



## ASSEMBLÉE — 41<sup>e</sup> SESSION

### COMMISSION TECHNIQUE

**Point 30 : Rapports annuels du Conseil à l'Assemblée pour 2019, 2020 et 2021 —  
Sécurité de l'aviation et politique de la navigation aérienne**

**30.3 : Résultats pertinents émanant du volet Sécurité de la Conférence de haut niveau sur la  
COVID-19**

#### IMPORTANCE DE LA STRATÉGIE DE CHANGEMENT CULTUREL DANS LA MISE EN ŒUVRE DES PNS ET SGS

[Note présentée par le Venezuela (République bolivarienne du) avec le soutien de l'Argentine, de la Bolivie (État plurinational de), de la Colombie, de l'Équateur, du Guyana, du Mexique, du Panama, du Paraguay, du Pérou, de la République dominicaine, d'El Salvador, du Suriname et de l'Uruguay]

#### RÉSUMÉ ANALYTIQUE

La présente note de travail porte et insiste sur l'importance de l'établissement et de l'application d'une stratégie de changement culturel dans la mise en œuvre et l'entretien des programmes nationaux de sécurité (PNS) et des systèmes de gestion de la sécurité (SGS).

**Suite à donner :** L'Assemblée est invitée à :

- prendre note des informations fournies ci-dessous ;
- considérer les suggestions formulées ci-après comme des éléments faisant partie de la stratégie de changement culturel au sein des organismes ou des parties intéressées ;
- encourager et partager les expériences réussies des États et des régions dans l'application de stratégies de changement de la culture de sécurité ;
- envisager l'élaboration ou l'introduction d'éléments indicatifs normalisés à l'intention des États et des régions.

<i>Objectifs stratégiques :</i>	La présente note de travail se rapporte à l'objectif stratégique <i>Sécurité</i> .
<i>Incidences financières :</i>	Aucune
<i>Références :</i>	Doc 9859, <i>Manuel de gestion de la sécurité (MGS)</i> Cir 302, <i>Human Factors Digest No. 16 - Cross-Cultural Factors in Aviation Safety</i>

<sup>1</sup> Version en langue espagnole fournie par le Venezuela (République bolivarienne du).

## 1. INTRODUCTION

1.1 L'expérience observée durant les processus de mise en œuvre et les résultats attendus de l'entretien des PNS des États et des SGS de l'industrie supposent que toutes les personnes et tous les groupes de travail ou équipes spéciales qui participent à ces processus jouent un rôle proactif.

1.2 Le chapitre 3 du Doc 9859 traite du concept de culture de la sécurité en termes généraux et conclut que l'amélioration de la performance de sécurité dans un État ou un secteur aéronautique particulier dépend dans une large mesure de la culture de la sécurité dans l'État ou le secteur en question. Cela dit, un changement culturel n'est pas un résultat aussi concret qu'un livrable (document, système, manuel, outil, etc.) issu d'un autre élément de PNS (État) ou de SGS (industrie) mis en œuvre et amélioré.

1.3 Selon la circulaire 302-AN/175 de l'OACI, la culture est définie de façon générale comme un système partagé de croissance (ce qui est vrai), de valeurs (ce qui est important), d'attentes et de significations des comportements (ce qui implique une participation à une action spécifique), développé par un groupe au fil du temps en réponse aux besoins de la vie et du fonctionnement dans une niche (géographique), et qui donne une vue des paramètres (couches) qui façonnent la culture dans divers États et régions. Ce qui nous amène à poser des questions sur la culture prédominante, son évolution et son incidence sur les organismes officiels qui gèrent les PNS (États) et les SGS (industrie).

## 2. ANALYSE

2.1 Avec la publication prochaine de l'édition 2023–2025 du Plan pour la sécurité de l'aviation dans le monde (GASP) et l'incidence du GASP sur les plans nationaux et régionaux de sécurité correspondants qui nécessitent d'être étoffés ou modifiés, il ne faut pas perdre de vue les difficultés que pose le GASP. À sa section 3.2, sur la mise en œuvre du PNS, le GASP reconnaît que l'une de ces difficultés comporte une incidence culturelle sur les organismes pour qu'ils procèdent à une mise en œuvre plus efficace.

2.2 La Région SAM donne acte de cette difficulté dans son processus de mise en œuvre des PNS et estime qu'elle continuera d'être un facteur dans l'entretien de ce processus et dans la mise en œuvre des SGS de l'industrie et son incidence sur l'atteinte des cibles en matière de performance de sécurité.

2.3 Dans sa recherche de la meilleure solution, la Région SAM consulte des éléments susceptibles d'apporter des raisonnements et des méthodes plus positifs pour guider les États et l'industrie dans l'application d'une stratégie de changement culturel.

## 3. CONSIDÉRATIONS RELATIVES À LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT DANS LA CULTURE DE LA SÉCURITÉ

3.1 Voici quelques mesures et points suggérés à prendre en considération par un organisme qui doit instaurer une culture positive de la sécurité parallèlement à un PNS ou un SGS. La stratégie suivante est proposée :

- a) constitution d'une équipe de coordination chargée de l'exécution du processus :

- 1) créer un comité directeur chargé d'assurer le développement approprié du processus, garantissant l'engagement collectif nécessaire au plus haut niveau. Dans le cas d'un État qui met en œuvre un PNS, ou d'un organisme de l'industrie qui met en œuvre un SGS, il pourrait s'agir du même comité de sécurité. Pour les petits organismes, il y aurait des nominations spécifiques adaptées à la taille et à la complexité de l'organisme ;
  - 2) mettre sur pied une équipe chargée de diriger les activités (il est important que toutes les parties prennent part au processus : cadres, travailleurs, techniciens et, le cas échéant, consultants externes). Elle aura la responsabilité de suivre le processus de changement culturel dans son ensemble ;
- b) établissement d'un plan logistique et séquentiel. Il faut garder à l'esprit que tout changement dans une culture organisationnelle est un long processus et prend du temps à se généraliser. Le processus doit donc être étendu graduellement à l'ensemble de l'organisme. Dans le cas d'un État qui met en œuvre un PNS, ou d'un organisme de l'industrie qui met en œuvre un SGS, ce plan peut être intégré au plan de mise en œuvre. Les aspects suivants devraient être pris en compte :
- 1) choisir le moment le plus approprié afin d'éviter les événements parallèles susceptibles de polluer le processus. Faire preuve d'assurance ;
  - 2) établir les lignes directrices à suivre pour la mise en œuvre (ce qui sera fait) ;
  - 3) désigner le personnel chargé de la mise en œuvre, ainsi que toutes les personnes qui participeront au processus et les fonctions à développer. De préférence, des leaders dûment reconnus ;
  - 4) préciser si un service externe sera nécessaire ou non, et ses compétences ;
  - 5) familiariser les travailleurs – avant, durant et après – avec l'ensemble du processus de changement culturel et le niveau de participation de chaque membre dans le système organisationnel ;
  - 6) établir des contrôles et des dates butoirs réalistes pour l'atteinte d'un objectif spécifique dans les différentes phases du processus ;
- c) analyse de la situation culturelle au sein de l'organisme. La culture de la sécurité subit de nombreuses influences, et les organismes devront faire analyser la leur. Une évaluation de la maturité de la culture de la sécurité peut fournir des indications précieuses donnant lieu à des mesures administratives visant à encourager les comportements de sécurité souhaités. Il convient de noter qu'une telle évaluation est sujette à une certaine subjectivité et peut refléter les points de vue et perceptions des personnes concernées à un moment spécifique seulement. L'analyse aidera à repérer avec précision les écarts entre la situation existante et celle prévue par l'organisme pour déterminer le changement culturel. Pour l'analyse, le Doc 9859 propose des critères pour réaliser la culture de sécurité souhaitée ;

- d) conscientisation, diffusion et « vente et/ou marketing » du processus de changement culturel. Choisir et former des agents possibles de changement dans les domaines clés, notamment, selon la taille et la complexité de l'organisme : des gestionnaires de formation d'équipe et/ou « organisateurs de processus » (leaders, motivateurs de lignes directrices, dépanneurs). Chaque gestionnaire doit être capable de soulever l'intérêt des groupes de base, en promouvant la participation au changement, et il doit les aider à voir la nécessité du changement. Pour faciliter le changement, il est utile d'avoir des agents de changement présents dans les départements clés ; il devrait normalement s'agir de leaders naturels, respectés et appréciés par leurs collègues, qui ont les aptitudes et les compétences qu'il faut pour apporter le soutien nécessaire et encourager la recherche de solutions et d'améliorations dans le milieu de travail ;
- e) recours à des séminaires de direction, travail d'équipe et analyse des problèmes/hierarchisation des solutions/lignes directrices et directives. Grâce aux séminaires, tous les cadres supérieurs devraient connaître l'engagement à l'égard des besoins des équipes. Promouvoir le changement, de nouveaux modèles de gestion avec des compétences et des aptitudes en matière de direction, participation et travail d'équipe. En particulier, développer un leadership participatif à travers les plans de formation, comme la formation préliminaire, fournie au moment où le travailleur entre en service, compte tenu de l'expérience et du profil professionnel de chaque nouvel employé (règles internes, présentation de l'équipe, explication des fonctions, initiation et activités propres au poste) ;
- f) application de techniques et procédures de gestion de la sécurité nouvelles/révisées. Étant donné qu'il s'agit d'un instrument social pour améliorer le système, les priorités seront établies en ce qui concerne les procédures clés de gestion de la sécurité (SGS/PNS) à exécuter et la stratégie de développement personnel, professionnel et organisationnel en vue de leur mise en œuvre graduelle. C'est pourquoi il faut établir des lignes directrices pour leur conception, leur formulation, leur diffusion et leur accessibilité, la formation à dispenser, le soutien logistique nécessaire, le suivi et le contrôle pour garantir que certaines activités soient perçues comme étant fiables, efficaces, et efficaces, ainsi que la gestion optimale des ressources pour toutes les équipes ;
- g) évaluation et suivi. Compte tenu des lignes directrices mentionnées ci-dessus et des étapes à suivre durant le processus, il est important de toujours avoir des critères clairs et transparents, à travers le suivi du cycle classique d'amélioration continue basé essentiellement sur la motivation du personnel à faire ce qui est nécessaire et souhaité, sur la base des succès passés. Étant donné que les actions humaines sont régies par des motifs, des systèmes de récompense devraient être créés qui suscitent des réponses rapides focalisées sur des mesures favorables au partage des succès réalisés dans le cadre de l'exécution des fonctions, et reconnaissant et valorisant le travail accompli ;
- h) communication. Pour chaque activité de mise en œuvre de PNS/SGS et de changement culturel, des stratégies de communication périodique devraient être élaborées (concernant l'élément promotion à établir ou déjà établi), et des informations devraient être fournies sur les résultats et les stratégies futures ; elles aideront à faciliter la communication à tous les niveaux de commandement. Les moyens de communication utilisables comprennent les communiqués internes, les réunions, les courriels, les

espaces virtuels, des rencontres (équipes d'amélioration), des assemblées générales du personnel, etc.

3.2 La République bolivarienne du Venezuela a élaboré une circulaire consultative contenant des lignes directrices sur le sujet examiné dans la présente note et d'autres éléments liés à la culture de la sécurité, à l'intention des parties intéressées. Cette circulaire peut être consultée à l'adresse [http://www.inac.gob.ve/wp-content/uploads/2020/11/circular\\_CA\\_05\\_003.pdf](http://www.inac.gob.ve/wp-content/uploads/2020/11/circular_CA_05_003.pdf).

#### 4. CONCLUSION

4.1 La présente proposition a pour objet de mettre de l'avant une stratégie possible de changement culturel : organisation de la gestion et d'équipes ; exécution d'une campagne guidée par des agents de changement ; formation/perfectionnement du personnel pour l'acquisition de compétences spécifiques soutenant le changement culturel ; suivi/évaluation du changement prévu ; et communication durant tout le processus.

4.2 Au besoin, la stratégie de changement culturel peut être appliquée non seulement durant la mise en œuvre du PNS ou du SGS mais aussi durant leur entretien.

4.3 Compte tenu de ce qui précède, l'Assemblée est invitée à prendre les mesures recommandées dans le résumé analytique figurant au début de la présente note de travail.

1.1