



ASSEMBLÉE — 40^e SESSION

COMITÉ EXÉCUTIF

Point 25 : Formation et renforcement des capacités en aéronautique civile

MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION DU CHANGEMENT DANS LE DÉVELOPPEMENT DE PROJETS RELATIFS AUX SERVICES DE NAVIGATION AÉRIENNE

(Note présentée par la République dominicaine)

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

La présente note de travail recommande d'intégrer la formation à la gestion du changement dans le processus de mise en œuvre des plans mondiaux de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) et des projets techniques qui doivent être administrés avec le risque de sécurité le plus faible possible. La formation à la gestion du changement garantirait la prise de décision en collaboration et les phases préventives de transition et de familiarisation. En outre, elle enrichirait le développement et la réalisation de projets aéronautiques techniques.

La gestion du changement est la mise en œuvre d'un cadre préventif qui tient compte des besoins de ceux qui sont impliqués dans un processus visant à modifier des activités ou à mettre en place de nouvelles activités, au moyen de stratégies permettant d'entendre et de considérer tous les points de vue. La prise de décision conjointe garantit que toutes les personnes concernées par le nouveau processus participent activement à sa mise en œuvre.

Suite à donner : L'Assemblée est invitée :

- a) à soutenir le contenu de la présente note, en priant instamment les États de mettre en place la formation à la gestion du changement et d'en faire un élément fondamental de la planification et de la réalisation des projets ;
- b) à demander aux organes de l'OACI d'élaborer de nouvelles dispositions et de nouveaux éléments indicatifs pour seconder les États dans le renforcement des capacités nécessaires à la gestion du changement ;
- c) à examiner des projets en cours et à envisager de mobiliser des fonds spéciaux pour y incorporer des outils de gestion du changement, aux fins de la mise en œuvre effective ;
- d) à renforcer des projets qui améliorent la sécurité par la prise de décision en collaboration, et à envisager la gestion du changement comme préalable à la réussite.

¹ Version espagnole fournie par la République dominicaine.

<i>Objectifs stratégiques :</i>	La présente note de travail se rapporte aux Objectifs stratégiques suivants : a) Sécurité ; b) Capacité et efficacité de la navigation aérienne ; c) Protection de l'environnement.
<i>Incidences financières :</i>	Sans objet.
<i>Références :</i>	Néant.

1. INTRODUCTION

1.1 Les systèmes de navigation aérienne et, de manière générale, le système aéronautique d'un État, évoluent sans cesse et cherchent à progresser au même rythme que les nouvelles tendances, technologies et procédures. Les normes et pratiques recommandées (SARP) de l'OACI sont la ressource première de la mise en œuvre de projets ambitieux.

1.2 Les unités qui doivent mettre en œuvre les projets sont composées et gérées par des membres du personnel qui souvent ne participent pas à la planification et à l'organisation des procédures qu'ils devront par la suite appliquer pour s'acquitter de leurs fonctions. Ils n'ont souvent connaissance des changements qu'au moment de la phase de réalisation, et aucune attention n'est accordée aux incidences de leur résistance à ces changements.

1.3 Il est absolument et urgemment nécessaire d'adopter le concept de gestion du changement étant donné qu'il s'applique aux différents domaines du secteur de l'aviation, car il peut améliorer et rationaliser les processus de mise en œuvre résultant de nouveaux règlements, de nouveaux équipements et de procédures actualisées, entre autres facteurs.

1.4 Le succès d'un projet dépend de la participation constructive des personnes qui appliqueront les procédures ou utiliseront les nouvelles technologies. Par conséquent, les cadres de la haute direction devraient toujours tenir compte de l'ensemble des répercussions de chaque changement. Dans le cas contraire, cela pourrait non seulement occasionner des incidences négatives sur la sécurité, mais aussi provoquer un gaspillage des ressources économiques.

2. ANALYSE

2.1 La formation aux stratégies de gestion du changement, en commençant par des cours à l'intention des gestionnaires et des équipes de projets, est essentielle à la bonne gestion de tous les aspects de la mise en œuvre et à l'obtention des meilleurs résultats possibles.

2.2 Comme chacun le sait, le personnel aéronautique technique possède des qualifications spéciales adaptées au type de travail qu'il réalise, notamment des compétences qui devraient figurer dans les profils d'emploi aux fins du processus de recrutement. Les profils de contrôleur de la circulation aérienne, de pilote, d'inspecteur, d'expert de l'information aéronautique, de superviseur technique, etc., doivent être pris en considération lorsque ces agents sont affectés à des projets.

2.3 Les caractéristiques spécifiques de l'unité dans laquelle ledit personnel travaille sont aussi importantes, car plus les tâches sont pertinentes et plus les incidences sur la sécurité sont grandes, plus le personnel devra suivre assidûment les procédures.

2.4 La présente note a pour but de sensibiliser à la nécessité d'assurer une formation à la gestion du changement à tous les niveaux des organismes de l'aviation. Tout changement véhicule un risque, qui peut s'accroître si le personnel qui exécute les tâches et utilise les nouvelles procédures ou les nouveaux équipements n'est pas impliqué dans le processus.

2.5 Les changements apportés à la configuration de l'espace aérien qui affectent la classification et les types de services fournis en sont un bon exemple. Il est absolument essentiel que les employés, les gestionnaires et même les utilisateurs soient impliqués dans le projet et qu'ils maîtrisent les détails des changements et des innovations, pour s'assurer que les risques sont gérés.

2.6 Une résistance normale au changement dans les organismes ne peut être surmontée que par la formation, notamment la formation des membres du personnel chargés de préparer et d'administrer les projets. Ceux-ci ont besoin de pouvoir quantifier les investissements requis pour que chaque projet intègre des composantes de gestion du changement. Cette démarche garantira une mise en œuvre plus harmonieuse, sans heurts.

2.7 Cela est très important dans le domaine de l'aviation, car c'est le seul moyen de promouvoir l'utilisation active d'une nouvelle technologie ou d'une nouvelle procédure. La résistance au changement tend à être particulièrement forte dans les milieux techniques ; cette attitude n'est logique qu'au regard de l'idée prédominante selon laquelle il ne faut pas toucher un système qui fonctionne. Cependant, compte tenu des changements que connaît le monde aujourd'hui, il n'est pas possible d'attendre qu'un problème survienne pour planifier des remplacements et des mises à niveau.

2.8 L'expérience enregistrée dans différents centres de contrôle montre que cette résistance est principalement due au fait que les membres du personnel technique ne sont normalement pas impliqués dans l'élaboration de nouvelles procédures. S'ils peuvent recevoir les informations nécessaires avant la mise en œuvre du changement, souvent, ils n'en comprennent pas fondamentalement les avantages et perçoivent le changement comme une obligation à accomplir. Il est essentiel d'assurer la formation technique des cadres de rangs intermédiaire et supérieur, dans l'optique de la gestion du changement, pour assurer le succès de la mise en œuvre.

2.9 La plupart des organismes appliquent les concepts de gestion du risque et d'identification des dangers, mais cela ne suffit pas pour assurer la participation effective de toutes les parties prenantes au processus. La gestion du changement permet à chacun de participer et d'échanger des informations sur les changements et les nouvelles approches dès le début d'un projet. Cela permet de délaisser les anciennes pratiques et d'adopter les nouvelles sur une base volontaire plutôt que de les imposer d'en haut.

3. CONCLUSION

3.1 Compte tenu du grand nombre de projets qui doivent être mis en œuvre dans le cadre des plans mondiaux de l'OACI [gestion des courants de trafic aérien (ATFM), navigation fondée sur les performances (PBN) et mise à niveau par blocs du système de l'aviation (ASBU), etc.], il est urgemment nécessaire de mettre en place la formation au changement tant pour ceux qui exécutent les projets que pour les gestionnaires. Cela permettra de veiller à ce que les risques inhérents à toute activité impliquant

des ressources humaines soient effectivement gérés, et de rationaliser la mise en œuvre en accordant une attention particulière à la prise de décision en collaboration et aux phases préventives de transition et de familiarisation.

— FIN —