



ASSEMBLÉE — 38^e SESSION

COMITÉ EXÉCUTIF

Point 22 : 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 noter les réformes en cours et les réalisations de l'Organisation pour améliorer la gestion des ressources humaines et à approuver les initiatives prioritaires et les mesures envisagées pour poursuivre l'amélioration de la gestion des ressources humaines pendant le prochain triennat..

<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>	Sans objet.
<i>Références :</i>	Doc 7350, <i>Code du personnel de l'OACI</i>

1. INTRODUCTION

1.1 L'OACI a lancé une série de réformes de la gestion de ses ressources humaines pour s'aligner sur les meilleures pratiques applicables observées à l'échelle des organisations et institutions spécialisées du système des Nations Unies dans des domaines tels que la gestion des compétences, la gestion des performances, les arrangements contractuels, la mobilité du personnel et la déontologie. 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 à l'échelle de l'Organisation. Les principales réformes et initiatives en cours destinées à améliorer la gestion des ressources humaines sont résumées ci-dessous.

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

2.1 *Le Code du personnel de l'OACI* contient le Règlement du personnel qui énonce les conditions d'emploi ainsi que les droits, fonctions et obligations fondamentaux des membres du personnel du Secrétariat. Ce règlement du personnel représente les grands principes de la gestion des ressources humaines du Secrétariat de l'OACI et constitue la base de toutes les politiques en matière de ressources humaines. Des examens réguliers du *Code du personnel de l'OACI* sont requis afin de garantir que ses dispositions reflètent les meilleures pratiques et s'adaptent à l'évolution des besoins de l'Organisation.

2.2 Afin d'accroître la transparence et l'efficacité, la neuvième édition du *Code du personnel de l'OACI* a été mise en vigueur le 1^{er} janvier 2011 ; elle contient des processus révisés de recrutement pour les postes de niveau D-2 et D-1 ; de nouvelles dispositions sur l'évaluation des performances et des compétences ainsi que sur la gestion des carrières et le perfectionnement du personnel ; des nouveaux types de nomination et arrangements contractuels connexes et des dispositions actualisées sur l'administration de la justice. Depuis le 1^{er} janvier 2012, d'autres faits nouveaux sont survenus dans le domaine de l'éthique, avec la mise en œuvre du Cadre de déontologie de l'OACI et de procédures connexes. Un nouvel examen complet du Règlement du personnel, des Règles du personnel et des Instructions a été entrepris en 2012 et 2013 afin de continuer à rationaliser les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines, de poursuivre l'harmonisation des documents réglementaires de l'OACI sur les meilleures pratiques des organisations du système des Nations Unies et de continuer à améliorer l'efficacité générale de l'Organisation. Les documents d'orientation révisés sur la gestion des ressources humaines prendront effet en 2014.

2.3 Une politique relative au recours aux consultants et prestataires individuels a également été mise en œuvre en novembre 2011. Cette politique a permis d'améliorer l'efficacité et la transparence. Sur la base de l'expérience acquise jusqu'à présent, certains aspects de la politique ont été renforcés pour améliorer encore plus la transparence et l'efficacité. L'application de la politique continuera d'être suivie pour veiller à ce qu'elle réponde efficacement aux besoins organisationnels de l'OACI.

3. MOBILITÉ DU PERSONNEL

3.1 En 2012, pour donner suite à une demande du Conseil, une politique de mobilité du personnel a été élaborée, basée sur un programme de mobilité volontaire et axée principalement sur la mobilité fonctionnelle au même lieu d'affectation. La politique de mobilité du personnel a pour principaux objectifs de permettre à l'Organisation d'atteindre ses Objectifs stratégiques et de répondre à

ses besoins opérationnels en donnant la possibilité au personnel ayant les compétences et qualifications appropriées de changer de service au même lieu d'affectation ou à un autre, en fonction des exigences ; et d'offrir au personnel des moyens lui permettant de parfaire son acquisition de nouvelles compétences, connaissances et expériences dans les directions/bureaux ou d'un bureau ou d'une direction à l'autre, ainsi que des fonctions qui contribuent au perfectionnement des carrières. La politique de mobilité sera mise en œuvre en 2014.

4. GESTION DES PERFORMANCES

4.1 Dans le cadre des activités visant à favoriser une culture axée sur les résultats et fondée sur les performances grâce à une mesure efficace des performances et au perfectionnement des carrières, les mécanismes d'évaluation et d'examen des performances ont été renforcés en 2011 afin de mieux évaluer et récompenser les réalisations, performances et compétences du personnel. D'autres améliorations du système global de gestion des performances sont en cours, grâce à l'insertion dans *Le Code du personnel de l'OACI* de nouvelles règles sur les mécanismes destinés à la fois à récompenser les performances exceptionnelles et à traiter le cas des faibles performances. La formation à la gestion des performances a également été intégrée dans le programme de formation de l'Organisation. Grâce à ces améliorations, la gestion des performances à l'OACI a été renforcée, dans le but général de favoriser et de mettre en place une culture d'entreprise dans laquelle les gens s'efforcent d'apprendre, de se perfectionner et d'agir pour obtenir des résultats.

5. APPRENTISSAGE ET PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL

5.1 On attend des membres du personnel qu'ils améliorent leurs compétences et connaissances ; l'Organisation appuie donc leurs efforts dans ce sens par des activités d'apprentissage de la gestion et des techniques inscrites au programme de formation de l'OACI. Au cours du triennat 2011-2013, le secteur dans lequel des possibilités d'apprentissage et de formation sont offertes au personnel a été élargi. La formation à la gestion et la formation technique sont restées hautement prioritaires, dans l'objectif de renforcer les compétences générales en gestion des gestionnaires et d'aider le personnel technique à répondre aux besoins de ses postes. À partir de 2012, la formation obligatoire à la déontologie a également été assurée à l'échelle de l'Organisation, aussi bien au siège que dans les bureaux régionaux. Un système d'apprentissage en ligne appelé iLearn a aussi été lancé en 2012, dans lequel le personnel peut suivre des cours en ligne. Ce nouvel outil sert également de système d'inscription aux cours et permet l'enregistrement et le suivi des efforts du personnel pour renforcer ses aptitudes, connaissances et compétences. En outre, un accord a été conclu avec les Nations Unies à New York pour l'accès à une bibliothèque d'apprentissage en ligne par l'intermédiaire de Skillsoft Corporation, qui offrira une plus vaste gamme de cours en ligne au personnel de l'OACI dans tous les lieux d'affectation, à compter de 2013.

6. RECRUTEMENT

6.1 La diversité du personnel en termes de représentation géographique équitable et de répartition des sexes dans les postes d'administrateur et fonctionnaire de rang supérieur reste un des objectifs principaux de la stratégie de recrutement et un défi majeur pour l'OACI. Depuis la dernière Assemblée, le nombre d'États membres représentés au Secrétariat a augmenté en passant de 71 à 79 et, au 31 décembre 2012, les femmes occupaient 30,4 % des postes de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur. Le Secrétariat s'est engagé à intensifier ses efforts pour attirer les talents

nécessaires à un effectif compétent et diversifié. On peut citer : le renforcement de la politique et des procédures de recrutement, ainsi que la surveillance et la responsabilisation internes dans la réalisation des objectifs de diversité ; le renforcement de l'information et des possibilités de perfectionnement destinées aux candidats d'États sous représentés ou représentés au-dessous du niveau souhaitable, ainsi que pour les candidates qualifiées ; la mise en place, pour la planification de la relève, de stratégies et procédures qui sont intégrées aux politiques de mobilité et de perfectionnement du personnel. Le Secrétariat continue d'une part de communiquer activement avec les États membres pour encourager des candidats qualifiés, en particulier d'États sous représentés ou représentés au-dessous du niveau souhaitable à se porter candidats à des emplois à l'OACI et d'autre part d'explorer de nouvelles sources de talents, comme l'introduction de programmes de perfectionnement pour les jeunes administrateurs.

7. CAMPAGNE D'INFORMATION

7.1 Une campagne active d'information a été lancée pour aider à repérer et à attirer des candidats qualifiés pour les travaux futurs de l'OACI, une attention spéciale étant accordée aux candidats d'États sous représentés ou représentés au-dessous du niveau souhaitable, ainsi qu'aux femmes qualifiées. On peut mentionner parmi les mesures prévues dans le cadre de cette campagne : 1) la création d'un **Programme des jeunes professionnels de l'aviation**, en coopération avec l'Association du transport aérien international (IATA) et le Conseil international des aéroports (ACI) et dans le cadre duquel de jeunes professionnels développeront leur expérience et leurs connaissances sur une période de douze mois en travaillant directement sur des programmes d'aviation et en se concentrant sur les relations entre les activités réglementaires et les industries des compagnies aériennes et des aéroports ; 2) le lancement d'un **Programme de stages dans le secteur de l'aviation**, en collaboration avec l'Association internationale des femmes en aviation (IAWA), dans le cadre duquel des stages non rémunérés de trois à six mois sont offerts à des femmes qualifiées en aviation ; 3) la conception d'un **Programme de bourses**, sur la base du recouvrement des coûts, avec des associations du secteur de l'aviation, dans le cadre duquel des candidats qualifiés d'États sous représentés ou représentés au-dessous du niveau souhaitable acquerront en milieu de travail une expérience pratique de la prestation d'une assistance aéronautique aux États pour une période de six à douze mois.

8. AUTOMATISATION DES RESSOURCES HUMAINES

8.1 La modernisation des activités concernant les ressources humaines s'est poursuivie parallèlement à la mise en œuvre d'améliorations de l'automatisation visant à améliorer l'efficacité et l'adaptabilité aux besoins des programmes. Par exemple, avec la mise en place d'un système de recrutement en ligne en 2011 et des flux de travail connexes, le processus de candidature, la communication avec les candidats ainsi que certaines parties du processus de recrutement ont été rationalisés et automatisés, ce qui, ajouté à d'autres améliorations de la politique et des procédures, a abouti à une réduction globale du délai de recrutement. D'autres améliorations techniques ont été apportées grâce à l'élargissement du système de gestion des congés, des possibilités de self-service pour le personnel et le développement et l'automatisation des rapports et des statistiques. Les sections de la Sous-Direction des ressources humaines ont également participé à la conception et à l'élaboration d'un système interne de flux de travail intelligent destiné à rationaliser davantage les processus et à réduire les coûts de service. L'idée maîtresse de ces initiatives de modernisation et initiatives techniques est de réduire le temps nécessaire pour les transactions des ressources humaines, de façon à pouvoir fournir davantage de services d'appui et de services consultatifs aux clients.

9. ACTIVITÉS FUTURES

9.1 Au cours du triennat 2014-2016, et en faisant fond sur les résultats obtenus à ce jour, l'accent sera mis sur les initiatives prioritaires ci-après afin de continuer à améliorer la gestion des ressources humaines et à travailler pour instaurer à l'Organisation une culture fondée sur les performances :

- élaborer un cadre stratégique OACI de gestion des ressources humaines pour démontrer la valeur des activités modernes concernant les ressources humaines et comment elles s'influencent réciproquement et pour promouvoir l'idée que la gestion des ressources humaines peut contribuer au succès de l'Organisation et de ses programmes ;
- mettre en œuvre un système intégré de gestion des performances, s'appuyant sur le perfectionnement et la mobilité du personnel pour aider à mieux répondre aux besoins opérationnels de l'Organisation et de ses programmes et à promouvoir les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement du personnel ;
- combiner la planification des effectifs, la planification de la relève, les stratégies et politiques de gestion des talents et de la diversité afin de mettre sur pied un personnel compétent, flexible et diversifié ;
- continuer à moderniser les processus des ressources humaines afin de maximiser l'efficacité et d'aider à faire passer les ressources humaines d'un rôle transactionnel à un rôle consultatif.

10. CONCLUSION

10.1 Les progrès et réalisations énumérés ci-dessus ont, collectivement, contribué à l'amélioration globale de la gestion des ressources humaines et à promouvoir l'éthique, l'efficacité et la transparence à l'échelle de l'Organisation. Les initiatives prioritaires mentionnées pour le triennat à venir amélioreront encore la gestion des ressources humaines, aideront l'OACI à atteindre ses Objectifs stratégiques et besoins organisationnels et lui permettront de demeurer un employeur de choix tout en continuant d'améliorer sa capacité d'attirer, de retenir et de motiver les talents nécessaires à la réalisation de ses objectifs.