



TROUSSE D'OUTILS POUR LA PROMOTION D'UNE CULTURE DE SÛRETÉ

Le développement d'une culture de sûreté et des capacités humaines en sûreté constitue l'une des mesures prioritaires du Plan pour la sûreté de l'aviation dans le monde (GASeP), adopté par le Conseil de l'OACI le 10 novembre 2017. Le présent document, élaboré par le Groupe de travail sur la formation du Groupe d'experts de la sûreté de l'aviation, fournit une trousse à outils des meilleures pratiques aux États et à l'industrie, dans le but de bâtir et de promouvoir une culture de sûreté positive.

Introduction

Qu'est-ce qu'une culture de sûreté ?

Une culture de sûreté est un ensemble de normes, de convictions, de valeurs, d'attitudes et de présuppositions qui sont inhérentes au fonctionnement quotidien des organisations et sont reflétées dans les actions et les comportements de toutes les entités et de tout le personnel de ces organisations. La sûreté devrait être la responsabilité de tous – à tous les niveaux. Une culture de sûreté efficace consiste à :

- reconnaître qu'une sûreté efficace est essentielle à la réussite opérationnelle ;
- instaurer un attachement aux pratiques de sûreté positives chez les employés ;
- aligner les mesures de sûreté sur les principaux objectifs opérationnels ;
- définir la sûreté comme une valeur fondamentale, et non comme une obligation ou une lourde dépense.

Avantages

Les avantages d'une culture de sûreté efficace sont, entre autres, les suivants :

- Les employés se sentent concernés par les questions de sûreté et prennent leurs responsabilités en la matière ;
- Les niveaux de conformité avec les mesures de sûreté de protection augmentent ;
- Le risque d'incidents de sûreté et d'atteintes à la sûreté est réduit car les employés sont plus soucieux de la sûreté dans leurs réflexions et leurs actions ;
- Les employés sont plus susceptibles de repérer et de signaler des activités et comportements préoccupants ;
- Le sentiment de sûreté est plus important chez les employés ;
- La sûreté est renforcée sans nécessité d'engager des dépenses importantes.



OACI

Outils pour l'instauration d'une culture de sûreté positive

La présente trousse d'outils est conçue pour aider les organisations de l'industrie aéronautique à renforcer leur culture de sûreté. Elle présente un certain nombre d'outils visant à assister les formateurs et les responsables dans l'instauration et le maintien de comportements forts en matière de sûreté au sein des effectifs. Les outils sont classés selon les domaines d'intervention suivants:

MILIEU DE TRAVAIL POSITIF	
RÉSULTAT SOUHAITÉ	OUTILS
Le milieu de travail encourage et facilite une culture de sûreté positive.	Clarté et cohérence des politiques, processus, systèmes et procédures — inscrire la sûreté dans la politique et toutes les procédures générales, y compris dans les domaines où elle n'occupe pas une place centrale, et la faire apparaître clairement par écrit. Veiller à ce que les informations soient simples à comprendre et à suivre, et facilement accessibles aux membres du personnel souhaitant se rafraîchir la mémoire.
	Matériel, espace et ressources — offrir au personnel les ressources dont il a besoin pour réaliser de solides performances en matière de sûreté. Par exemple : des équipements d'inspection-filtrage supplémentaires, du personnel supplémentaire à un point de contrôle, ou du matériel et des appareils informatiques appropriés.
	Rappels visuels — aider les employés à instaurer une sûreté efficace en leur rappelant quelles mesures ils doivent prendre. Par exemple : indications sur les portes ou panneaux, ou fenêtres qui s'affichent automatiquement à chaque ouverture/fermeture de session sur un ordinateur.
	Boîte à idées — permettre au personnel de formuler des suggestions quant aux moyens d'améliorer la sûreté, et récompenser les propositions fructueuses.
	Plan de communications ciblées — inviter des experts ou des personnalités qui ne font pas partie de l'organisation à appuyer des messages favorisant les pratiques de sûreté.
Le personnel est conscient des comportements que l'on attend de lui en matière de sûreté, et il les affiche volontiers et en toute confiance.	Évaluations de la performance — indiquer les comportements attendus de chacun des employés en matière de sûreté et évaluer leur performance par rapport à ces comportements, dans le cadre du processus d'évaluation. Leur fournir un retour d'information, reconnaître les comportements positifs, et faire connaître les conséquences ou les sanctions en cas de non-respect de la politique en matière de sûreté.
	Messages de remerciements — témoigner sur un blogue ou dans un article de la façon dont la culture de sûreté forte a des retombées positives sur l'organisation, ou publier une communication interne sur les résultats des contrôles de sûreté (par exemple : 100 % des employés affichent clairement leur laissez-passer).
Une approche systémique et organisée de la gestion de la sûreté ancre cet élément dans les activités quotidiennes de l'organisation et de son personnel.	Système de gestion de la sûreté (SGS) — gérer la sûreté de manière structurée grâce à la mise en œuvre d'un SGS. Un SGS peut fournir un cadre axé sur les risques pour intégrer la sûreté aux activités quotidiennes et à la culture d'une organisation. La philosophie d'un SGS consiste en une culture qui, de la haute direction à l'ensemble du personnel, implante efficacement la sûreté au cœur de toutes les activités.

FORMATION	
RÉSULTAT SOUHAITÉ	OUTILS
Le personnel possède les connaissances, les compétences et les capacités pour assurer efficacement la sûreté.	Cours d'initiation — doter <u>tous</u> les employés des connaissances, des compétences et des capacités pour assurer efficacement la sûreté dès le début, notamment des connaissances sur les menaces pesant sur la sûreté de l'aviation. Insister sur l'importance de s'opposer au non-respect des procédures/politiques en matière de sûreté et sur la manière d'intervenir en cas d'incidents de sûreté. Fournir des exemples de comportements/objets inhabituels ou suspects qui devraient être signalés.
	Cours de remise à niveau — offrir régulièrement un cours de remise à niveau pour que les employés puissent actualiser leurs connaissances sur les questions de sûreté de façon à intégrer les nouvelles menaces et atteintes à la sûreté, ainsi que les nouveaux comportements suspects.
	Activités de formation continue — promouvoir les messages de sûreté tout au long de l'année et appuyer les employés dans l'élargissement de leurs connaissances et de leurs compétences en matière de sûreté.



RÔLE DE CHEF DE FILE

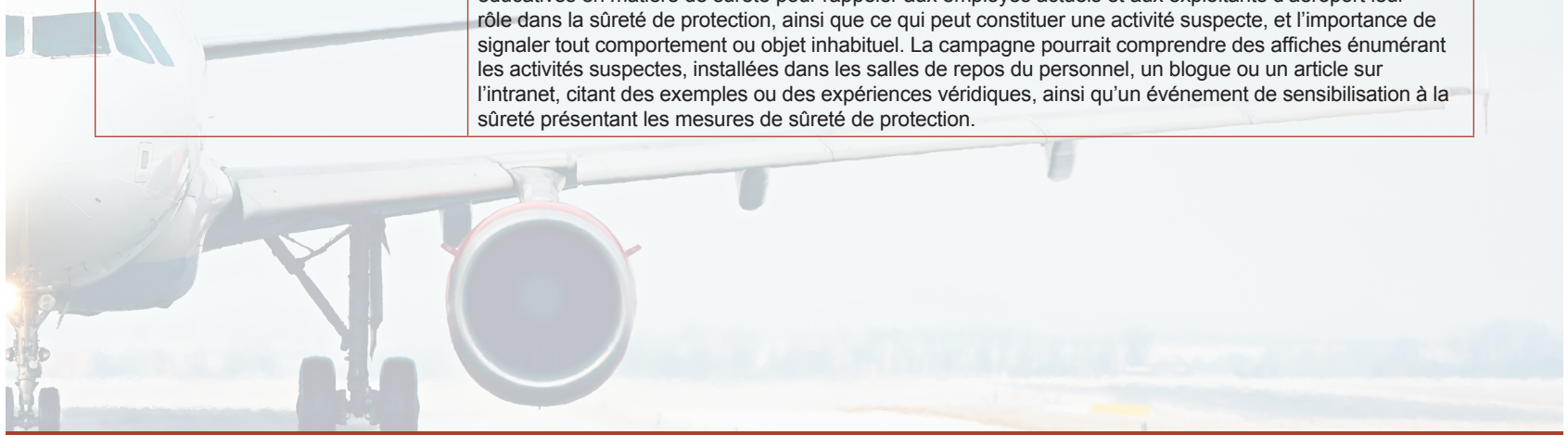
RÉSULTAT SOUHAITÉ	OUTILS
Environnement où les responsables et les dirigeants, y compris les plus haut placés, montrent l'exemple et appuient leur personnel dans la mise en œuvre d'une sûreté efficace.	Séances d'information de la direction — promouvoir les messages de sûreté par l'intermédiaire du personnel de haut rang. Les membres de la haute direction pourraient inclure la sûreté dans leurs bulletins d'information ou séances d'information du personnel, ou encore rédiger un article ou publier un texte sur un blogue pour souligner l'importance qu'ils attachent à la sûreté efficace, ainsi que les mesures qu'ils prennent personnellement pour renforcer et promouvoir une culture de sûreté positive.
	Comportement exemplaire — appuyer et appliquer personnellement et en tout temps la politique en matière de sûreté, et ne pas y déroger (par exemple : pour gagner du temps).
	Patience et compréhension — donner à tout le personnel le temps et les ressources nécessaires pour se conformer aux mesures de sûreté, même sous pression.
	Messages de remerciements — remercier personnellement ceux qui ont signalé des activités suspectes ou atteintes à la sûreté.
	Participation aux événements de sensibilisation à la sûreté et aux séances d'information du personnel — si la haute direction prend le temps de participer aux séances d'information et aux événements de sensibilisation à la sûreté, le personnel constate que les responsables/dirigeants accordent de l'importance à la sûreté et qu'ils appuient les initiatives en cours dans ce domaine.

COMPRÉHENSION DE LA MENACE

RÉSULTAT SOUHAITÉ	OUTILS
L'ensemble du personnel comprend la nature des menaces.	Séances d'information ciblées concernant la menace — organiser des séances d'information ciblées et plus détaillées sur la menace à l'intention des responsables de rangs intermédiaire et supérieur afin de tenir à jour et de renforcer leur compréhension et leur évaluation de la menace.
	Séances d'information de rappel — organiser régulièrement des séances de rappel à l'intention du personnel actuel et, plus largement, de la communauté aéroportuaire sur les menaces pour la sûreté qui pèsent sur l'organisation. Ces rappels peuvent figurer sur l'intranet ou dans les bulletins d'information, ou avoir lieu lors de réunions du personnel, dans le cadre d'un cours de remise à niveau annuel ou lors de séances de sensibilisation et d'information spécifiques et coordonnées.
	Annonces orales en cas de changement du contexte de menaces — informer le personnel au plus vite des menaces nouvelles et émergentes, ou des changements concernant le niveau de menace.

VIGILANCE

RÉSULTAT SOUHAITÉ	OUTILS
L'ensemble du personnel se sent capable de s'opposer aux personnes qui ne respectent pas les politiques/procédures en matière de sûreté.	Répétition — répéter les messages à des fins de constance et pour aider à ancrer la prise de conscience.
	Séances d'information de rappel — encourager le personnel à s'opposer à tout cas de non-conformité à l'occasion de séances d'information ou grâce à des prospectus et affiches dans les salles de repos, rappelant les conséquences possibles en cas de non-signalement.
L'ensemble du personnel et tous les visiteurs se tiennent sur leurs gardes lorsqu'ils se trouvent à l'aéroport, et ils savent reconnaître un comportement suspect.	Note d'information à l'intention des visiteurs — rédiger une courte note d'information sur la sûreté, distribuée à tous les visiteurs lors de la remise de leur badge. La note peut souligner l'importance de rester sur ses gardes à l'intérieur de l'aéroport, et fournir les coordonnées de la salle de contrôle de la sûreté.
	Affiches et panneaux — installer des panneaux dans l'aéroport afin de rappeler au personnel et aux visiteurs de rester vigilants et sur leurs gardes. Les panneaux peuvent comporter des coordonnées pour que le personnel et les visiteurs sachent qui contacter s'ils repèrent des activités ou des personnes suspectes.
	Campagnes régulières de sensibilisation à la sûreté — organiser à intervalles réguliers des campagnes éducatives en matière de sûreté pour rappeler aux employés actuels et aux exploitants d'aéroport leur rôle dans la sûreté de protection, ainsi que ce qui peut constituer une activité suspecte, et l'importance de signaler tout comportement ou objet inhabituel. La campagne pourrait comprendre des affiches énumérant les activités suspectes, installées dans les salles de repos du personnel, un blogue ou un article sur l'intranet, citant des exemples ou des expériences véridiques, ainsi qu'un événement de sensibilisation à la sûreté présentant les mesures de sûreté de protection.



SYSTÈMES DE COMPTE RENDU

RÉSULTAT SOUHAITÉ	OUTILS
Les atteintes à la sûreté et les incidents de sûreté sont rapidement signalés et corrigés. Les membres du personnel ne culpabilisent pas lorsqu'ils signalent un incident.	Système de compte rendu fondé sur une culture juste — créer un système de compte rendu garantissant la confidentialité des dénonciateurs et comprenant des informations sur la procédure de signalement d'une atteinte à la sûreté ou d'un incident de sûreté.
	Cours d'initiation au compte rendu d'atteintes à la sûreté — offrir une formation sur le fonctionnement du système de compte rendu fondé sur une « culture juste » à tous les employés, précisant les rôles et les responsabilités.
	Récompenses et remerciements — récompenser les membres du personnel qui signalent des atteintes à la sûreté et des incidents de sûreté (par exemple : remerciements en personne par des dirigeants de haut rang ou reconnaissance dans le cadre du système de gestion des performances).

INTERVENTION EN CAS D'INCIDENT

RÉSULTAT SOUHAITÉ	OUTILS
L'ensemble du personnel sait comment réagir et qui contacter en cas d'incident.	Carte de contact — distribuer à tous les employés une carte au format portefeuille contenant les coordonnées des personnes à contacter pour chaque type d'incident de sûreté (par exemple : le numéro à composer pour signaler un comportement inhabituel ou suspect, ou un objet perdu).
	Exercices de simulation et entraînements réguliers — donner au personnel la possibilité de réfléchir aux mesures qu'ils pourraient prendre lors d'un incident et tester leur capacité de réaction dans une certaine situation. Tirer et noter les leçons, et apporter des changements aux plans et aux procédures mis en place si nécessaire.

SÛRETÉ DES INFORMATIONS

RÉSULTAT SOUHAITÉ	OUTILS
Les informations sensibles sont stockées, transmises et supprimées de manière sûre, et elles ne sont partagées qu'avec les personnes qui ont besoin d'en connaître.	Cours d'initiation — donner à tous les nouveaux employés une formation sur la protection et le partage sécurisé des informations, et vérifier leur compréhension du cours par un test ou une autre forme d'évaluation.
	Politique et procédures relatives à la sûreté des informations clairement documentées — veiller à ce qu'elles soient facilement accessibles aux membres du personnel souhaitant se rafraîchir la mémoire.
	Cybersécurité — avoir mis en place de solides plans d'intervention en cas de cyberincidents, qui devraient être régulièrement testés et mis à jour, ainsi que des mécanismes pour appliquer les leçons tirées d'exercices et d'incidents réels.
	Séances d'information de rappel — rappeler au personnel l'importance d'une bonne sûreté des informations, à l'occasion de séances d'information, ou sur des prospectus et affiches, dans les salles de repos, qui soulignent les conséquences possibles d'une atteinte à la confidentialité des informations.
Les objets perdus/volés, tels que les ordinateurs, téléphones ou papiers, sont immédiatement signalés.	Carte/page intranet de contact — sur lesquelles figurent des informations faciles à suivre sur les mesures à prendre en cas d'objet perdu ou volé.

MESURES DE L'EFFICACITÉ

RÉSULTAT SOUHAITÉ	OUTILS
Des améliorations sont apportées à la culture de sûreté.	Registres sur les atteintes à la sûreté — enregistrer le nombre d'incidents de sûreté et autoriser leur analyse à des fins d'amélioration.
	Résultats d'inspection — enregistrer les taux de conformité avec la politique relative à la sûreté (par exemple : nombre de membres du personnel qui présentent correctement leur laissez-passer au cours des inspections).
	Enquêtes auprès du personnel/groupes de discussion — réaliser des enquêtes pour connaître le sentiment du personnel quant à la culture de sûreté.



OACI