



ASSEMBLÉE — 41^e SESSION

COMITÉ EXÉCUTIF

Point 26 : Formation et renforcement des capacités en aéronautique civile

COMPÉTENCES DE GESTION DU CHANGEMENT EN SITUATION DIFFICILE DANS LE SECTEUR DE L'AVIATION

(Note présentée par la République dominicaine)

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

La présente note de travail soutient que la formation pour le développement des compétences de gestion du changement est essentielle à la fois pour les fonctions exécutives et managériales, le renforcement des garanties concernant la gestion des risques internes et externes dans les situations où les ressources humaines sont impliquées, et l'amélioration de l'efficacité des processus de mise en œuvre, en accordant une attention particulière à la prise de décisions en collaboration, compte tenu du nombre élevé des projets de mise en œuvre dans le secteur aéronautique, et dans un contexte difficile (dû à des facteurs humains et à des phénomènes naturels).

Le fait d'inculquer à l'ensemble du personnel aéronautique les compétences nécessaires pour la gestion du changement les dotera des capacités nécessaires pour faire face à l'avenir aux situations difficiles que connaît le secteur, tout en étant résilient et en mettant en œuvre des stratégies pour la stabilité du transport aérien, un excellent moyen pour assurer la connectivité et le commerce mondial.

Suite à donner : L'Assemblée est invitée à :

- a) appuyer le contenu de la présente note de travail en exhortant les États à dispenser la formation à la gestion du changement à l'ensemble de leur personnel et à en faire une partie intégrante de la gestion des projets, et des risques internes et externes ;
- b) demander au Secrétariat de l'OACI d'élaborer des directives et des éléments indicatifs pour aider les États dans le renforcement des capacités de gestion du changement ;
- c) examiner les projets en cours et envisager d'octroyer des budgets spéciaux pour la prise en compte des outils de gestion du changement afin de garantir une mise en œuvre effective.

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

¹ Version espagnole fournie par la République dominicaine.

1. INTRODUCTION

1,1 Les systèmes de l'aviation des États sont en constante évolution en raison de leur caractère novateur qui les pousse à toujours améliorer les services de transport aérien, tout comme les infrastructures de connectivité des aéroports.

1,2 Le succès de toute évolution des systèmes de l'aviation dépendra de l'implication et de la faible résistance des personnes chargées de l'application des nouvelles procédures ou de l'utilisation des nouvelles technologies acquises. La haute direction doit par conséquent évaluer et anticiper les réactions à chaque changement et les gérer en temps voulu, afin qu'elles ne compromettent pas la sécurité et optimiser l'utilisation des ressources économiques et humaines.

1,3 On peut définir la gestion du changement peut être définie comme l'ensemble des processus, outils, et techniques de gestion, d'un point de vue du facteur humain, des changements nécessaires pour progressivement adapter une organisation à un environnement en mutation.

1,4 Au cours des dernières décennies, l'aviation civile internationale a connu des mutations prévues et imprévues de son environnement dont certaines étaient dues à l'activité humaine, et d'autres à des phénomènes naturels qui créent l'instabilité au sein des organisations et, surtout, suscité chez les passagers des inquiétudes et une aversion au voyage par avion, entraînant des crises économiques mondiales ; à cet égard, on peut citer notamment :

- Les attentats du 11 septembre 2001 : ces attaques terroristes ont eu un effet dévastateur sur le transport aérien. L'espace aérien des États-Unis a été fermé pendant une semaine, entraînant de graves perturbations du trafic aérien international ;
- L'épidémie du SRAS de 2002-2003 : l'apparition de cette maladie respiratoire a créé un scénario complexe pour toutes les parties prenantes du secteur. Le syndrome respiratoire aigu et sévère (SRAS) est parti du sud de la République populaire de Chine pour se propager dans plus de 30 pays. Durant cette pandémie, les voyages en direction de l'Asie avaient chuté d'environ 45 %, entraînant de lourdes pertes économiques ;
- Les cendres volcaniques en 2010 : L'entrée en éruption du volcan islandais Eyfjallajökull avait entraîné la plus grave récession de l'aviation civile depuis la Deuxième Guerre mondiale. Plus de 100 000 vols avaient été annulés, avec des pertes évaluées à plus de 4,7 milliards USD pour l'économie mondiale.
- La récente pandémie de coronavirus (COVID-19) — « 2020 a été la pire année de l'histoire de l'aviation civile » : cette maladie très contagieuse a frappé le monde encore plus durement que le SRAS. Les États ont imposé des restrictions de voyage par avion et fermé les frontières pour freiner la propagation de la maladie, ce qui a paralysé l'industrie du transport aérien et touché 95 % du trafic aérien dans le monde. En mai 2020, l'Organisation de l'aviation civile internationale a publié la première édition du Doc 10144, *Manuel à l'intention des AAC sur la gestion des risques en matière de sécurité de l'aviation relatifs à la COVID-19*, dans le but de fournir des orientations et l'appui au secteur dans cette situation incertaine. Les organisations internationales du transport aérien et de la santé ont collaboré pour établir une feuille de route mondiale pour la reprise des vols commerciaux dans le monde, et le renforcement de la sécurité des passagers et du personnel du

secteur de l'aviation. Les autorités nationales de l'aviation civile, et les autorités sanitaires ont proposé des solutions pour atténuer la situation et élaborer des protocoles pour la relance des services aériens pour un redémarrage sûr, rapide, fiable et durable des opérations du transport aérien international dans le contexte de la pandémie.

1,5 Dans cet environnement difficile, les organisations du secteur aéronautique ont dû affronter d'énormes difficultés engendrées par la mise en œuvre des changements nécessaires à court terme et susceptibles de nuire à l'efficacité du suivi des risques de sécurité et des mécanismes de contrôle, puisque tout le monde n'avait pas les compétences et les outils adéquats pour gérer le changement.

2. ANALYSE

2,1 L'objectif de la présente note de travail est de souligner l'importance de la formation à la gestion du changement à tous les niveaux de l'OACI. La formation à la gestion du changement résultant de causes prévisibles et imprévisibles est indispensable pour la mise en œuvre réussie de toute stratégie à long terme ou à court terme.

2,2 Le renforcement des compétences de gestion du changement a été jugé nécessaire pour la gestion de projets stratégiques conçus pour l'amélioration ou l'innovation dans différents domaines de l'aviation — *une formation encore sous-estimée* — afin d'ajouter de la valeur aux processus de mise en œuvre déployés suite à l'application de nouvelles technologies, ainsi qu'aux modifications des normes et pratiques recommandées de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI).

2,3 Par exemple, la résistance au changement au sein des organisations peut être gérée uniquement grâce à la formation qui devrait également cibler le personnel qui chargé de la gestion et de l'élaboration des projets afin de lui inculquer les compétences nécessaires pour évaluer et quantifier les investissements nécessaires afin que chaque projet reçoive les financements nécessaires pour couvrir les processus de gestion du changement et l'implication des parties prenantes et garantir la réalisation des objectifs fixés.

2,4 Les compétences de gestion du changement devraient être considérées comme indispensables pour l'ensemble du personnel technique de l'aviation ; c'est pourquoi elles doivent faire partie des profils d'emploi exigés pour le recrutement d'ATCO, de pilotes, d'inspecteurs, et de techniciens d'information aéronautique, de superviseurs techniques, d'agents techniques d'exploitation, de membres d'équipage de cabine, etc., qui peuvent être appelés à exécuter ou mettre en œuvre non seulement les projets, mais aussi les changements découlant de situations imprévues dans un environnement nécessitant leur intervention ou leur collaboration.

2,5 Les changements peuvent être internes ou externes :

- les changements internes sont les activités ou les opérations contrôlées par l'organisation qui détournent l'attention du personnel de l'objectif principal ;
- les changements externes ou de l'environnement renvoient à tous les facteurs qui ne dépendent pas de l'organisation et qui l'obligent à modifier ses opérations.

2,6 Les organisations du secteur aéronautique dotées d'un système de gestion de la sécurité (SGS) et celles qui n'en ont pas devraient inculquer leur personnel des compétences de gestion du changement basées sur les risques internes et externes.

- Les organisations qui disposent d'un SGS devraient déclencher leurs processus d'évaluation et de gestion du changement afin de prendre en compte tous les scénarios en identifiant tous les risques pertinents, en évaluant le niveau des risques et en mettant en œuvre des mesures d'atténuation appropriées. Il faut qu'en plus des changements internes, les organisations tiennent compte des risques externes ou liés à l'environnement, comme les risques inhérents à la santé publique ou aux protocoles de COVID-19, qui doivent également être pris en considération dans la gestion du processus de changement ;
- Il faut aussi considérer que les organisations ayant adapté leurs processus opérationnels aux réalités engendrées par la pandémie en initiant un grand nombre de changements à tous les niveaux devraient désormais planifier et gérer la réduction de ces changements, en veillant à ce que le processus soit achevé en toute sécurité et en tenant compte de tous les risques de sécurité opérationnelle ;
- Il est recommandé aux organisations de tenir compte des enseignements tirés de la gestion du changement dû à des facteurs externes pour améliorer la préparation à ces événements.

2,7 Les dirigeants doivent aussi faire preuve de flexibilité pendant ces périodes ; par conséquent, il faut un leadership agile pour aider les équipes à s'adapter aux difficultés rencontrées par le secteur de l'aviation. Ils doivent aussi élaborer des processus de communication précise et efficace pour instaurer le calme, gérer le changement et prendre les décisions.

2,8 Étant la certitude que des événements défavorables se produiront à l'avenir, il y'a lieu de se demander si la réponse de notre personnel sera instinctive/réactive ou plutôt anticipative/proactive. Une organisation qui a compris l'importance de la gestion du changement interne et du changement externe sera mieux à même de le gérer.

3. CONCLUSION

3.1 Vu le nombre de projets de mise en œuvre compris dans les plans mondiaux de l'OACI, les stratégies de développement national des États et les plans stratégiques des organisations du secteur aéronautique, ainsi que l'environnement difficile (dû à des causes humaines ou à des phénomènes naturels) comme la récente pandémie de COVID-19 ou la guerre qui oppose actuellement la Fédération de Russie à l'Ukraine, il est essentiel de former le personnel aéronautique à la gestion des changements internes et externes ; d'inculquer les compétences de gestion du changement au personnel chargé des fonctions exécutives et managériales, afin qu'il puisse gérer les risques internes et externes, et améliorer ainsi les garanties de gestion des risques internes et externes qui nécessitent l'intervention des ressources humaines et renforcer l'efficacité des processus de gestion, en accordant une attention spéciale à la prise de décisions en collaboration.

3,2 Le fait d'inculquer les compétences de gestion du changement à l'ensemble du personnel les dotera des capacités nécessaires pour faire face aux situations difficiles dans le secteur de l'aviation, à l'avenir, en proposant des stratégies résilientes pour la stabilité du transport aérien, un excellent moyen pour assurer la connectivité et le commerce mondial.