



NOTE DE TRAVAIL

**CONFÉRENCE SUR L'ÉCONOMIE DES AÉROPORTS
ET DES SERVICES DE NAVIGATION AÉRIENNE**

Montréal, 15 – 20 septembre 2008

- Point 1 : Questions nécessitant l'interaction entre les États, les fournisseurs et les usagers**
1.2 : Performances économiques et exigences minimales de compte rendu

**PERFORMANCES ÉCONOMIQUES ET EXIGENCES MINIMALES DE
COMPTE RENDU POUR LES AÉROPORTS ET LES FOURNISSEURS
DE SERVICES DE NAVIGATION AÉRIENNE**

(Note présentée par le Secrétariat)

SOMMAIRE

La présente note traite de l'importance de la gestion des performances et met l'accent sur la nécessité pour les États d'encourager leurs aéroports et leurs fournisseurs de services de navigation aérienne à mettre en place des systèmes de gestion des performances. L'une des conclusions de la note est que les fournisseurs de services devraient se fixer des objectifs de performance dans au moins quatre domaines clés de performance (KPA), à savoir la sécurité, la qualité du service, la productivité et la rentabilité, et rendre compte des résultats obtenus en fonction d'indicateurs pertinents pour chacun de ces domaines clés. Il est proposé d'apporter un changement au manuel *Politique de l'OACI sur les redevances d'aéroport et de services de navigation aérienne* (Doc 9082) pour préciser les éléments qui constituent un processus de gestion des performances, notamment les quatre KPA indiqués ci-dessus et la consultation avec les usagers et les autres parties intéressées.

La suite à donner par la Conférence figure au § 5.

1. INTRODUCTION

1.1 La gestion des performances est un important outil de gestion pour les fournisseurs de services, les organismes de réglementation et les usagers. L'OACI s'est déjà largement penchée sur ce sujet. La Conférence sur l'économie des aéroports et des services de navigation aérienne (ANSCConf 2000) a donné son appui à l'implantation de la gestion des performances tant pour les aéroports que pour les services de navigation aérienne. La onzième Conférence de navigation aérienne (AN-Conf/11, 2003) a recommandé à l'OACI de poursuivre ses travaux sur les performances économiques de la gestion du trafic aérien et sur les analyses comparatives, et d'examiner le besoin d'établir des exigences minimales de compte rendu normalisées. La question des performances

économiques des fournisseurs de services de navigation aérienne (ANSP) et de la gestion des performances a également été débattue plus récemment dans le cadre du Symposium mondial sur les performances du système de navigation aérienne (SPANS 2007).

1.2 La présente note se penche sur les performances économiques et de gestion des fournisseurs de services (les aspects relatifs aux performances opérationnelles et techniques sont traités ailleurs) et examine ce qui pourrait être considéré comme des exigences minimales de compte rendu dans le processus de gestion des performances. Le texte actuel du manuel *Politique de l'OACI sur les redevances d'aéroport et de services de navigation aérienne* (Doc 9082) y est également examiné.

2. ANALYSE

2.1 La nécessité d'un système adéquat de gestion des performances n'est pas fonction du type d'organisation (service gouvernemental, organisme autonome du secteur public ou entreprise du secteur privé) qui fournit les services aéroportuaires ou de navigation aérienne. En effet, les performances d'un fournisseur de services ont davantage trait à la bonne gouvernance et aux meilleures pratiques utilisées qu'au régime de propriété ou à la structure de contrôle (voir les notes de travail 7 et 12).

2.2 À mesure que les fournisseurs de services prennent une orientation plus commerciale en raison de leur privatisation ou de leur commercialisation, ou simplement parce qu'ils adoptent des méthodes de gestion davantage axées sur les affaires, une plus large place est faite à l'amélioration des performances. En parallèle, une collaboration accrue au sein de la communauté de l'aviation peut contribuer à améliorer les performances des fournisseurs de services au moyen d'analyses comparatives. Dans le cadre de la supervision économique qu'ils exercent, les États devraient donc veiller à ce que leurs fournisseurs de services mettent en place des systèmes efficaces de gestion des performances.

2.3 Un processus de gestion des performances comprend plusieurs étapes, par ex., la définition d'objectifs de performance, le choix d'indicateurs de performance et des cibles correspondantes, le suivi des performances ainsi que le compte rendu et l'évaluation des résultats atteints. Il s'agit d'une démarche itérative grâce à laquelle les performances des fournisseurs de services devraient s'améliorer avec le temps.

2.4 Pour mettre en place un processus de gestion des performances efficace, il est crucial de définir d'abord les objectifs de performance en consultation avec les usagers et les autres parties intéressées. Ces objectifs doivent porter sur un nombre restreint de domaines clés de performance (KPA). Si l'on se fixe trop d'objectifs, on risque de se disperser et de ne pas réussir à les atteindre tous. Il est donc préférable de ne choisir que quelques objectifs clés, de haut niveau et réalistes.

2.5 Le document du Secrétariat *Performance Management and Measurement for Air Navigation Services Providers*, présenté à la conférence SPANS 2007, définit quatre domaines clés — la sécurité, la qualité du service (par ex., la capacité, les retards et l'efficacité des vols), la productivité et la rentabilité — pour les services de navigation aérienne. Il est recommandé dans ce document que les objectifs, les cibles et les plans des fournisseurs de services de navigation aérienne tendent, à tout le moins, à améliorer continuellement ces quatre domaines clés. À la conférence SPANS 2007, les participants sont convenus que les exigences minimales de compte rendu des performances économiques et de gestion des ANSP devraient comprendre la divulgation des résultats obtenus dans ces quatre domaines clés. Même si le symposium avait pour thème les performances des services de navigation aérienne, le même concept peut s'appliquer aux aéroports étant donné le nombre d'éléments communs dans la fourniture de services aéroportuaires et de services de navigation aérienne, sans toutefois perdre de vue qu'il y a aussi de nombreuses différences.

2.6 Outre ces quatre domaines clés, les États pourraient ajouter d'autres domaines en fonction de leurs objectifs et de leurs circonstances particulières. Dans le cas des services de navigation aérienne, les aspects supplémentaires devraient se rapprocher des onze attentes signalées dans le *Concept opérationnel d'ATM mondiale* (Doc 9854), qui sont, par ordre alphabétique : accès et équité, capacité, efficacité, environnement, interopérabilité mondiale, participation de la communauté ATM, prévisibilité, rapport coût-efficacité, sécurité, souplesse et sûreté. Là encore, certains de ces domaines clés pourraient servir à mesurer la performance des aéroports, pourvu qu'ils s'appliquent aux circonstances de chaque aéroport pris individuellement.

2.7 On peut mesurer à quel degré les objectifs de performance relatifs à chaque domaine clé sont ou devraient être atteints grâce à des indicateurs de performance. Les indicateurs par domaine clé devraient être limités en nombre de manière à faciliter le suivi (collecte et traitement de données statistiques), tout en étant pertinents et en nombre suffisant pour permettre un examen complet des performances d'un fournisseur de services. L'adoption d'un trop grand nombre d'indicateurs risque d'alourdir la tâche aussi bien des fournisseurs de services que des organismes de réglementation, alors qu'un trop petit nombre pourrait ne pas permettre d'évaluer adéquatement les performances. En règle générale, les fournisseurs de services devraient choisir au moins un indicateur pour chacun des quatre domaines clés et rendre compte des résultats. Il est entendu que les indicateurs servant à évaluer les performances des aéroports peuvent être différents de ceux utilisés pour les services de navigation aérienne.

2.8 Chaque indicateur de performance devrait comporter une valeur cible unique qui doit être atteinte ou dépassée pour considérer qu'un objectif de performance a été pleinement réalisé. Les cibles devraient être centrées sur les résultats plutôt que sur les moyens utilisés pour arriver à ces résultats. La consultation des usagers et des autres parties intéressées fait partie intégrante de la détermination des cibles. Un plan pour atteindre ces cibles doit également être élaboré et mis en œuvre avec la coopération des usagers et des autres parties intéressées.

2.9 Le compte rendu des performances devrait permettre un véritable dialogue entre toutes les parties intéressées en offrant un moyen de vérifier les performances du fournisseur de services par rapport aux objectifs et aux cibles qu'il s'est fixés, et de déterminer les possibilités d'amélioration. Les comptes rendus peuvent également servir à comparer les performances des fournisseurs les uns par rapport aux autres. Cependant, une comparaison non nuancée des résultats de différents fournisseurs de services risque de ne pas donner une image très précise de leurs performances relatives. Il y a plusieurs raisons à cela, notamment les différences dans les méthodes de compte rendu, les circonstances économiques des différents États et fournisseurs de services, ainsi que le degré de complexité, la composition et le volume du trafic traité par ces fournisseurs de services. Dans les aéroports, l'organisation et la prestation des services peuvent également présenter des différences très marquées (par ex. l'externalisation de certains services).

2.10 Pour aider les États et leurs ANSP en ce qui concerne les services de navigation aérienne, il pourrait être utile d'établir un processus régional indépendant d'examen des performances dont l'objet serait d'élaborer des cibles de performance à l'échelle régionale et de produire des rapports périodiques sur les performances et les analyses comparatives. Il faudrait, pour cela, s'entendre sur un ensemble précis d'exigences minimales de compte rendu, ce qui présenterait l'avantage d'offrir des analyses indépendantes pour les différentes parties intéressées.

2.11 Les principaux éléments du processus de gestion des performances indiqué plus haut ne sont pas pleinement reflétés dans le Doc 9082. Bien que le § 16 (Développement et application de paramètres de performances) de ce document précise que les fournisseurs devraient recueillir des données sur les performances et recommande de les utiliser à des fins spécifiques, on n'y mentionne pas directement le processus de gestion des performances proprement dit ni les exigences minimales de compte rendu.

2.12 Étant donné que l'importance de la gestion des performances et celle des domaines clés sont communément admises, il y aurait lieu d'actualiser le § 16 du Doc 9082. Pour donner plus de visibilité à cette question, le titre du paragraphe devrait être modifié pour se lire « Performances économiques et exigences minimales de compte rendu ». L'essentiel du processus de gestion des performances devrait figurer parmi les éléments décrits dans le paragraphe, et l'accent devrait être mis sur le choix des domaines clés (en prenant au minimum les quatre domaines fondamentaux) et des indicateurs correspondants.

3. CONCLUSIONS

3.1 De l'analyse qui précède, on peut tirer les conclusions suivantes :

- a) Étant donné que la gestion des performances est un outil de gestion important pour les fournisseurs de services, les organismes de réglementation et les usagers, les États devraient veiller, dans le cadre de la supervision économique qu'ils exercent et par le biais du processus de consultation, à ce que leurs fournisseurs de services élaborent et mettent en place des systèmes adéquats de gestion des performances.
- b) Les États devraient encourager leurs fournisseurs de services à fixer des objectifs de performance avec, à tout le moins, le but d'améliorer continuellement leurs performances dans les quatre domaines clés (la sécurité, la qualité du service, la productivité et la rentabilité) et à faire état des résultats obtenus au titre d'au moins un indicateur par domaine clé. Les États peuvent choisir d'autres domaines clés en fonction de leurs objectifs et de leurs circonstances particulières.
- c) L'OACI devrait modifier le § 16 du Doc 9082 pour recommander que les fournisseurs de services mettent en place des systèmes de gestion des performances, et pour y intégrer les principaux éléments de ces systèmes, en mettant l'accent sur le choix des domaines clés et des indicateurs correspondants.

4. PROPOSITION D'AMENDEMENT DE LA POLITIQUE

4.1 Pour donner suite à la conclusion c) du § 3.1, il est proposé de remplacer le § 16 du Doc 9082 par le texte suivant :

Performances économiques et exigences minimales de compte rendu

16. Le Conseil considère que la gestion des performances est un outil important pour améliorer l'efficacité de la fourniture et de l'exploitation des aéroports et des services de navigation aérienne, et qu'elle constitue un élément fondamental du processus de supervision économique. Par conséquent, le Conseil recommande aux États d'encourager les aéroports et les fournisseurs de services de navigation aérienne à :

- 1) *définir des objectifs de performance dans des domaines clés qui devraient comprendre, à tout le moins, la sécurité, la qualité du service, la productivité et la rentabilité ;*
- 2) *choisir au moins un indicateur de performance et sa cible pour chacun des domaines clés choisis, et rendre compte des résultats obtenus ;*
- 3) *utiliser les résultats pour évaluer et améliorer les objectifs de performance ;*
- 4) *procéder à des consultations avec les usagers et d'autres parties intéressées pour arriver à une entente mutuelle et, s'il y a lieu, à un consensus au sujet des objectifs de performance, du niveau des cibles de performance et des plans nécessaires pour atteindre ces cibles.*

5. **SUITE À DONNER**

5.1 La Conférence est invitée à :

- a) examiner et à adopter les conclusions figurant au § 3.1 ;
- b) examiner et à entériner la proposition d'amendement du Doc 9082 figurant au § 4.1.

—FIN—