4.3 Certaines régions de l'OACI ont commencé à intégrer les réunions des Groupes régionaux de planification et de mise en œuvre (PIRG) et des Groupes régionaux de sécurité de l'aviation (RASG), notamment en les accueillant de manière consécutive. L'instauration de ces réunions allège la structure des groupes ainsi que le nombre d'organes subsidiaires, de réunions et d'activités, supprime les chevauchements et les doubles emplois entre les réunions, et réduit les frais généraux du Secrétariat visant à appuyer les PIRG et les RASG. Ainsi, les bureaux régionaux peuvent consacrer davantage de ressources à l'appui direct et aux activités d'assistance aux États membres.

2.4.4 Le Secrétariat privilégie de plus en plus l'outil de vidéoconférence en ligne aux déplacements en mission pour transmettre rapidement des informations aux États membres et aux parties prenantes. Depuis la mise en place de l'outil de vidéoconférence, ANB et ATB ont tenu plus de 2 000 réunions en ligne, notamment pour la coordination des activités du Programme universel d'audits de supervision de la sécurité (USOAP), mais aussi pour l'ébauche de manuels et de documents techniques spécifiques par des groupes de travail. En outre, les bureaux régionaux ont davantage exploité leurs capacités de téléconférence pour appuyer les États membres.

2.5 Renforcement de la communication avec les États membres grâce à une plus large diffusion de l'information

2.5.1 Le Secrétariat a pris des mesures comme suite à la résolution A39-21, Remédier au faible taux de réponse des États membres aux lettres envoyées par l'OACI. Parmi ces mesures figuraient : i) la mise en œuvre d'un système au sein de l'OACI utilisé par le personnel des bureaux régionaux et du siège pour suivre les taux de réponse quasiment en temps réel ; ii) la diffusion d'instructions administratives, ainsi qu'un amendement du Manuel des bureaux régionaux, afin de mieux informer les points de contact au sein des États membres de leur zone d'accréditation dont le taux de réponse est faible ou nul, de mieux communiquer avec eux, et de tirer parti de la présence de délégations au siège de l'OACI ; iii) une campagne de sensibilisation menée auprès des États membres, par le biais des bureaux régionaux de l'OACI, des conférences régionales des DGAC et/ou d'autres instances comme les commissions régionales de l'aviation civile, pour leur faire mieux comprendre combien il importe de répondre à toutes

lettres envoyées par l'OACI et de tenir à jour leurs coordonnées ; et iv) la modification de la forme des lettres aux États et des bulletins électroniques, notamment leur présentation générale, afin d'en communiquer plus efficacement le contenu aux États membres et autres destinataires. Si le pourcentage moyen des États qui répondent aux lettres qui leur sont adressées a connu une amélioration marginale, passant de 28 % à 30 % en deux ans, il y a lieu de noter que les mesures du Secrétariat ne sont entrées en vigueur que vers la fin du triennat. Il est cependant encourageant de noter que le taux de réponse aux lettres communiquées aux États en 2018 concernant des amendements d'Annexes et de PANS a été de l'ordre de 40 %.

2.5.2 Un examen global des arrangements institutionnels et des mécanismes administratifs existants qui régissent la fourniture de services de coopération technique (TC) et d'assistance technique (TA) a été réalisé en vue d'améliorer la gestion, la coordination et la responsabilisation de toutes les parties prenantes de l'OACI, donnant lieu à une redéfinition des rôles et des responsabilités. Parmi les principaux résultats de cet examen, de nouvelles fonctions de sensibilisation ont été attribuées aux bureaux régionaux pour la promotion des services de TC dans leurs zones d'accréditation respectives. Grâce à leur proximité avec les États et à leur expertise technique, les bureaux régionaux pourront superviser des projets et offrir un appui de qualité dans l'évaluation des résultats d'un projet.

2.5.3 Le meilleur appui à la mise en œuvre a amélioré la capacité de l'Organisation de mieux répondre aux besoins de ses États membres. La plupart des bureaux régionaux ont fait état d'une augmentation des activités d'assistance directe dans les pays, parmi lesquelles un grand nombre a été assuré dans le cadre de l'initiative Aucun pays laissé de côté (NCLB). Plusieurs bureaux régionaux ont mis au point des stratégies institutionnelles visant à mener des activités au titre de cette initiative. En particulier les États de la région MID ont approuvé la stratégie NCLB pour la Région MID ; tous les États de la Région NACC ont signé la Déclaration d'intention pour la mise en œuvre de la stratégie NCLB pour la région NACC ; et la Région EUR/NAT a établi un programme d'assistance technique NCLB. La Région SAM fournit l'essentiel de son appui par l'intermédiaire de son système régional de coopération pour la supervision de la sécurité opérationnelle (SRVSOP). Dans le cadre de l'initiative NCLB, les équipes d'action mixtes de l'APAC ont aidé cinq États à faire passer leur taux de mise en œuvre effective à plus de 60 % en 2017. Le Plan AFI et le Plan AFI SECFAL ont été mis au point pour aider les États de la Région AFI.

2.5.4 En outre, les bureaux régionaux se sont engagés de façon plus proactive auprès des organisations régionales de supervision de la sécurité (RSOO) afin de les assister dans leurs progrès au niveau institutionnel en vue du développement mondial durable de l'aviation.

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

2.6.1 Une nouvelle stratégie TIC à moyen terme a été approuvée en 2018. Elle pose les fondements d'une évolution durable des services informatiques de l'Organisation, exploitant les avantages des éléments fondamentaux traditionnels des outils TI modernes, tels que l'architecture d'entreprise, ainsi que les avantages qu'offrent les technologies émergentes, tels que l'informatique en nuage. Aujourd'hui, plusieurs services utilisés au sein de l'OACI sont basés sur le nuage et de plus en plus de services passeront à cette forme d'informatique au cours du prochain triennat. En outre, une nouvelle plateforme d'informatique décisionnelle a été mise en place durant le triennat en vue de faciliter un meilleur traitement et une meilleure présentation des données/informations, et d'offrir des tableaux de bord et des outils d'aide à la décision modernes.

2.6.2 Les plateformes TI qui appuient les Programmes universels d'audits de supervision de la sûreté et de la sécurité ont constamment été améliorés au fil du triennat. Parmi ces améliorations figurent le développement de l'automatisation et l'intégration de la mise au point et de l'exploitation des logiciels, entraînant d'importantes économies pour les deux programmes. D'autres systèmes au sein de l'Organisation tirent maintenant profit de ces changements.

2.6.3 Une part importante des économies budgétaires a été consacrée aux initiatives en matière de cybersécurité afin d'honorer l'engagement concernant l'amélioration de la posture de sécurité des informations et de la résilience des systèmes et de l'infrastructure de l'OACI. Les investissements en découlant ont permis d'acquérir et de mettre en place de services modernes de passerelle de sécurité pour les courriels, de nouveaux pare feux 4^e génération, d'une protection avancée des points terminaux, ainsi que d'un système de détection et de prévention d'intrusion. En outre, un cadre et une équipe pour l'assurance de la qualité des logiciels et des systèmes ont été créés.

2.6.4 Un certain nombre d'améliorations ont été réalisées pour renforcer la qualité et l'efficacité des services linguistiques et des publications. La plupart des traducteurs permanents recrutés au cours du dernier triennat sont aussi des interprètes qualifiés, pour une meilleure souplesse dans la gestion de la demande d'interprétation et de traduction. En outre, le processus d'évaluation et de sélection des traducteurs indépendants a été renforcé en vue de créer une liste dynamique et durable de collaborateurs, ce qui a favorisé la qualité et la productivité. L'OACI a entrepris un projet de système de gestion des services linguistiques (LSMS) visant à rationaliser les fonctions de gestion et de production des documents au sein de l'Organisation. Une première analyse opérationnelle, portant sur toutes les Directions, a été réalisée afin que le système fournisse une solution totalement intégrée et optimale pour la gestion et la production de documents. À partir de cette analyse, des spécifications fonctionnelles ont été élaborées, lesquelles seraient appropriées pour lancer un processus de demande de proposition.

2.6.5 L'OACI a continué d'améliorer son outil électronique relatif aux plans d'action pour les ressources humaines, de façon à ce que les directeurs puissent suivre les plans des effectifs, notamment les postes vacants, la gestion des postes et les retraites à venir. Des activités d'automatisation progressent dans plusieurs domaines des ressources humaines, notamment les pensions et le domaine médical, la numérisation des dossiers médicaux, le retour au domicile, les indemnités pour frais d'études et les voyages de scolarité. Le Programme d'apprentissage et de perfectionnement, cadre qui permet au personnel d'accéder aux possibilités d'apprentissage et de formation ainsi qu'aux perspectives d'avancement de carrière, a été renforcé grâce au lancement d'un système de demande en ligne de plans de formation et d'une nouvelle bibliothèque de ressources en ligne pour les formations. Un questionnaire informatique sur le transfert des connaissances contenant des informations sur les rôles et responsabilités clés des membres du personnel a été mis en place. Les membres du personnel qui quittent l'OACI sont tenus de le remplir en vue de faciliter une transmission efficace au personnel qui arrive. En outre, les membres du personnel peuvent maintenant lier leurs objectifs des rapports de performance individuels aux objectifs stratégiques du Plan d'activités de l'OACI, renforçant ainsi le système de gestion des performances.

2.6.6 Afin de faciliter l'automatisation des processus opérationnels avec une récupération de contenus efficiente et efficace, et de suivre l'initiative du répertoire de dossiers unique de l'OACI, un système de gestion des dossiers électroniques (RMS) est utilisé au siège et dans les bureaux régionaux. L'efficacité et la qualité des services des références ont été renforcées grâce à la numérisation progressive des documents à l'interne et à la mise à jour du système de gestion des documents (SGD), répertoire officiel des documents numériques qui permet un accès sécurisé et contrôlé à la documentation concernant le Secrétariat de l'OACI.

2.7 Information du public et activités de sensibilisation

2.7.1 Durant le triennat, le Secrétariat a procédé à un large éventail d'améliorations relatives à l'efficacité et à l'efficacité des activités d'information du public et de sensibilisation menées par l'OACI. Le nombre de visiteurs sur les principales plateformes de médias sociaux de l'Organisation (Facebook, Twitter et LinkedIn) a plus que doublé et il est passé à 275 000 sur cette période de trois ans. Ceci a permis à l'OACI de relever les défis inhérents à un domaine qui a dû mal à susciter l'intérêt général, à savoir une couverture médiatique grand public visant à faciliter la communication sur la mission, les rôles et les réalisations de l'Organisation ainsi que leur reconnaissance par le public général dans le monde. Le lancement de la plateforme numérique « Uniting Aviation » a joué un rôle essentiel dans cette réussite, et l'efficacité générale des médias sociaux, ainsi que l'efficacité de ces résultats combinés en ce qui a trait à la sensibilisation du public ne sauraient être surestimées. Grâce à une approche plus proactive et adaptée aux relations avec les médias, ainsi qu'à la diversification des types de contenus informatifs produits, la couverture médiatique grand public a été plus efficace. L'OACI a aussi eu recours à la retransmission en direct en ligne pour la plupart de ses événements, ayant pour effet d'accroître la sensibilisation et la transparence, et d'améliorer la communication interne et externe. Ces efforts devraient être soutenus au cours du prochain triennat grâce à l'adoption d'une nouvelle stratégie de communication de l'Organisation.

2.7.2 En outre, l'Organisation a poursuivi ses activités renforcées de sensibilisation et d'appui destinées aux établissements d'enseignement secondaire et aux universités au moyen de l'initiative « Simulation de l'OACI ». Elle a brillé dans le domaine des relations publiques mondiales grâce à sa participation et à son assistance directe au vol autour du monde dans le cadre de la campagne « Envol des rêves » pour la science, la technologie, l'ingénierie et les mathématiques (STEM), et grâce à ses partenariats avec le Conseil international des aéroports (ACI) visant à l'affichage de messages vidéo dans plusieurs grands aéroports du monde.

2.7.3 Une meilleure coordination à l'interne et une meilleure planification en amont pour les principales avancées en matière d'information du public, tels que le CORSIA, et pour les événements phares tels que les Forums aéronautiques mondiaux de l'OACI et le 75^e anniversaire de l'Organisation en 2019, ont aussi aidé le Groupe des communications à répondre aux attentes non seulement du public extérieur, mais aussi des États membres du Conseil de l'OACI et d'autres parties prenantes à l'interne.

3. AUTRES AMÉLIORATIONS À VENIR PENDANT LE TRIENNAT 2020-2021-2022

3.1 Dans le cadre de sa méthode de surveillance continue (CMA), le Programme universel d'audits de sûreté (USAP) continue de préciser et d'améliorer son approche fondée sur les risques afin de classer les États à auditer par ordre de priorité et de définir la portée de ces audits. En se basant sur les propositions du Groupe d'étude du Secrétariat (SSG) formulées à l'occasion de son examen de l'USAP-CMA, des mesures supplémentaires sont mises en place afin d'optimiser le programme d'audit et d'améliorer son efficacité et son efficacité générales dans la réalisation de ses objectifs.

3.2 La diffusion des publications de l'OACI au format numérique continuera d'être renforcée. La mise en place d'une plateforme en ligne donnant accès à ces publications tout en protégeant la propriété intellectuelle de l'Organisation permettra à cette dernière de continuer à produire des contenus face à une demande croissante de publications numériques. Dans le même temps, l'Organisation veillera particulièrement à ce que les dernières versions des documents soient transmises aux organismes de réglementation et aux exploitants.

3.3 Le lancement de bulletins d'information électroniques envoyés à plus de 50 000 personnes tous les mois développera la notoriété de l'OACI, entraînera une meilleure connaissance de ses travaux et une augmentation des revenus découlant de ses produits et services. Le passage des bulletins d'information des bureaux régionaux au format électronique permettra de toucher un plus large public et de davantage faire connaître les travaux de ces bureaux pour la promotion d'une aviation sûre et efficiente dans le monde. L'amélioration des processus et les négociations contractuelles aboutissant à la sélection de plusieurs expéditeurs permettront de réaliser des économies, car l'OACI pourra recenser les expéditeurs et choisir l'option la moins chère pour chaque envoi. L'amélioration des processus et la mise en place de l'automatisation pour les demandes d'expédition et la facturation permettront aussi de réaliser des économies car le personnel consacrera moins de temps à des activités sans valeur ajoutée.

3.4 Les projets en cours sur les mégadonnées, l'intelligence d'entreprise, la cybersécurité et les activités en ligne sont autant d'autres domaines à améliorer. Le plan d'action pour la cybersécurité renforcé par l'examen d'un partenaire de confiance du système des Nations Unies stimulera l'amélioration continue du programme en plusieurs phases pour la sécurité de l'information organisationnelle et opérationnelle.

3.5 Dans le cadre des avancées constantes vers un environnement « sans papier », le nombre de documents imprimés à l'occasion d'événements et à l'intention des organes directeurs devrait diminuer progressivement. Pour appuyer cet effort de réduction des coûts, les équipements traditionnels d'impression en offset continueront d'être remplacés par des imprimantes numériques modernes pour une meilleure productivité et un plus grand rendement.

3.6 Comme demandé par le Conseil lors de l'élaboration de la proposition de projet de budget pour 2020-2021-2022, le compte rendu sur la gestion financière, notamment les processus, systèmes et outils, seront examinés afin de renforcer les rapports complets et réguliers au Conseil et de faciliter la préparation du Budget-Programme ordinaire. En premier lieu, un processus d'examen comprenant une analyse coûts-avantages et une analyse d'écart sera entrepris en vue d'élaborer une proposition indiquant les incidences financières. Ensuite, un examen du modèle de financement budgétaire sera réalisé pour proposer des améliorations.

3.7 Des améliorations continuent d'être apportées à la planification des déplacements en mission afin d'optimiser l'utilisation des ressources sans nuire à l'exécution du programme. De nouvelles mesures continueront d'être mises en place, notamment le regroupement des déplacements en mission et la réduction des équipes et de la durée de chaque mission pour l'ensemble du personnel, y compris la haute direction. Les réunions de catégorie 3, qui entraînent beaucoup de frais de déplacement lorsqu'elles ont lieu à l'extérieur, seront désormais organisées au siège et les bureaux régionaux tiendront davantage de réunions dans leurs locaux.

3.8 Les Ressources humaines tiennent à jour un catalogue des postes comprenant la classification normalisée des postes d'administrateur. Ceux qui n'ont pas été classés au cours des cinq dernières années seront examinés en 2020. Si nécessaire, un examen de la politique relative à l'emploi de consultants sera aussi réalisé en 2020, en coordination avec le Comité des ressources humaines.

4. CONCLUSION

4.1 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 2020-2021-2022 en vue de la modernisation des procédures et des processus, ce qui devrait apporter des améliorations en matière d'efficacité et d'efficacités.

APPENDICE

A40-XX : Amélioration de l'efficacité et de l'efficace de l'OACI

L'Assemblée,

Considérant que l'OACI, depuis plus de 50 ans, remplit ses fonctions avec efficacité et efficence conformément à la deuxième Partie de la *Convention relative à l'aviation civile internationale* (Convention de Chicago),

Considérant que les objectifs fondamentaux de l'Organisation, énoncés à l'article 44 de la Convention de Chicago, et les fonctions du Conseil, énoncées aux articles 54 et 55, conservent leur importance primordiale,

Considérant que l'Organisation fait face à de nouveaux défis de nature technologique, économique, environnementale, sociale et juridique, et que ces défis évoluent rapidement,

Considérant qu'il est nécessaire que l'Organisation réponde de façon efficiente et efficace à ces défis, à une époque où la communauté aéronautique connaît des difficultés financières,

1. *Exprime sa satisfaction* au Conseil et au Secrétaire général pour les progrès réalisés dans l'élaboration d'un plan d'action stratégique pour l'Organisation du Plan d'activités de l'OACI ;
2. *Entérine* les décisions déjà prises par le Conseil en vue de poursuivre d'élaborer du Plan d'action stratégique un plan d'activités triennal, de poursuivre ses efforts pour que l'OACI devienne une organisation où la gestion est axée sur les résultats (GAR) et d'établir un mécanisme de surveillance qui comprenne une évaluation annuelle des progrès réalisés à l'aide de l'Outil de gestion organisationnelle et de compte rendu (CMRT) ;
3. *Charge* le Conseil et le Secrétaire général, dans leurs domaines de compétence respectifs :
 - a) d'intensifier l'élaboration continue du Plan d'action stratégique de préparer un Plan d'activités à chaque triennat, couplée-couplé à un processus de planification systématique et à une approche GAR qui améliore l'efficacité, la transparence et l'imputabilité et qui commande l'évolution l'élaboration du Budget-Programme ordinaire ;
 - b) de mettre le Plan d'action stratégique d'activités à la disposition des États contractants et d'en présenter à chaque session ordinaire de l'Assemblée la version courante ainsi qu'un état des progrès réalisés dans la mise en œuvre au cours du triennat concerné ;
4. *Charge* le Conseil :
 - a) de continuer de rationaliser les méthodes de travail de l'Assemblée en vue d'en accroître la transparence et l'efficacité et de réduire la durée des sessions, dès la prochaine session ordinaire ;
 - b) d'entreprendre une étude approfondie des processus décisionnels ainsi que des méthodes de travail du Conseil et de ses organes auxiliaires en vue de les rationaliser, de favoriser la délégation de pouvoirs et d'améliorer le rapport coût-efficacité de l'Organisation ;
 - c) d'assurer l'efficacité du mécanisme de surveillance, au moyen d'une procédure indépendante de comptes rendus au Conseil, en vue de veiller à l'efficacité, à la transparence et à l'imputabilité des programmes.
5. *Invite* le Secrétaire général, dans son domaine de compétence, à continuer de prendre des initiatives en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficence de l'Organisation en procédant à des réformes sur les plans des méthodes, de la gestion et de l'administration, et à en rendre compte au Conseil ;
6. *Invite* le Conseil et le Secrétaire général, dans la mise en application des paragraphes 3 à 5, à tenir dûment compte de la liste non exhaustive de considérations qui figure en **Appendice** ;
7. *Invite* le Conseil à informer les États des progrès réalisés dans la mise en application des paragraphes 3 à 5 de la présente résolution au plus tard le 1er mai 1997 et à présenter à ce sujet un rapport complet à la prochaine session ordinaire de l'Assemblée.

7. Déclare que la présente résolution remplace la résolution A31-2 : Amélioration de l'efficacité de l'OACI.

APPENDICE

Liste des considérations devant guider l'amélioration de l'efficacité de l'OACI

Processus de planification systématique [paragraphe 3 a) de la Résolution]

- a) établir un lien direct et transparent entre le Plan d'action stratégique d'activités et le Budget-Programme ordinaire ;
- b) établir des procédures d'élaboration du Budget-Programme ordinaire qui mettent l'accent sur l'affectation des ressources à un niveau stratégique et par rapport aux résultats escomptés plutôt que sur le détail administratif (processus « descendant » plutôt qu'« ascendant ») ;
- c) élaborer des procédures d'établissement des objectifs stratégiques, des résultats escomptés, des activités clés, des réalisations attendues des priorités et des cibles, jumelées à des indicateurs de performance ;
- d) élaborer, dans le cadre du Plan d'action stratégique d'activités, des plans plus spécifiques suivant chaque Objectif stratégique pour les organes auxiliaires compétents (par exemple, en adaptant le Programme des travaux techniques dans le domaine de la navigation aérienne) et pour les divers services du Secrétariat ;
- e) effectuer des examens des progrès réalisés dans la mise en œuvre du Plan d'action stratégique d'activités ; ces examens seront faits sur une base permanente au sein du Secrétariat, et périodiquement par le Conseil et les organes auxiliaires ;
- f) actualiser et faire glisser le Plan d'action stratégique d'activités proprement dit au moins une fois par triennat.

Méthodes de travail de l'Assemblée [paragraphe 4 a) de la Résolution]

- a) simplifier l'ordre du jour et réduire la documentation, en mettant l'accent sur les questions de stratégie et de politique de haut niveau, les principaux domaines de priorité et l'affectation des ressources ;
- b) respecter les dates limites fixées pour la préparation et la distribution de la documentation ;
- c) donner des séances d'information plus approfondies aux personnes élues au bureau des divers organes ;
- d) rationaliser les méthodes d'établissement des rapports, en particulier en évitant que les mêmes documents ne soient présentés et examinés plusieurs fois, au sein d'organes différents, lorsque cela n'est pas essentiel ;
- e) éliminer l'obligation d'établir des procès-verbaux des séances des Commissions (comme cela s'est fait au cours de la présente session) ;
- f) améliorer la procédure régissant la présentation des déclarations générales, ainsi que le respect des heures de séance indiquées ;
- g) mettre en application des méthodes de vote plus modernes et plus efficaces, en particulier pour l'élection du Conseil.

Note.— Lorsqu'il est nécessaire de modifier le Règlement intérieur permanent de l'Assemblée (Doc 7600), les États doivent être avisés assez longtemps avant la session ordinaire suivante de l'Assemblée pour que les modifications puissent être adoptées dès le début de la session, avec effet immédiat.

Processus décisionnels et méthodes de travail du Conseil [paragraphe 4 b) de la Résolution]

L'étude devrait être guidée par les deux concepts centraux ci-après :

- a) le Conseil continue de s'acquitter de ses fonctions et de son mandat conformément à la Convention de Chicago, en consacrant une attention particulière aux questions liées aux grandes orientations ;
- b) le Secrétaire général s'acquitte de ses responsabilités en prenant des mesures et des décisions de gestion en tant qu'agent exécutif principal de l'Organisation conformément à l'article 54, alinéa h), de la Convention de Chicago.

Mécanisme de surveillance [paragraphe 4 c) de la Résolution]

L'accent est mis sur une **procédure** vigoureuse pour rendre compte de façon **indépendante et directe** au Conseil de l'efficacité, de la transparence et de l'imputabilité de tous les programmes de l'OACI. Comme le veut

l'usage courant en matière de vérification, le Secrétaire général aurait la possibilité de faire ses observations sur les rapports indépendants, mais non de modifier ces rapports.

Autres mesures visant à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'Organisation (paragraphe 5 de la Résolution)

- a) mettre en œuvre des procédures permettant d'élaborer et de modifier dans de meilleurs délais les instruments de droit aérien, les normes et pratiques recommandées de l'OACI et les Plans régionaux de navigation aérienne ;
- b) encourager plus vigoureusement la ratification nationale des instruments de droit aérien et la mise en œuvre des normes et pratiques recommandées de l'OACI dans la plus grande mesure possible à l'échelle mondiale ;
- c) améliorer et accélérer les communications avec les États contractants, en particulier en ce qui concerne les normes et pratiques recommandées, en ayant notamment plus largement recours à la transmission électronique ;
- d) renforcer le degré d'autonomie du processus de planification régionale ainsi que le pouvoir connexe et les ressources accordés aux bureaux régionaux de l'OACI, tout en assurant la coordination voulue au niveau mondial ;
- e) examiner la relation entre l'OACI et d'autres organismes (secteur aéronautique et organismes pertinents d'autres secteurs, à l'échelle mondiale et régionale) en vue de délimiter leurs domaines de compétence respectifs, d'éliminer le chevauchement et d'établir des programmes conjoints lorsque cela convient ;
- f) assurer une participation adéquate de toutes les parties intéressées de la communauté aéronautique, notamment les fournisseurs de services et l'industrie, aux activités de l'OACI ;
- g) rationaliser la programmation et la documentation des réunions de l'OACI en général, et en réduire la durée ;
- h) déterminer s'il est utile et possible, au besoin, de faire appel à des experts de l'extérieur au sujet des divers points qui précèdent.