



ASSEMBLÉE — 41^e SESSION

COMMISSION ADMINISTRATIVE

Point 54 : Situation de l'effectif 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.

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

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) prendre note des initiatives prioritaires et des mesures futures définies pour la gestion des ressources humaines au cours du prochain triennat, comme il est indiqué au paragraphe 10.1 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 tous les objectifs stratégiques et à toutes les stratégies de soutien.
<i>Incidences financières :</i>	Les activités visées dans la présente note devraient être entreprises dans le cadre des ressources disponibles dans le budget ordinaire 2023-2025 et/ou au moyen de contributions extrabudgétaires, selon les indications contenues dans le plan d'activités 2023-2025.
<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 en faveur de l'égalité des sexes à l'OACI et dans le secteur de l'aviation mondiale d'ici 2030

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. Ces réformes visent à aider l'Organisation à faire face aux difficultés et à tirer parti des possibilités afin d'attirer, de retenir et de 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. STRATÉGIE POUR LE PERSONNEL

2.1 En 2019, l'OACI a élaboré et mis en œuvre sa première Stratégie pour le personnel, qui s'inspire des meilleures pratiques du système des Nations Unies, à la suite de vastes consultations dans toute l'Organisation. Pour les besoins de la mise en œuvre de la stratégie, l'OACI a lancé plusieurs nouveaux programmes, dont l'initiative sur un lieu de travail sûr, l'enquête sur la participation générale, le renforcement des équipes, les dialogues sur le leadership et le programme de formation institutionnel sur la gestion des performances ainsi que la formation sur la déontologie et l'intégrité.

2.2 L'OACI s'est engagée à élaborer une nouvelle stratégie de ressources humaines au cours du prochain triennat. Cette stratégie aura de multiples facettes et s'appuiera sur l'effort concerté des ressources humaines, des fonctionnaires et des superviseurs qui collaboreront et prendront des initiatives en matière de gestion des performances, de renforcement des capacités et de planification des compétences et des effectifs. La stratégie s'articulera autour des axes suivants : diversité, notamment représentation géographique équitable et égalité des sexes ; planification de la relève et rajeunissement des effectifs ; mobilisation des fonctionnaires et culture d'équipe ; souci des talents, rationalisation et modernisation des ressources humaines.

2.3 Étant donné l'importance des réformes de gestion des ressources humaines à l'OACI, le poste de directeur adjoint, Ressources humaines, Direction de l'administration et des services (ADB), qui est considéré comme étant essentiel pour l'Organisation, a été rétabli et pourvu.

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

3.1 Des progrès notables ont été accomplis en vue de renforcer le cadre réglementaire de l'OACI afin de favoriser une solide culture organisationnelle d'éthique, de transparence et de responsabilisation. Un code de conduite et de nouvelles procédures de traitement des allégations de faute et de représailles par le Président du Conseil et le Secrétaire général ont été adoptés. Le Cadre de déontologie de l'OACI (Annexe I du Code du personnel de l'OACI) a été examiné pour y intégrer, entre autres, de nouvelles procédures de traitement des allégations de faute par le personnel de l'OACI, notamment le rôle d'une entité indépendante d'enquêtes qui prendra en charge les allégations de faute et fera enquête, et une politique renforcée relative à la protection contre les représailles afin d'accroître la confiance du personnel qui signale de bonne foi des cas de fautes présumées et qui coopère avec les audits et enquêtes dûment autorisés. Enfin, plusieurs instructions administratives ont été modifiées afin de mieux les harmoniser avec le Cadre de déontologie révisé et les meilleures pratiques de l'ONU.

3.2 À la suite des amendements du Cadre de déontologie, les Règles administratives et les Instructions au personnel ont été révisées pour établir les procédures relatives aux affaires courantes renvoyées par l'organisme d'enquête au Secrétaire général pour y donner suite et rationaliser les processus

disciplinaires et administratifs à mettre en place lorsque des allégations de faute sont avérées à la suite d'une enquête. Un nouveau poste a été établi à la Direction de l'administration et des services pour appuyer la mise en place de ces procédures.

3.3 Le Code du personnel et les Règles administratives ont été modifiés en 2020 en vue de créer la Commission de recours en tant que première instance neutre dans le système interne d'administration de la justice. Son règlement intérieur a de plus été promulgué pour établir le cadre dans lequel la Commission de recours sera saisie des recours. L'institution de la nouvelle Commission de recours et la promulgation de son règlement intérieur visent à promouvoir une résolution équitable et rapide des recours soumis par les fonctionnaires.

4. RÉPONSE À LA PANDÉMIE DE COVID-19

4.1 Dès le début de la flambée de COVID-19, l'Organisation a réagi rapidement et efficacement pour assurer la santé et la sécurité du personnel au Secrétariat de l'OACI et a maintenu une offre de service et un appui de grande qualité à ses États membres. Le Secrétaire général a activé le plan de continuité des activités au siège. Le Secrétariat a communiqué régulièrement des messages de santé et de sécurité, des mises à jour sur la situation, des conseils de bien-être et des ressources par l'entremise de bulletins, tandis que des mesures sanitaires et de prévention ont été suivies et mises à jour régulièrement par la Direction de l'administration et des services afin d'assurer l'entière conformité avec les lignes directrices sur la pandémie du gouvernement hôte.

4.2 Pendant la pandémie, le Secrétariat de l'OACI a transformé son programme de formation en un programme virtuel et en ligne, a proposé un recueil de ressources d'apprentissage en ligne et a organisé des cours d'apprentissage pour diverses filières d'apprentissage sur LinkedIn Learning. Par ailleurs, l'OACI a lancé une série de séances hebdomadaires sur la santé mentale et des formations sur des questions de santé pour soutenir les fonctionnaires pendant la pandémie.

4.3 À l'appui du Plan de continuité des activités de l'OACI pendant la pandémie, l'Organisation a lancé les lignes directrices sur l'assouplissement des modalités de travail, qui ont permis aux fonctionnaires de l'OACI dans tous les lieux d'affectation de faire du télétravail. Afin de continuer à assurer le déroulement fluide d'activités critiques, plusieurs membres du personnel essentiels ont été appelés à travailler au bureau pendant la pandémie. En outre, plusieurs processus opérationnels clés ont été rationalisés et adaptés pour permettre le travail à distance et au bureau.

4.4 À la suite de la désactivation du plan de continuité des activités en avril 2022, le Secrétariat de l'OACI a aussi présenté des lignes directrices sur le retour sur le lieu de travail. Pour mieux faciliter l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée du personnel, l'Organisation est en train de préparer des modalités de travail aménagées en prenant en considération les meilleures pratiques applicables des Nations Unies.

5. APPRENTISSAGE ET PERFECTIONNEMENT

5.1 Le Programme d'apprentissage et de perfectionnement a été encore élargi par la conception et le lancement de nouveaux programmes à l'échelle de l'organisation, sur le travail en équipe, l'éthique et l'intégrité, la gestion des performances et les séances de formation des dirigeants sur l'engagement général. Pour aider le personnel à se perfectionner malgré la situation créée par la pandémie, les programmes de formation ont été adaptés au mode virtuel. D'autres outils en ligne ont été introduits pour permettre aux employés et à leurs dirigeants de répondre efficacement à leurs besoins de formation. L'OACI a en outre collaboré avec le Bureau de l'informatique et des communications des Nations Unies pour concevoir

et adapter une solution de gestion de l'apprentissage dans le cadre du site Inspira. Afin de renforcer l'apprentissage du personnel et le perfectionnement professionnel sur des sujets pertinents aux Normes et pratiques recommandées (SARP), des cours du programme de la Section de la formation mondiale en aviation de l'OACI (GAT) ont été mis à la disposition du personnel de l'OACI gratuitement. Les fonctionnaires de l'OACI ont eu accès aux programmes de formation dispensés par l'OACI au siège ou dans les bureaux régionaux, en format virtuel, ou aux cours en ligne offerts dans le système de gestion de l'apprentissage de l'OACI.

6. SONDAGE SUR LA PARTICIPATION GÉNÉRALE

6.1 Le développement et le maintien en poste d'un effectif motivé constituent une priorité clé de la Stratégie du personnel. Faisant fond sur les enseignements tirés des sondages précédents, l'OACI a repensé et lancé en 2020 le Sondage sur la participation générale avec le soutien d'un fournisseur externe spécialisé dans les enquêtes. Le sondage porte sur dix domaines thématiques : l'évolution de la carrière ; l'engagement ; les communications ; la culture et les valeurs ; l'habilitation ; les comportements éthiques ; la direction et l'orientation ; la gestion des performances ; la reconnaissance et le bien-être du personnel.

6.2 Dans la foulée du sondage, le Secrétariat a établi cinq axes d'action prioritaire pour favoriser un plus grand engagement du personnel dans l'ensemble de l'Organisation, notamment l'amélioration de l'expérience du personnel, le renforcement des comportements éthiques dans l'Organisation, l'amélioration des communications internes ainsi que des programmes pour créer et promouvoir une culture fondée sur la confiance, l'esprit d'équipe et les performances. Les directions et les bureaux de l'Organisation ont par ailleurs examiné leurs résultats respectifs et formulé des mesures spécifiques pour renforcer l'engagement en leur sein.

7. GESTION DES PERFORMANCES

7.1 Les contributions du personnel ont gagné en visibilité grâce aux rapprochements effectués entre les rapports individuels PACE du personnel et le plan d'activités. L'OACI a lancé une série de formations et d'initiatives d'accompagnement sur la gestion des performances et l'efficacité individuelle à l'échelle de l'Organisation. De nouvelles instructions ont été publiées en matière de gestion des performances et de performance insatisfaisante, de manière à fournir des orientations au personnel et aux gestionnaires. Un tableau de bord de la gestion des performances a aussi été élaboré pour aider les gestionnaires et le personnel à suivre leurs progrès de manière transparente.

7.2 En 2019, l'Organisation a établi de nouvelles lignes directrices visant le programme de récompenses du personnel afin de renforcer la transparence, l'équité et la méthode servant à reconnaître et récompenser les résultats exceptionnels. Afin de simplifier le processus de candidature et d'améliorer la transparence et la visibilité des lauréats, un nouveau système en ligne pour le programme de récompenses du personnel a été lancé en 2021.

8. PLANIFICATION DE L'EFFECTIF

8.1 Les rapports sur la situation de l'effectif de l'OACI ont été enrichis de manière à comprendre l'analyse des tendances de l'effectif ainsi que des renseignements et résumés supplémentaires par catégories d'effectif, ainsi que l'état des vacances de poste et une liste des prévisions de vacances de poste dans la catégorie des Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur afin de renforcer la capacité de planification de la direction. L'OACI continue d'améliorer les rapports annuels sur la situation de l'effectif, notamment par des références au plan d'activités, au plan opérationnel et à toutes les activités

prises en évidence dans le cadre de l'exercice de la gestion des risques, ainsi qu'aux informations sur les compétences linguistiques du personnel de l'OACI.

8.2 Pour mieux conserver la connaissance institutionnelle et la mémoire organisationnelle et bâtir une meilleure stratégie de mobilisation, l'OACI continue d'améliorer l'outil et les processus relatifs au Questionnaire de transfert des connaissances et de mener des entrevues de départ avec les fonctionnaires qui quittent l'Organisation.

9. RECRUTEMENT ET SENSIBILISATION

9.1 L'OACI continue d'investir dans des initiatives de développement à long terme comme le Programme des jeunes professionnels de l'aviation, qui élargit le bassin de talents potentiels de l'OACI. Toutefois, il faut noter que ce programme est suspendu depuis deux ans du fait de la pandémie de COVID-19 et de ses effets sur l'aviation civile. Il sera lancé de nouveau sous peu, dès que les conditions le permettront. Des efforts importants ont été faits pour rehausser le profil de l'OACI et la marque de l'employeur par l'utilisation des médias sociaux (p. ex., LinkedIn et Twitter) ainsi que la participation à des salons professionnels internationaux et autres événements où les objectifs et les programmes de travaux de l'OACI peuvent être mis en évidence. La plupart de ces activités ont eu lieu en ligne du fait de la pandémie.

10. MESURES FUTURES POUR LE PROCHAIN TRIENNAT

10.1 Partant des réalisations accomplies à ce jour et à l'appui du plan d'activité et des objectifs de transformation de l'OACI pour le prochain triennat, l'accent sera mis sur les initiatives prioritaires ci-après afin d'améliorer encore la gestion des ressources humaines et de transformer la culture et la performance organisationnelles de l'OACI :

- **Diversité** : l'OACI renforcera ses activités de communication à l'intention des talents dans le but d'élargir le bassin de candidats qualifiés pour pourvoir des postes et améliorer la représentation géographique et l'équilibre entre les sexes. L'Organisation adoptera une stratégie progressive comportant plusieurs axes pour atteindre la parité des sexes, conformément à la Stratégie sur la parité des sexes des Nations Unies, notamment sur les plans de l'exercice de l'autorité et de l'application du principe de responsabilité, de la haute direction, du recrutement et de la rétention du personnel, et de la création d'un environnement favorable. Le Programme pour l'égalité des sexes sera révisé afin de donner davantage corps encore à l'égalité des sexes à l'OACI ;
- **Planification des effectifs et de la relève** : l'OACI redoublera d'efforts pour planifier la relève et rajeunir ses effectifs, ce qui constituera un aspect essentiel d'une planification efficace du personnel. L'Organisation mettra aussi en place un programme d'aide à l'organisation des carrières, actualisera ses cadres de compétences et dressera un inventaire et une cartographie des compétences pour combler les lacunes, préparer le personnel aux perspectives de travail et tenir compte de l'évolution des besoins en main-d'œuvre ;
- **Mobilisation du personnel et Culture** : l'OACI créera un climat axé sur la valeur, où notre culture est ressentie et comprise dans toute l'organisation. Les valeurs d'intégrité, de professionnalisme et de respect de la diversité deviendront palpables et visibles. La tolérance zéro à l'égard du harcèlement sexuel est intégrée dans les méthodes de travail quotidiennes de l'OACI. Activités spécifiques : enquêtes Pulse

pendant les années où les grandes enquêtes n'ont pas lieu, plan de communications internes pour le personnel et séances « de la vision aux valeurs », évaluations à 360 degrés ;

- ***Souci des talents*** : l'OACI sera positionnée comme un endroit où il est agréable de travailler et comme un employeur de choix pour les talents actuels et futurs. Activités spécifiques : sensibilisation des talents sur LinkedIn et d'autres plateformes, entretiens de motivation et de départ, formations détaillées sur le leadership technique et autres compétences non spécialisées ;
- ***Rationalisation des RH*** : l'OACI accroîtra l'accessibilité des RH et réduira l'écart entre intention et perception grâce à la rationalisation de nos produits, processus, politiques et présence. Activités spécifiques : multiplication des partenariats des RH, priorité aux régions, simplification des politiques et normalisation des RH ;
- ***Apprentissage et perfectionnement*** : l'investissement dans le personnel et le développement professionnel sera la clé de la mise en œuvre réussie du plan d'activités de l'OACI. L'OACI mettra en place et maintiendra un leadership fort à tous les niveaux de l'organisation au moyen de programmes continus de développement du leadership. L'OACI renforcera aussi le soutien à l'apprentissage linguistique et la prestation dans toute l'organisation conformément à la Stratégie de promotion du multilinguisme à l'OACI ;
- ***Gestion des performances*** : instaurer et préserver une culture fondée sur la haute performance continue de faire partie des grandes priorités. L'OACI offrira au personnel et aux gestionnaires de la formation et de l'encadrement sur la gestion des performances, et simplifiera et améliorera les outils et les lignes directrices pour aider les gestionnaires. L'OACI continuera de s'associer avec le Bureau de l'informatique et des communications de l'ONU pour concevoir et déployer le module e-performance sur Inspira ;
- ***Devoir de protection*** : l'OACI a la responsabilité de protéger son personnel et de se soucier de son bien-être, de promouvoir l'équilibre travail-vie personnelle, d'assurer un lieu de travail motivant, exempt de toute forme de harcèlement et d'abus, et de fournir un espace sûr pour la créativité et l'innovation. Activités spécifiques : élaboration de modalités de travail aménagées et de télétravail, mise en œuvre de la stratégie de santé mentale de l'ONU et poursuite des efforts continus dans la prévention du harcèlement sexuel ; lancement de programmes de formation sur la déontologie et l'intégrité ;
- ***Modernisation*** : dans le cadre de l'objectif de transformation numérique, l'OACI modernisera ses pratiques et améliorera la rapidité et l'efficacité de la prise de décision en tirant parti des données et de la technologie tout au long du cycle de vie de l'employé. Les activités spécifiques comprennent la mise en place d'accords sur le niveau de service à la suite de l'automatisation des processus ;

11. CONCLUSION

11.1 Les progrès et les réalisations énumérés dans la présente note ont contribué à l'amélioration d'ensemble de la gestion des ressources humaines et ont tenu compte de la nouvelle priorité de

l'Organisation visant à constituer un effectif plus mobilisé, qui peut s'appuyer sur une culture de la confiance, du travail d'équipe et de la performance.

11.2 Les initiatives en cours et les mesures futures visant à améliorer encore la gestion des ressources humaines, tout particulièrement la conception d'une stratégie moderne des ressources humaines et la mise en œuvre de pratiques de RH novatrices permettront à l'Organisation d'attirer et de retenir un effectif compétent et diversifié, avec le plus haut niveau d'intégrité, qui est nécessaire à la mise en œuvre des objectifs stratégiques de l'OACI.

— FIN —