



«La seule constante est le changement». L'exactitude du dicton apparaît clairement lorsqu'on observe la rapidité croissante des adaptations et réorganisations successives. Plus encore: ce sont deux ou trois transformations et davantage qui veulent parfois être réalisées en même temps. Ou pour prendre une autre image: aujourd'hui, au lieu de procéder pas à pas, on rénove d'un seul coup la cuisine, la cave et le galetas.

Or la recherche acharnée du renouvellement répond à une obligation, même et surtout pour un service administratif. Car si l'industrie suisse du transport aérien doit impérativement s'affirmer dans un contexte économique en mutation accélérée, les

conditions cadres qui lui sont faites par l'Etat ont leur rôle à jouer dans ce processus. A des nécessités entièrement nouvelles, l'Etat ne peut plus réagir dans le style des années 1970. Notre office est particulièrement bien placé pour observer cette évolution, car l'aviation a toujours été un baromètre conjoncturel révélateur. Les exigences auxquelles nous devons faire face à l'OFAC ayant augmenté, nous avons identifié les changements nécessaires et pris les mesures qui s'imposaient. Ainsi le projet de réorganisation Swing a été mené à chef pour la fin de l'an 2000.

Les deux grands objectifs en étaient clairs d'emblée: nous voulions concevoir une organisation axée sur un service optimal à la clientèle et donner à l'office la structure requise pour cela; simultanément, nos collaborateurs devaient bénéficier de la sécurité de l'emploi, tout en ayant la possibilité de changer de fonction au sein de l'office. Je crois pouvoir dire que l'un et l'autre défi a été relevé de manière satisfaisante, même si la mise en oeuvre du projet requiert encore des réglages fins ici et là. Mais incontestablement, le nouvel OFAC possède la capacité de s'adapter plus rapidement et mieux aux changements à venir.

Ainsi le présent rapport annuel n'est pas un simple rappel de nos activités au cours de l'année écoulée. Pour nos aimables lecteurs et lectrices, il constitue une carte de visite qui leur facilitera l'orientation dans un OFAC réorganisé. Si vous deviez être confrontés à des erreurs ou à des défaillances, n'hésitez pas à nous en parler; car nous voulons tout faire pour vous servir encore plus rapidement et mieux à l'avenir.

André Auer

Directeur de l'Office de l'aviation civile.

Efficacité accrue grâce à Le «nouvel» OFAC des structures axées sur les processus

Au début de 2001, l'Office fédéral de l'aviation civile s'est doté d'une nouvelle structure. Achevé au cours de la période sous revue au terme de plus de 2 années de travaux, le projet Swing avait pour but d'accroître l'efficacité et l'efficience de l'office, une mesure indispensable vu l'augmentation énorme du volume de travail, pour un personnel à peine plus nombreux que par le passé.

Ce qui s'est imposé à l'OFAC vaut pour l'administration fédérale tout entière: les ressources en personnel autorisées par le Parlement suffisent de moins en moins à assumer les tâches à accomplir. A l'OFAC, le hiatus se faisait sentir depuis des années, de plus en plus grave à mesure que se précisait la croissance explosive de l'aviation civile. La comparaison à long terme (cf. tableau) montre bien que pour un nombre donné de travaux plus ou moins inchangés, on dispose aujourd'hui de nettement moins de personnel.

D'importantes mutations

Depuis le milieu des années 1990, la réforme du gouvernement et de l'administration a amené différents services administratifs à conduire des projets de réorganisation ayant une seule et même orientation: s'inspirant du modèle des quatre cercles, des régies surtout comme l'ancienne entreprise des PTT se sont «détachées» de l'administration centrale, tandis que d'autres services fédéraux tels que l'Office fédéral de la communication (OFCOM) ou l'Office fédéral de topographie (S+T) sont devenus des organisations conduites par les départements, avec mandat de prestations et budget global (cf. figure).

Par ailleurs, le Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC), dont l'OFAC fait partie, a posé les premiers jalons en vue de la création d'un institut de la sécurité technique (IST), une future agence qui devrait assumer dès 2004, sur mandat départemental, les activités de contrôle dans le domaine de la sécurité technique.

Dans ces conditions, l'orientation à donner au projet Swing était claire: l'avenir étant à la séparation des tâches proprement techniques et des fonctions de souveraineté, le noyau de l'OFAC devait évidemment rester intégré dans l'administration. Mais la direction de l'office a tenu à préparer au changement dans les meilleures conditions les unités destinées, selon toute vraisemblance, à passer à l'IST. On s'est donc appliqué à faire de l'OFAC un organisme axé sur les processus, dont les déroulements devaient impliquer le moins d'interfaces possible. Parallèlement, on a aplati l'organigramme et institué des équipes de processus dont l'activité sera entièrement dévolue au service de la clientèle. Le recours aux instruments les plus modernes d'économie d'entreprise est venu appuyer la réorganisation.

La direction s'était imposé une contrainte: même avec la réorganisation, tous les collaborateurs devaient pouvoir continuer d'être occupés à l'OFAC, au besoin avec un cahier des charges quelque peu modifié. Pour nombre d'entre eux, c'était une occasion de réorienter leur activité au sein de l'office. Beaucoup ont saisi leur chance et l'objectif a été pleinement atteint.

Trois domaines principaux

Les unités organisationnelles du nouvel OFAC relèvent de trois catégories: les affaires opérationnelles sont assumées par sept équipes de processus, déterminées à traduire dans la réalité la notion de «gestion intégrale» des produits, au service du client. Pour une demande spécifique, les clients et partenaires de l'OFAC n'auront plus affaire qu'à un seul interlocuteur, capable de les conseiller sur tous les aspects de leur demande, et d'y répondre.

Deuxièmement, les centres de compétence sont là en quelque sorte pour étayer les processus. Leurs collaborateurs sont généralement associés aux processus, auxquels ils apportent le savoir-faire spécifique de leur centre de compétence dans l'élaboration du produit. En lui-même, le centre ne dégage ni produit ni service: il travaille à affiner les produits des équipes de processus.

Troisièmement, la direction de l'office et les unités d'appui assument les tâches transversales et veillent au bon fonctionnement de l'ensemble.

L'un des grands objectifs de la réorganisation était de simplifier la hiérarchie, ce qui a été fait. Le management de l'office se limite désormais à deux échelons. La direction, nouvellement formée, applique la stratégie: elle se compose d'un directeur (conduite de l'office), de son suppléant (gestion des processus) et d'un sous-directeur (centres de compétences et «support»). Les responsables de processus et des centres de compétences mènent les affaires opérationnelles: avec le chef d'état-major et le responsable «support», ils forment le comité de planification de l'office. Tous les deux mois environ, le comité se réunit avec la direction et traduit les objectifs stratégiques dans la planification pluriannuelle et annuelle.

La nouvelle organisation de l'OFAC est effective depuis janvier 2001.

Les pages qui suivent présentent les unités organisationnelles de l'Office fédéral de l'aviation civile, avec leurs compétences et les personnes responsables.

Direction

Sont subordonnés au directeur de l'office, outre les deux autres membres de la direction, le secrétaire de direction, le chef d'état-major, le délégué aux accords sur le trafic aérien ainsi que deux collaborateurs affectés à des tâches spéciales. M. André Auer (031 325 99 00) est directeur de l'OFAC depuis 1993. Son remplaçant, M. Urs Adam (031 325 98 29), chef processus, dirige les affaires opérationnelles, tandis que M. Marcel Zuckschwerdt (031 325 09 14) est responsable des centres de compétence et du domaine Ressources et logistique.

Etat-major

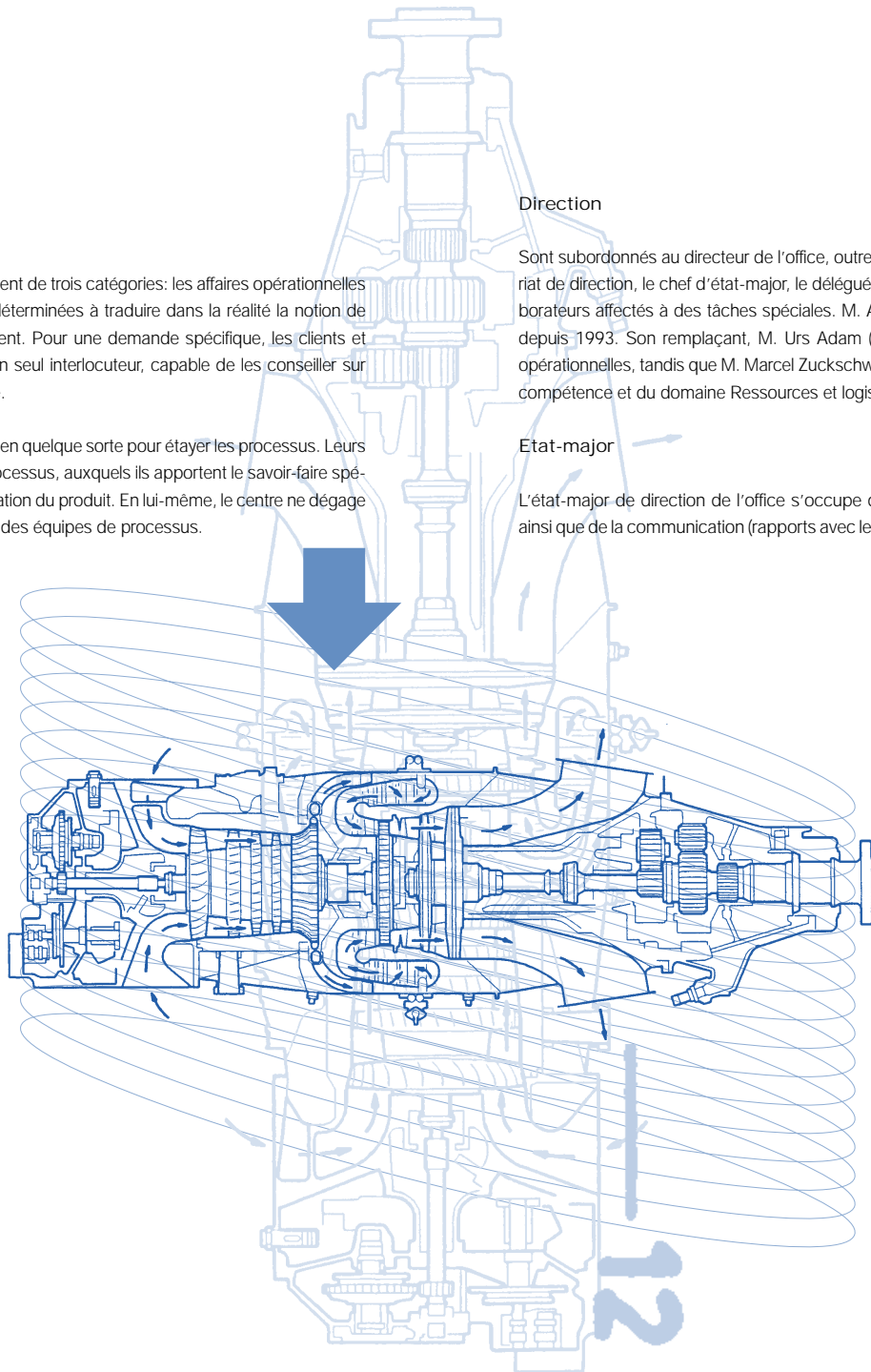
L'état-major de direction de l'office s'occupe de la planification et de la coordination des travaux ainsi que de la communication (rapports avec les médias, internet) et de la statistique. Il est dirigé par M. Hans U. Aebersold (031 325 80 57).

Ressources et logistique

L'unité des ressources et de la logistique (direction: M. Kaspar Müller, 031 325 90 83) réunit les quatre domaines des finances, du personnel, de l'informatique (coordination et projets) et de la logistique (service postal, administration du matériel, gestion du bâtiment). Depuis le milieu de l'an 2000, le dépannage informatique n'est plus assuré par un service interne de l'office, mais par des unités spécialisées, concentrées au département.

Planification de l'infrastructure

Dirigé par M. René Aebersold (031 325 98 41), ce processus gère le Plan sectoriel de l'infrastructure aéronautique (PSIA), c'est-à-dire un instrument fondamental pour planifier le développement des équipements aéronautiques du pays. Au titre des instruments de planification, on mentionnera aussi le plan de radionavigation et la planification des fréquences radio, ainsi que la gestion de l'espace aérien. En outre, IP répond des réglementations régissant la circulation aérienne et à ce titre, il supervise l'activité de Skyguide, le calcul des redevances de navigation et les informations aéronautiques concernant la sécurité.



Installations aéronautiques

Réglementation et surveillance de l'exploitation des aéroports, champs d'aviation et hélicoptères relèvent de ce processus (direction: M. Roger Ritz, 031 325 80 60), ainsi que la co-utilisation d'aérodromes militaires. L'activité couvre toutes les procédures d'octroi des concessions, d'élaboration ou d'adoption des règlements d'exploitation ainsi que d'approbation des plans de projets de construction. S'y ajoute le suivi des questions de sécurité (autorisations dérogatoires, manifestations telles que meetings aériens) ainsi que la gestion des obstacles au trafic aérien.

Formation aéronautique et licences

Dirigé par M. Ueli Herren (031 325 80 53), ce processus assume tout le spectre de la formation et du perfectionnement des pilotes. Au cours de l'année sous revue, il s'est occupé surtout de l'introduction des nouvelles réglementations JAR-FCL (FCL: Flight Crew Licencing). Parallèlement, le «modèle suisse» de formation des pilotes est maintenu, notamment en raison de certaines «spécialités» helvétiques telles que le pilotage d'hélicoptère en montagne. Ce processus définit les standards de toute la formation aéronautique, il assume le choix, la formation et la désignation des responsables ainsi que la certification des équipements de formation et des installations d'entraînement (simulateurs). Ces activités trouvent leur prolongement dans la gestion des examens, des licences et des qualifications du personnel de vol et des contrôleurs aériens. Enfin, l'inspection des hélicoptères fait partie de ce processus également.

Entreprises de transport aérien

L'équipe de M. Daniel Ruhier (031 325 91 42) est responsable de la certification des entreprises de transport aérien et de leur surveillance lors de l'exploitation. Cela englobe également la surveillance opérationnelle du matériel de vol et les «SAFA Ramp Checks», consistant à soumettre à un contrôle l'un ou l'autre, au hasard, des appareils et des équipages se présentant sur un aéroport suisse. Un vaste champ d'activité aussi est celui des 130 accords bilatéraux de trafic aérien que la Suisse a passés avec d'autres Etats et qu'elle adapte continuellement aux circonstances. Enfin, troisième volet, les mesures de sûreté: le processus évalue et approuve les mesures prises par les entreprises de transport aérien et les expéditeurs ainsi que dans le domaine du transport de marchandises dangereuses.

Entreprises aérotechniques

Notre pays abrite une centaine d'entreprises occupées à l'entretien d'avions et certifiées conformément à la norme européenne JAR-145. Dirigé par Mme Elisabeth Stocker (031 324 92 54), le processus assume la certification de ces entreprises et leur audition périodique. Il fait de même pour les entreprises de production et de formation (certification selon OECA/JAR-21 et JAR-147, respectivement) et pour le personnel d'entretien, qui doit satisfaire soit à la norme européenne JAR-66, soit aux critères suisses fixés dans l'ordonnance sur le personnel préposé à l'entretien des aéronefs (OPEA).

Certification de type

Avant d'être mis sur le marché, les nouveaux éléments d'avions et avions entiers ont à subir un long programme de certification. Dirigé par M. Philippe Voisard (031 325 97 31), le processus s'appuie sur l'important système de règlements des «Joint Aviation Authorities» (JAA), qui fixe d'une part les processus de certification et d'audit des entreprises productrices, et d'autre part, la certification des appareils elle-même. C'est dans ce contexte que se situe aussi la publication des consignes de navigabilité de l'OFAC et d'autres autorités aériennes qui recommandent ou prescrivent toutes sortes de mesures propres à maintenir le fonctionnement sûr des appareils. Enfin ce même processus est chargé de certifier les avions de catégories spéciales, tels que les appareils historiques ou les aéronefs-amateurs.

Navigabilité et registre matricule

Ce processus dirigé par M. Samuel Wenger (031 325 91 09) représente en quelque sorte le «service des automobiles» du transport aérien: il contrôle l'aptitude au vol des appareils privés, ce que l'on appelle la navigabilité («Airworthiness»). C'est la condition mise à l'inscription de l'appareil au registre matricule suisse des avions. Le processus fait passer les examens de vol et veille en outre à ce que le spectre des communications techniques (commentaires et informations sur les normes techniques au sens le plus large) publiées par l'OFAC parvienne à la connaissance tant des propriétaires et des exploitants de ces appareils que des entreprises d'entretien.

Affaires internationales

L'harmonisation internationale des standards et prescriptions est une préoccupation presque aussi ancienne que l'aviation civile elle-même. Pour l'industrie aéronautique d'un petit pays, de surcroît non membre de l'Union européenne, l'engagement actif de l'autorité nationale de surveillance revêt une importance primordiale. L'accent est mis sur la participation au sein de l'Organisation internationale de l'aviation civile (OACI), de la Conférence européenne de l'aviation civile (CEAC), des Joint Aviation Authorities (JAA) et d'Eurocontrol. Sous la direction de M. Urs Haldimann (031 325 91 76), le centre de compétences coordonne les activités de l'office dans ces institutions, parmi d'autres, et assiste la direction dans les choix stratégiques. Il veille également à l'application, en Suisse, des dispositions internationales et enfin, il est en charge du programme national de sûreté de l'aviation.

Environnement

Les problèmes d'environnement prennent de plus en plus d'importance dans le développement de l'aviation. L'OFAC comprend depuis le début des années 1970 une unité organisationnelle s'occupant des questions d'écologie. Le centre de compétences dirigé par M. Werner Bula, 031 325 91 10, établit les fondements des modèles de calcul, méthodes de mesure et autres normes, et il en assure continuellement la conformité au niveau de la science. Il veille par ailleurs à ce que l'élaboration des produits de l'OFAC se situe dans la ligne stratégique du Conseil fédéral pour le développement durable.

Droit

Le centre de compétences dirigé par M. Peter Krüger (031 325 90 92) veille à assurer l'unité de doctrine et l'application cohérente de toutes les dispositions du droit aérien dans les affaires touchant l'office. Il mène en outre les procédures pénales et administratives relevant de la compétence de l'OFAC. Enfin il lui incombe de gérer le registre des aéronefs, une sorte de manuel des avions de transport suisses.

Aviation

Le centre de compétences Aviation (direction: M. Jean-Rodolphe Willi, 031 325 91 84) assure les capacités de pilotage nécessaires à l'accomplissement des tâches de l'office et l'organisation du service de vol de l'OFAC. Ses attributions comprennent aussi le service aéro-médical, la coordination de l'office avec le bureau d'enquête sur les accidents d'aviation, la surveillance de l'Instruction aéronautique préparatoire (IAP) ainsi que le Service de recherches et de sauvetage («Search and Rescue SAR»).

Service de transport aérien de la Confédération

Le Service de transport aérien de la Confédération (STAC) assure les vols VIP sur mandat des départements. Il reçoit ses ordres des chefs de département et de la chancellerie de la Confédération. Rattaché à l'OFAC sur le plan administratif, le STAC est dirigé par M. Reto Gartmann (031 818 50 02), chef pilote, et occupe trois pilotes à plein temps et un dispatcher. Selon leurs disponibilités, les pilotes du STAC officient également comme inspecteurs et experts au service de l'OFAC.

