



NOTE DE TRAVAIL

**SEPTIÈME CONFÉRENCE MONDIALE DE TRANSPORT AÉRIEN
(ATCONF/7)**

Montréal (siège), 16 – 20 novembre 2026

- Point 2 : Favoriser la croissance de l'aviation et la connectivité aérienne par des investissements dans les infrastructures, le capital humain et les partenariats**
2.2 : Investir pour le développement et la modernisation des infrastructures de l'aviation civile

**FAVORISER LA RÉTENTION ET L'ATTRACTION DU PERSONNEL DE
L'AVIATION – ÉLABORATION D'ORIENTATIONS AU NIVEAU DES ÉTATS
ET DU SECTEUR AU MOYEN DE LA PLANIFICATION NATIONALE
ET DU DIALOGUE SOCIAL**

(Note présentée par la République dominicaine, l'Airport Services Association (ASA World), la Fédération internationale des associations de pilotes de ligne (IFALPA), la Fédération internationale des associations de contrôleurs de la circulation aérienne (IFATCA) et la Fédération internationale des ouvriers du transport (ITF), avec le parrainage d'Oman)

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

La présente note examine le rôle de la résilience du personnel de l'aviation et de l'appui apporté à ce dernier en tant qu'éléments essentiels du développement national de l'aviation civile. Elle souligne que les contraintes liées au capital humain, notamment les difficultés liées à l'offre de personnel, les déficits de compétences et les problèmes de rétention du personnel, reflètent de plus en plus les problèmes de coordination à l'échelle du système. Ces difficultés constituent un risque structurel pour la croissance durable de l'aviation, la connectivité aérienne et les investissements dans ce secteur. La présente note met en avant l'importance d'adopter des approches coordonnées et à l'échelle du système en matière de développement du personnel, qui s'appuient sur une participation inclusive des parties prenantes et des cadres de gouvernance renforcés. La présente note propose que les États envisagent d'intégrer la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, le développement des compétences et les parcours professionnels inclusifs dans leurs stratégies nationales de développement de l'aviation et de développement économique, en s'appuyant sur une participation coordonnée entre les gouvernements, le secteur, les organisations de représentation du personnel et les organismes internationaux, notamment l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) et l'Organisation internationale du Travail (OIT). En renforçant la coordination avec les autres acteurs du monde du travail, les États peuvent améliorer l'efficacité des investissements dans l'aviation et garantir la durabilité à long terme du secteur. En définitive, les États doivent encourager et aider le secteur à s'adapter à un personnel en pleine mutation, dont les priorités ne correspondent pas au modèle actuel du secteur.

Suite à donner : La Conférence est invitée à :

a) convenir que le développement du personnel de l'aviation et l'appui apporté à ce dernier sont des piliers essentiels de l'intégration de l'aviation dans les plans nationaux de développement ; b) encourager les États membres à intégrer un dialogue social structuré et des échanges actifs avec les organisations de représentation du personnel dans les stratégies nationales en matière d'aviation et d'investissement, conformément aux objectifs de l'initiative de l'OACI relative à la Prochaine génération de professionnels de l'aviation (NGAP) ; c) s'engager à établir des échanges actifs spécifiques et directs entre l'OACI, l'OIT et les parties prenantes dans le cadre de l'accord OACI-OIT en vue de coordonner et d'améliorer les moyens et les conditions des personnels.	
<i>Objectif stratégique :</i>	<i>Le développement économique du transport aérien assure la prospérité économique et le bien-être de la société pour toutes et tous.</i>
<i>Incidences financières :</i>	Proposition d'échanges actifs entre l'OIT et l'OACI en vue de faciliter la cohérence entre les politiques et la coopération entre le programme NGAP de l'OACI et le programme de travail de l'OIT.
<i>Références :</i>	Résolution A42-24 : <i>Prochaine génération de professionnels de l'aviation – Développement des talents dans l'aviation mondiale</i> ; <i>Stratégie NGPA 2024 de l'OACI</i> A42-WP/21, A42-WP/151, A42-WP/152, A42-WP/153 et OIT TMGCAS/2023/9

1. INTRODUCTION

1.1 Le secteur de l'aviation fait face à des difficultés persistantes liées au personnel dans de nombreuses professions, notamment en ce qui concerne l'offre de personnel, les obstacles au recrutement, et la rétention et l'attraction du personnel. Ces difficultés ont une incidence non seulement sur la résilience opérationnelle, mais aussi sur l'efficacité des stratégies et intérêts nationaux en matière de développement de l'aviation. Ces pressions ne résultent souvent pas uniquement d'un nombre insuffisant de nouveaux acteurs dans le secteur, mais reflètent plutôt les inadéquations au sein de l'ensemble du système du personnel, notamment les décalages entre l'éducation, la formation, l'obtention des qualifications requises, l'aptitude à l'emploi et l'évolution de carrière.

1.2 L'aviation joue un rôle prépondérant dans le développement économique national, car elle favorise l'emploi, le commerce, le tourisme et la connectivité. La disponibilité d'un personnel qualifié et pérenne est une condition fondamentale pour que l'investissement dans l'aviation atteigne les objectifs nationaux. Pour cela, il est impératif de puiser ce vivier de talents dans l'ensemble de la population. Les femmes et les minorités ethniques ont souvent été laissées de côté dans la plupart des métiers de l'aviation nécessitant une licence, ce qui a réduit le vivier de candidats à ces professions.

1.3 Dans son objectif de développement durable n° 5, l'ONU invite les organisations à favoriser l'inclusion dans leurs stratégies d'emploi. Le secteur de l'aviation a eu du mal à intégrer ces politiques dans ses stratégies de recrutement, d'évolution de carrière et de rétention. De plus, on peut affirmer que le secteur n'a pas su s'attaquer aux problèmes sous-jacents propres au recrutement et à la rétention. Ces problèmes sont alimentés par une nouvelle génération qui exige un équilibre différent entre vie professionnelle et vie privée et pourraient nécessiter des solutions plus complexes en matière de personnel. Ces défis soulignent la nécessité d'une stratégie globale et coordonnée en matière de personnel, alignée sur l'initiative relative à la Prochaine génération de professionnels de l'aviation (NGAP) de

l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), et intégrée aux cadres nationaux de planification de l'aviation en tant que priorité d'action à l'échelle du système.

2. LE RÔLE DE LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES AU DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL

2.1 Le développement d'un personnel pérenne dans le secteur de l'aviation nécessite une coordination efficace entre de nombreuses parties prenantes, notamment les organismes de réglementation, les autres organismes publics, le secteur, les établissements d'enseignement et les professionnels de l'aviation. La collaboration et les partenariats peuvent se révéler essentiels pour soutenir le développement et le renforcement des capacités. Dans ce contexte, les États sont encouragés à renforcer les mécanismes de gouvernance inclusifs qui rassemblent les parties prenantes concernées issues des systèmes de l'aviation, des ressources humaines et de l'éducation, afin d'améliorer l'adéquation entre l'enseignement, la formation et les besoins du secteur.

2.2 Les organisations de représentation du personnel (associations professionnelles, organisations de travailleurs, syndicats, etc.) peuvent contribuer à ces efforts de coordination en :

- a) repérant les déficits de compétences et les nouveaux besoins en matière de compétences ;
- b) soutenant les normes en matière de formation et les cadres de développement professionnel ;
- c) assurant l'égalité des chances et en levant les obstacles à l'accès à l'emploi, à l'évolution de carrière et à la rétention du personnel ;
- d) favorisant des parcours professionnels clairement définis dans le secteur de l'aviation ;
- e) contribuant à l'élaboration de politiques visant à renforcer la pérennité du personnel et à reconnaître le rôle de la famille dans un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

2.3 Dans de tels cadres, une collaboration structurée entre le personnel, les employeurs et les décideurs politiques peut favoriser l'élaboration de politiques en matière de personnel équilibrées et adaptées aux besoins, améliorer l'attraction et la rétention du personnel, et renforcer la résilience du système. Le cadre NGAP de l'OACI reconnaît que le développement du personnel doit prendre en compte l'ensemble du cycle de vie des carrières dans l'aviation, notamment l'attraction, la formation, l'accès à l'emploi et la rétention.

2.4 En 2022, l'OACI a signé un mémorandum d'entente avec l'Organisation internationale du Travail (OIT), qui est l'agence des Nations Unies pour les questions relatives au travail. Conformément à ce mémorandum d'entente, en 2023, l'OIT s'est engagée à renforcer la coordination et la coopération avec l'OACI, notamment dans le cadre de l'initiative NGAP afin de promouvoir la cohérence entre les politiques et d'associer les partenaires sociaux. À la réunion technique de l'OIT sur une relance économique verte, durable et inclusive pour le secteur de l'aviation civile, il a été également conclu qu'il était nécessaire de renforcer la coopération afin d'accélérer les progrès en matière de diversité et d'inclusion, notamment à travers le dialogue social, et il a été demandé aux États de promouvoir activement des politiques de l'emploi équitables et inclusives dans ce secteur. Ces politiques devraient favoriser le plein emploi, le travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale.

2.5 Le secteur de l'aviation risque d'être perçu comme une voie professionnelle instable, incertaine et complexe. Pour surmonter ce défi, il faudra que le secteur, les organisations de représentation du personnel et l'OIT unissent leurs efforts à ceux de l'OACI et des États afin d'élaborer un plan commun visant à attirer, à former et à maintenir en poste des travailleurs qualifiés.

2.6 La rétention des talents devrait constituer une priorité majeure pour les exploitants et le secteur. Les services des ressources humaines devraient être encouragés à élaborer des politiques visant à pallier les risques, notamment pour les femmes, de quitter prématurément la profession en raison d'un manque de perspectives d'évolution professionnelle, de problèmes d'horaires et de l'absence d'initiatives de rétention.

2.7 L'OACI souligne également l'importance d'adapter les systèmes d'éducation et de formation à l'évolution des besoins du secteur et à ceux du personnel (en particulier pour la nouvelle génération). Une approche centrée sur l'humain est nécessaire pour promouvoir le travail décent et investir dans la formation, l'amélioration des compétences et le perfectionnement continu, tout en intégrant les nouvelles technologies.

2.8 À la 42^e Assemblée, l'OACI a souligné la nécessité d'améliorer la coordination entre les acteurs des pouvoirs publics, du secteur et du monde de l'éducation, ainsi que d'intégrer davantage les stratégies en matière de personnel dans les plans nationaux de l'aviation. Ces priorités favorisent l'évolution d'interventions fragmentées vers des approches intégrées de gestion prévisionnelle des besoins en personnel à l'échelle du système.

2.9 Un certain nombre de défis spécifiques doivent être pris en compte :

- a) *Fragmentation des parcours de formation et d'accès à l'emploi* – les décalages entre les systèmes de formation, les exigences réglementaires et les parcours professionnels peuvent entraîner des inefficacités, des retards dans l'entrée sur le marché du travail et une sous-utilisation du personnel qualifié ;
- b) *Obstacles à l'entrée dans la vie active* – un défi majeur se pose entre la fin de la formation et l'entrée dans la vie active. Lorsque les parcours structurés sont limités, les diplômés peuvent être confrontés à des retards, au sous-emploi ou à l'attrition. La transparence concernant les qualifications requises, les processus de recrutement et les occasions d'emploi est essentielle à tous les niveaux ;
- c) *Rétention et pérennité du personnel* – les défis liés à la rétention ne sont pas seulement liés aux conditions de travail, mais aussi à l'existence de parcours de progression clairs, à la possibilité de concilier vie familiale et vie professionnelle, ainsi qu'à un accompagnement en début de carrière. Des faiblesses dans ces domaines peuvent contribuer à la perte de personnel qualifié dans le secteur ;
- d) *Déficits de compétences et compétences émergentes* – les évolutions technologiques exigent une adaptation continue des systèmes de formation afin de garantir le développement de nouvelles compétences en adéquation avec les besoins opérationnels futurs ;
- e) *Coordination et données limitées à l'échelle du système* – dans de nombreux cas, les politiques relatives au personnel sont élaborées de manière isolée, sans données suffisantes à l'échelle du système, ni mécanismes de coordination pour orienter la prise de décision.

2.10 Les mesures suivantes peuvent être adoptées pour relever efficacement ces défis :

- a) *Adopter une vision d'ensemble du personnel à l'échelle du système* – les États sont encouragés à relever les défis liés aux personnels dans le cadre d'un système intégré qui s'appuiera sur la collecte de données fiables, afin d'assurer la cohérence entre l'éducation, les programmes de soutien par les pairs, les exigences réglementaires et les résultats en matière d'emploi ;
- b) *Renforcer les parcours professionnels et les transitions du personnel* – les États devraient envisager de mettre en place des parcours plus clairs et mieux structurés pour faciliter le passage de l'éducation à l'emploi, et d'améliorer l'adéquation entre les acquis de la formation et les exigences d'accès au secteur en mettant en place des formations obligatoires ;
- c) *Améliorer la coordination entre les parties prenantes* – les États devraient renforcer la coordination entre les systèmes de l'aviation, de l'éducation et de l'emploi afin de veiller à ce que les stratégies en matière de personnel favorisent la rétention du personnel expérimenté tout en attirant de nouveaux talents ;
- d) *Améliorer la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et les systèmes de données* – les États devraient envisager de mettre en place des cadres d'indicateurs relatifs au personnel, couvrant l'offre, la demande, les résultats en matière de formation et la rétention du personnel ;
- e) *Renforcer les partenariats et les mécanismes de mise en œuvre* – le cas échéant, les États peuvent envisager de mettre en place ou de renforcer des mécanismes ou des plateformes de coordination qui ont recours au dialogue social entre les organismes publics, les autorités nationales de l'aviation, les organismes de représentation du personnel et d'autres organisations professionnelles, afin de promouvoir des approches coordonnées en matière de développement du personnel ;
- f) *Assurer l'inclusion et l'accès* – il reste essentiel d'améliorer l'accès aux métiers de l'aviation, notamment grâce à des initiatives sur le terrain et à des actions de sensibilisation, à des mécanismes de soutien financier et à des politiques inclusives ;
- g) *Répondre à l'évolution des besoins en matière de compétences* Les systèmes d'éducation et de formation devraient rester adaptables, intégrer les technologies émergentes et répondre aux besoins futurs en matière de compétences.

3. CONCLUSION

3.1 Les défis liés au personnel dans le secteur de l'aviation revêtent un caractère de plus en plus systémique et nécessitent des réponses coordonnées à l'échelon mondial. Il est essentiel d'harmoniser la formation, les cadres réglementaires et les parcours professionnels afin de garantir que le développement du personnel dans le secteur de l'aviation permette d'atteindre les objectifs nationaux en matière d'investissement et de croissance. L'amélioration de l'architecture du système et le renforcement des échanges actifs avec les organisations de représentation du personnel et les associations professionnelles peuvent contribuer à assurer l'efficacité, la capacité d'adaptation et la durabilité des parcours de formation et d'accès à l'emploi.

3.2 La Conférence est invitée à soutenir le NGAP en demandant à l'OACI d'établir et de maintenir des échanges actifs avec l'OIT afin de mettre en commun les meilleures pratiques et de coordonner les approches visant à relever les défis liés au personnel dans le secteur de l'aviation.

3.3 Les États membres sont encouragés à intégrer ces approches dans les plans nationaux de l'aviation, conformément aux objectifs liés au NGAP de l'OACI, afin que le secteur de l'aviation soit résilient et prêt pour l'avenir. Les États doivent travailler en collaboration avec les organisations de représentation du personnel et les associations professionnelles afin de s'adapter à un personnel en pleine mutation. Pour résoudre les problèmes liés à la rétention et à l'attraction de la prochaine génération de professionnels de l'aviation, nous devons répondre aux besoins d'un personnel dont les priorités sont différentes et tenir compte de cette nouvelle réalité.

— FIN —