



MINISTÈRE DES TRANSPORTS

AUTORITE NATIONALE DE L'AVIATION CIVILE DE CÔTE D'IVOIRE

17 NOV. 2022

Décision n° 008433 / ANAC/DTA/DSV/DSNAA/DSSC
portant adoption du guide relatif à la culture de la sécurité, « GUID-
PNS-8103 »

LE DIRECTEUR GENERAL,

- Vu** la Constitution,
- Vu** la Convention relative à l'Aviation Civile Internationale, signée à Chicago le 07 décembre 1944 ;
- Vu** le Règlement n° 08/2013/CM/UEMOA du 26 septembre 2013 portant adoption du Code communautaire de l'Aviation Civile des Etats membres de l'UEMOA ;
- Vu** l'Ordonnance n° 2008-08 du 23 janvier 2008 portant Code de l'Aviation Civile de Côte d'Ivoire ;
- Vu** le Décret n° 2008-277 du 03 octobre 2008 portant organisation et fonctionnement de l'Administration Autonome de l'Aviation Civile dénommée « Autorité Nationale de l'Aviation Civile », en abrégé ANAC ;
- Vu** le Décret n° 2013-285 du 24 avril 2013 portant nomination du Directeur Général de l'Administration autonome de l'Aviation Civile dénommée « Autorité Nationale de l'Aviation Civile » (ANAC) ;
- Vu** le Décret n° 2014-97 du 12 mars 2014 portant réglementation de la sécurité aérienne ;
- Vu** le Décret n° 2014-512 du 15 septembre 2014 fixant les règles relatives à la supervision de la sécurité et de la sûreté de l'aviation civile ;
- Vu** le décret n° 2022-160 du 09 mars 2022 portant modification des articles 7, 9 et 10 du décret n° 2014-512 du 15 septembre 2014 fixant les règles relatives à la supervision de la sécurité et de la sûreté de l'aviation civile ;
- Vu** l'Arrêté n° 326/MT/CAB du 20 Août 2014 autorisant le Directeur Général de l'Autorité Nationale de l'Aviation Civile à prendre par Décisions les règlements techniques en matière de sécurité et de sûreté de l'aviation civile ;
- Vu** l'Arrêté n° 67/MT/CAB du 23 Septembre 2019 portant approbation du Règlement aéronautique de Côte d'Ivoire relatif à la gestion de la sécurité, dénommé RACI 8002 ;

Sur proposition de la Direction de la Sécurité et du Suivi de la Conformité et après examen et validation par le Comité de travail relatif à la réglementation de la sécurité et la sûreté aérienne,

DECIDE :

Article 1 : Objet

Est adopté le guide relatif à la culture de la sécurité, codifié « GUID-PNS-8103 ».

Article 2 : Domaine d'application

Le GUID-PNS-8103 s'applique à tous les acteurs de l'aviation civile engagés dans une démarche de gestion de la sécurité (PNS/SGS).

Il donne des indications sur la promotion d'une culture positive de la sécurité.

Article 3 : Date d'entrée en vigueur

La présente décision abroge toutes les dispositions antérieures. Elle entre en vigueur à compter de sa date de signature.



The image shows a circular official stamp of ANAC (Autorité Nationale de l'Aviation Civile). The stamp contains the text 'ANAC' at the top, 'Autorité Nationale de l'Aviation Civile' around the perimeter, and 'LE DIRECTEUR GENERAL' in the center. A large, stylized blue ink signature is written over the stamp. Below the signature, the name 'Sinaly SILUE' is printed in bold black text.

P.J : Guide relatif à la culture de la sécurité
« GUID-PNS-8103 »

Ampliations :

- Toutes Directions
- SDIDN
- Prestataires de services



MINISTÈRE DES TRANSPORTS

AUTORITÉ NATIONALE DE L'AVIATION CIVILE
DE CÔTE D'IVOIRE

Réf. : GUID-PNS-8103

**GUIDE RELATIF A LA CULTURE
DE LA SECURITE**

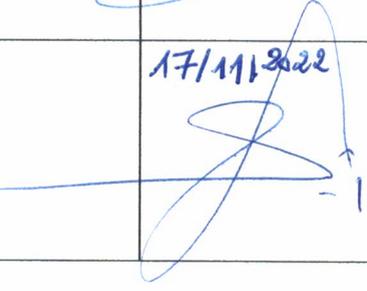
« GUID-PNS-8103 »

Approuvé par le Directeur Général et publié sous son autorité

1^{ère} édition - mai 2022

Administration de l'Aviation Civile de Côte d'Ivoire

PAGE DE VALIDATION

	NOM ET PRENOMS	FONCTION	VISA/DATE
REDACTION	KONE Kledjomoh Ousmane	Chef de Service Promotion de la Sécurité Aérienne	 05/05/22
	TUO Namongo	Chef de Service Gestion du Programme National de Sécurité	05/05/22 
	COULIBALY Siramane	Directrice de la Sécurité et du Suivi de la Conformité	05/05/22 
VALIDATION	Konan KOFFI	Président du comité de travail relatif à la réglementation de la sécurité et de la sûreté de l'aviation civile	27/10/2022 
APPROBATION	Sinaly SILUE	Directeur Général	17/11/2022 

LISTE DES PAGES EFFECTIVES

N° PAGE	N° EDITION	DATE D'EDITION	N° AMENDEMENT	DATE D'AMENDEMENT
0	1	05/05/2022	0	05/05/2022
i	1	05/05/2022	0	05/05/2022
ii	1	05/05/2022	0	05/05/2022
iii	1	05/05/2022	0	05/05/2022
iv	1	05/05/2022	0	05/05/2022
v	1	05/05/2022	0	05/05/2022
vi	1	05/05/2022	0	05/05/2022
vii	1	05/05/2022	0	05/05/2022
viii	1	05/05/2022	0	05/05/2022
1-1	1	05/05/2022	0	05/05/2022
1-2	1	05/05/2022	0	05/05/2022
2-1	1	05/05/2022	0	05/05/2022
2-2	1	05/05/2022	0	05/05/2022
2-3	1	05/05/2022	0	05/05/2022
2-4	1	05/05/2022	0	05/05/2022
2-5	1	05/05/2022	0	05/05/2022
2-6	1	05/05/2022	0	05/05/2022
3-1	1	05/05/2022	0	05/05/2022
3-2	1	05/05/2022	0	05/05/2022
3-3	1	05/05/2022	0	05/05/2022
3-4	1	05/05/2022	0	05/05/2022
3-5	1	05/05/2022	0	05/05/2022
3-6	1	05/05/2022	0	05/05/2022
3-7	1	05/05/2022	0	05/05/2022
3-8	1	05/05/2022	0	05/05/2022

INSCRIPTION DES AMENDEMENTS ET RECTIFICATIFS

AMENDEMENTS			
N°	Applicable le	Inscrit le	par

RECTIFICATIFS			
N°	Applicable le	Inscrit le	par

 <p>Autorité Nationale de l'Aviation Civile de Côte d'Ivoire</p>	<p>Guide relatif à la culture de la sécurité</p> <p>« GUID-PNS-8103 »</p>	<p>Edition 1 Date : 05/05/2022</p> <p>Amendement 0 Date : 05/05/2022</p>
---	---	--

TABLEAU DES AMENDEMENTS

<i>Edition/ Amendement</i>	<i>Objet</i>	<i>Date</i> - <i>Adoption/Approbation</i> - <i>Entrée en vigueur</i> - <i>Application</i>
Edition 01/ Amendement 00	<i>Création du document</i>	- 17 NOV. 2022 - 17 NOV. 2022 - 17 NOV. 2022

 <p data-bbox="225 170 536 221"> Autorité Nationale de l'Aviation Civile de Côte d'Ivoire </p>	<p data-bbox="663 105 1034 134"> Guide relatif à la culture de la sécurité </p> <p data-bbox="756 159 941 188"> « GUID-PNS-8103 » </p>	<p data-bbox="1147 96 1326 125"> Edition 1 </p> <p data-bbox="1147 120 1326 150"> Date : 05/05/2022 </p> <p data-bbox="1147 145 1299 174"> Amendement 0 </p> <p data-bbox="1147 170 1326 199"> Date : 05/05/2022 </p>
---	--	---

TABLEAU DES RECTIFICATIFS

Rectificatif	Objet	Date de publication

 <p>Autorité Nationale de l'Aviation Civile de Côte d'Ivoire</p>	<p align="center">Guide relatif à la culture de la sécurité</p> <p align="center">« GUID-PNS-8103 »</p>	<p>Edition 1 Date : 05/05/2022 Amendement 0 Date : 05/05/2022</p>
---	---	--

LISTE DES DOCUMENTS DE REFERENCE

Référence	Source	Titre	N° Révision	Date de Révision
RACI 8002	ANAC	Règlement Aéronautique de Côte d'Ivoire relatif à la Gestion de la sécurité	2 ^{ème} édition	Août 2019
GUID-PNS-8100	ANAC	Guide relatif à la mise en œuvre des SGS	2 ^{ème} édition	Mars 2022
Doc 9859	OACI	Manuel de gestion de la sécurité	4 ^{ème} édition	2018

 <p data-bbox="220 170 536 221">Autorité Nationale de l'Aviation Civile de Côte d'Ivoire</p>	<p data-bbox="660 103 1038 134">Guide relatif à la culture de la sécurité</p> <p data-bbox="754 154 944 183">« GUID-PNS-8103 »</p>	<p data-bbox="1150 91 1331 194">Edition 1 Date : 05/05/2022 Amendement 0 Date : 05/05/2022</p>
---	--	--

ABREVIATIONS ET SIGLES

 <p data-bbox="225 183 536 232">Autorité Nationale de l'Aviation Civile de Côte d'Ivoire</p>	<p data-bbox="663 118 1034 145">Guide relatif à la culture de la sécurité</p> <p data-bbox="756 170 941 197">« GUID-PNS-8103 »</p>	<p data-bbox="1147 109 1326 136">Edition 1</p> <p data-bbox="1147 136 1326 163">Date : 05/05/2022</p> <p data-bbox="1147 163 1299 190">Amendement 0</p> <p data-bbox="1147 190 1326 217">Date : 05/05/2022</p>
--	--	--

TABLE DES MATIERES

	<i>PAGE</i>
PAGE DE VALIDATION.....	i
LISTE DES PAGES EFFECTIVES	ii
INSCRIPTION DES AMENDEMENTS ET RECTIFICATIFS	iii
TABLEAU DES AMENDEMENTS	iv
TABLEAU DES RECTIFICATIFS.....	v
LISTE DES DOCUMENTS DE REFERENCE	vi
ABREVIATIONS ET SIGLES	vii
TABLE DES MATIERES	viii
CHAPITRE 1 : DEFINITIONS.....	1-1
CHAPITRE 2 : GENERALITES SUR LA CULTURE DE LA SECURITE.....	2-1
2.1 Objet.....	2-1
2.2 Champ d'application.....	2-1
2.3 Structure du guide.....	2-1
2.4 Concept de la culture de la sécurité.....	2-1
2.5 Culture de la sécurité et gestion de la sécurité	2-2
2.6 La culture de la sécurité et son influence sur les comptes rendus de sécurité.....	2-3
2.7 Culture de la sécurité et diversité culturelle	2-5
2.8 Culture de la sécurité et changement organisationnel	2-6
CHAPITRE 3 : DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE POSITIVE DE LA SECURITE	3-1
3.1 Caractéristiques d'une culture positive de la sécurité	3-1
3.2 Exemples des types d'actions qui faciliteront ou entraveront une culture positive de la sécurité.....	3-1
3.3 Suivi de la culture de la sécurité.....	3-8

 <p data-bbox="225 190 539 235">Autorité Nationale de l'Aviation Civile de Côte d'Ivoire</p>	<p data-bbox="667 125 1038 152">Guide relatif à la culture de la sécurité</p> <p data-bbox="759 176 946 203">« GUID-PNS-8103 »</p>	<p data-bbox="1153 114 1241 141">Edition 1</p> <p data-bbox="1153 141 1331 168">Date : 05/05/2022</p> <p data-bbox="1153 168 1302 194">Amendement 0</p> <p data-bbox="1153 194 1331 221">Date : 05/05/2022</p>
--	--	--

CHAPITRE 1 : DEFINITIONS

Dans le présent guide, les termes et expressions employés ci-dessous ont les significations indiquées ci-après :

Erreurs. Action ou inaction d'une personne en fonction, conduisant à des écarts par rapport aux intentions ou aux attentes de l'organisation ou de cette personne.

Gestion du changement. Processus formel permettant de gérer systématiquement les changements au sein d'une organisation, afin qu'avant leur mise en œuvre, il soit tenu compte des incidences qu'ils pourraient avoir sur les dangers identifiés et sur les stratégies d'atténuation des risques.

Informations de sécurité. Données de sécurité traitées, organisées ou analysées dans un contexte donné de manière à être utiles pour la gestion de la sécurité.

Objectif de sécurité. Brève déclaration de haut niveau sur les réalisations en matière de sécurité ou sur le résultat escompté à atteindre par le programme national de sécurité ou par le système de gestion de la sécurité du prestataire de services.

Performance de sécurité. Résultats d'un État ou d'un prestataire de services en matière de sécurité, par rapport aux cibles et aux indicateurs de performance de sécurité qu'il s'est fixés.

Prestataire de services. Organisme qui fournit des produits et/ou services d'aviation.

Programme national de sécurité (PNS). Ensemble intégré de règlements et d'activités qui visent à améliorer la sécurité.

Risque de sécurité. Probabilité et gravité prévues des conséquences ou résultats d'un danger.

Sécurité. État dans lequel les risques liés aux activités aéronautiques concernant, ou appuyant directement, l'exploitation des aéronefs sont réduits et maîtrisés à un niveau acceptable.

 <p data-bbox="220 192 533 237">Autorité Nationale de l'Aviation Civile de Côte d'Ivoire</p>	<p data-bbox="660 125 1035 152">Guide relatif à la culture de la sécurité</p> <p data-bbox="754 176 941 203">« GUID-PNS-8103 »</p>	<p data-bbox="1150 116 1238 138">Edition 1</p> <p data-bbox="1150 141 1329 163">Date : 05/05/2022</p> <p data-bbox="1150 165 1302 188">Amendement 0</p> <p data-bbox="1150 190 1329 212">Date : 05/05/2022</p>
--	--	--

Systeme. Structure organisée, intentionnelle, constituée d'éléments et composants corrélés et interdépendants et de politiques, procédures et pratiques connexes créées pour effectuer une activité spécifique ou pour résoudre un problème.

Systeme de gestion de la sécurité (SGS). Approche systématique de la gestion de la sécurité, comprenant les structures organisationnelles, l'obligation de rendre compte, les responsabilités, les politiques et les procédures nécessaires.

 <p data-bbox="229 188 542 232">Autorité Nationale de l'Aviation Civile de Côte d'Ivoire</p>	<p data-bbox="667 120 1043 147">Guide relatif à la culture de la sécurité</p> <p data-bbox="762 174 948 201">« GUID-PNS-8103 »</p>	<p data-bbox="1155 112 1244 138">Edition 1</p> <p data-bbox="1155 138 1334 165">Date : 05/05/2022</p> <p data-bbox="1155 165 1305 192">Amendement 0</p> <p data-bbox="1155 192 1334 219">Date : 05/05/2022</p>
--	--	--

CHAPITRE 2 : GENERALITES SUR LA CULTURE DE LA SECURITE

2.1 Objet

Le présent guide donne des indications sur la promotion d'une culture positive de la sécurité.

2.2 Champ d'application

Ce guide s'applique à tous les acteurs de l'aviation civile engagés dans une démarche de gestion de la sécurité.

2.3 Structure du Guide

Ce guide est composé de trois chapitres :

- le chapitre 1 porte sur les définitions ;
- le Chapitre 2 présente les notions générales sur la culture de la sécurité ;
- le chapitre 3 apporte des méthodes pour développer une culture positive de la sécurité.

2.4 Concept de la culture de la sécurité

La culture de la sécurité est la conséquence naturelle de la présence d'humains dans le système d'aviation. La culture de la sécurité a été décrite comme « la façon dont les humains se comportent vis-à-vis de la sécurité et du risque lorsque personne ne les observe ». Elle traduit la façon dont la sécurité est perçue, appréciée et priorisée par la direction et par les employés d'une organisation et la mesure dans laquelle les individus et les groupes :

- a) sont conscients des risques et des dangers connus auxquels l'organisation et ses activités sont confrontées ;
- b) ont en tout temps un comportement visant à préserver et à renforcer la sécurité ;
- c) sont capables d'accéder aux ressources requises pour assurer la sécurité de l'exploitation ;

 <p>Autorité Nationale de l'Aviation Civile de Côte d'Ivoire</p>	<p>Guide relatif à la culture de la sécurité</p> <p>« GUID-PNS-8103 »</p>	<p>Edition 1 Date : 05/05/2022 Amendement 0 Date : 05/05/2022</p>
--	---	---

- d) sont désireux et capables de s'adapter lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes de sécurité ;
- e) sont disposés à communiquer des problèmes de sécurité ;
- f) évaluent en permanence les comportements en matière de sécurité dans l'ensemble de l'organisation.

2.5 Culture de la sécurité et gestion de la sécurité

2.5.1 Qu'une organisation en soit consciente ou non, elle aura plusieurs « cultures de la sécurité » différentes, qui reflètent les attitudes et comportements au niveau des groupes. Il n'y a pas deux organisations identiques et même au sein de la même organisation, des groupes différents peuvent avoir des manières diverses d'envisager la sécurité, de parler de la sécurité et de résoudre les problèmes de sécurité. Cette variation peut être appropriée pour des activités différentes.

2.5.2 La façon dont la direction et le personnel intègrent les valeurs de sécurité dans leurs pratiques affecte directement la mise en place et le maintien d'éléments clés du PNS et du SGS. En conséquence, la culture de la sécurité a une incidence directe sur la performance de sécurité. Ne pas accorder une grande importance à la sécurité, c'est risquer des contournements des règles, des raccourcis ou une prise de décisions dangereuses ou de jugements dangereux, surtout lorsque le risque est perçu comme faible et qu'il n'y a pas de conséquence ou de danger manifeste.

La culture de la sécurité d'une organisation influence donc considérablement l'élaboration et l'efficacité du PNS ou du SGS. On peut affirmer que la culture de la sécurité est l'élément qui pèse le plus sur la gestion de la sécurité. Si une organisation a adopté toutes les exigences en matière de gestion de la sécurité mais n'a pas une culture positive de la sécurité, elle risque une mauvaise performance.

2.5.3 Lorsqu'une organisation a une culture positive de la sécurité, visiblement soutenue par la haute direction et par les cadres moyens, le personnel en première ligne tend à avoir un sens de la responsabilité partagée dans la réalisation des objectifs de sécurité de l'organisation. Une gestion efficace de la sécurité appuie en outre les efforts tendant à pousser l'organisation vers une culture de la sécurité de plus en plus positive, en rendant le soutien de la direction toujours plus visible et en améliorant la participation active du personnel à la gestion des risques de sécurité.

 <p>Autorité Nationale de l'Aviation Civile de Côte d'Ivoire</p>	<p>Guide relatif à la culture de la sécurité</p> <p>« GUID-PNS-8103 »</p>	<p>Edition 1 Date : 05/05/2022 Amendement 0 Date : 05/05/2022</p>
--	---	---

2.5.4 Une culture positive de la sécurité repose sur un degré élevé de confiance et de respect entre le personnel et la direction. Il faut du temps et des efforts pour développer une culture positive de la sécurité, qui peut facilement pâtir de décisions et d'actions, voire d'inactions, de la direction.

Il faut un effort et un renforcement permanents. Lorsque les dirigeants soutiennent activement les pratiques sûres, celles-ci deviennent le mode de fonctionnement normal. La situation idéale est un PNS/SGS pleinement mis en œuvre et efficace et une culture positive de la sécurité.

La culture de la sécurité d'une organisation est dès lors souvent perçue comme un reflet de la maturité de son PNS/SGS. Une gestion efficace de la sécurité crée les conditions de développement d'une culture positive de la sécurité et celle-ci crée, à son tour, les conditions pour une gestion efficace de la sécurité.

2.6 La culture de la sécurité et son influence sur les comptes rendus de sécurité

2.6.1 Le PNS et les SGS sont soutenus par les données de sécurité et les informations de sécurité qui sont nécessaires pour traiter les carences et dangers existants et potentiels en matière de sécurité, notamment les problèmes de sécurité constatés par le personnel.

Le succès d'un système de compte rendu dépend entièrement du flux continu d'informations provenant des organisations et des individus et des retours d'informations vers ceux-ci.

La protection des données de sécurité, des informations de sécurité et des sources connexes est essentielle pour garantir la disponibilité permanente d'informations. Par exemple, dans des systèmes de compte rendu volontaire en matière de sécurité, cette protection peut être réalisée par le biais d'un système confidentiel et non utilisé à d'autres fins que le maintien ou l'amélioration de la sécurité. Les avantages sont doubles.

Souvent le personnel est le plus proche des dangers pour la sécurité ; un système de compte rendu volontaire lui permet donc d'identifier activement ces dangers et de suggérer des solutions réalistes. Parallèlement, l'autorité de réglementation ou la direction est à même de recueillir des informations de sécurité importantes et de développer la confiance avec les organisations ou avec le personnel d'exploitation qui communique ces informations.

 <p data-bbox="225 188 536 235">Autorité Nationale de l'Aviation Civile de Côte d'Ivoire</p>	<p data-bbox="660 120 1034 145">Guide relatif à la culture de la sécurité</p> <p data-bbox="754 172 940 197">« GUID-PNS-8103 »</p>	<p data-bbox="1145 109 1235 134">Edition 1</p> <p data-bbox="1145 134 1326 159">Date : 05/05/2022</p> <p data-bbox="1145 159 1299 183">Amendement 0</p> <p data-bbox="1145 183 1326 208">Date : 05/05/2022</p>
--	--	--

2.6.2 La disposition des organisations ou des individus à rendre compte de leurs expériences et de leurs erreurs dépend en grande partie de leur perception des avantages et inconvénients liés à de tels comptes rendus. Les comptes rendus en matière de sécurité peuvent être anonymes ou confidentiels.

En général, dans un système de compte rendu anonyme, l'auteur ne mentionne pas son identité. Dans ce cas, il est impossible d'obtenir des clarifications sur le contenu du compte rendu ou de donner des retours d'informations.

Dans un système de compte rendu confidentiel, tout renseignement identifiant l'auteur est connu uniquement d'un dépositaire désigné. Si des organisations et des individus rendant compte de problèmes de sécurité sont protégés et traités de façon juste et cohérente, ils sont plus susceptibles de divulguer de telles informations et de collaborer avec l'autorité de réglementation ou la direction pour gérer efficacement le ou les risques de sécurité qui y sont associés.

2.6.3. Dans le cas d'un système de compte rendu volontaire, la confidentialité devrait être garantie et le système de compte rendu devrait fonctionner conformément aux lois sur la protection de la sécurité.

De plus, des organisations doivent avoir une politique disciplinaire appropriée, accessible à tous et comprise par tous. Une politique disciplinaire devrait indiquer clairement les comportements considérés comme inacceptables et la façon dont l'organisation réagira à de tels comportements.

La politique disciplinaire doit être appliquée de façon juste, raisonnable et cohérente. Enfin, les organisations et les individus sont plus susceptibles de rendre compte de leurs expériences et de leurs erreurs dans un environnement dans lequel ils ne seront pas jugés ou traités de manière injuste par leurs pairs ou par leur employeur.

2.6.4 D'un point de vue général, les organisations et les individus doivent être convaincus qu'ils seront soutenus lorsqu'ils rendront compte de problèmes dans l'intérêt de la sécurité. Ces comptes rendus incluent les erreurs et les fautes des organisations et des individus. Une augmentation des comptes rendus confidentiels et une baisse des comptes rendus anonymes constituent généralement un signe que l'organisation progresse vers une culture positive de la sécurité.

 <p>Autorité Nationale de l'Aviation Civile de Côte d'Ivoire</p>	<p>Guide relatif à la culture de la sécurité</p> <p>« GUID-PNS-8103 »</p>	<p>Edition 1 Date : 05/05/2022 Amendement 0 Date : 05/05/2022</p>
--	---	---

2.7 Culture de la sécurité et diversité culturelle

2.7.1 La culture nationale différencie les caractéristiques des différentes nations, notamment le rôle de l'individu au sein de la société, la manière dont l'autorité est distribuée et les priorités nationales en ce qui concerne les ressources, les obligations de rendre compte, la moralité, les objectifs et les différents régimes juridiques.

2.7.2 Dans une perspective de gestion de la sécurité, la culture nationale influence la culture organisationnelle et contribue largement à déterminer la nature et la portée des politiques d'application des règlements, y compris les relations entre le personnel de l'autorité de réglementation et le personnel de l'industrie, et la mesure dans laquelle les informations de sécurité sont protégées. Ces aspects influent à leur tour sur la disposition des personnes à rendre compte de problèmes de sécurité.

2.7.3 Actuellement, la majorité des organisations emploient du personnel ayant des origines culturelles très diverses, pouvant être définies par leur nationalité, leur appartenance ethnique, leur religion et/ou leur genre. Les opérations et la sécurité de l'aviation s'appuient sur une interaction efficace entre divers groupes professionnels, qui ont chacun leur propre culture professionnelle. En conséquence, la culture de la sécurité d'une organisation peut aussi être considérablement affectée par la diversité des origines culturelles des membres du personnel.

2.7.4 La gestion de la sécurité au sein du système d'aviation exige dès lors une interaction avec du personnel culturellement hétérogène et la gestion de ce personnel hétérogène. Toutefois, lorsqu'ils mettent en œuvre une gestion de la sécurité, les dirigeants devraient être capables de constituer des équipes efficaces avec leur main-d'œuvre hétérogène sur le plan culturel.

Pour y parvenir, il est essentiel qu'ils éliminent les différences de perception des risques de sécurité pouvant découler de différentes interprétations culturelles et qu'ils renforcent d'autres aspects liés à la sécurité, tels que la communication, les styles de leadership et l'interaction entre superviseurs et subordonnés.

Le succès dépendra de la capacité de la direction à promouvoir une compréhension commune de la sécurité et le rôle de chacun dans l'efficacité de la sécurité. Indépendamment de l'origine culturelle des individus, une gestion efficace de la sécurité repose sur une culture partagée de la sécurité, dans laquelle chaque membre de l'organisation comprend comment il est censé se comporter au regard de la sécurité et du risque « même lorsque personne ne l'observe ».

 <p data-bbox="225 190 536 237">Autorité Nationale de l'Aviation Civile de Côte d'Ivoire</p>	<p data-bbox="660 123 1034 147">Guide relatif à la culture de la sécurité</p> <p data-bbox="754 174 940 199">« GUID-PNS-8103 »</p>	<p data-bbox="1145 112 1326 210">Edition 1 Date : 05/05/2022 Amendement 0 Date : 05/05/2022</p>
---	--	---

2.8 Culture de la sécurité et changement organisationnel

La gestion de la sécurité exige que les organisations gèrent les risques de sécurité associés aux changements organisationnels et opérationnels. Des changements importants au sein de l'organisation génèrent des préoccupations du personnel au sujet de la charge de travail, de la sécurité de l'emploi et de l'accès à la formation et peuvent avoir une incidence négative sur la culture de la sécurité. La mesure dans laquelle le personnel se sent associé à l'élaboration du changement et comprend son rôle dans ce processus exercera aussi une influence sur la culture de la sécurité.

 <p>Autorité Nationale de l'Aviation Civile de Côte d'Ivoire</p>	<p>Guide relatif à la culture de la sécurité</p> <p>« GUID-PNS-8103 »</p>	<p>Edition 1 Date : 05/05/2022 Amendement 0 Date : 05/05/2022</p>
---	--	--

CHAPITRE 3 : DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE POSITIVE DE LA SÉCURITÉ

3.1 Caractéristiques d'une culture positive de la sécurité

Une culture positive de la sécurité est révélée par les caractéristiques suivantes :

- a) la direction et les employés veulent, individuellement et collectivement, prendre des décisions et des mesures qui favorisent la sécurité ;
- b) les individus et les groupes jettent continuellement un regard critique sur leurs comportements et processus et accueillent favorablement les critiques des autres, dans une volonté de rechercher des occasions de changer et de s'améliorer à mesure que leur environnement évolue ;
- c) la direction et le personnel partagent une conscience commune des dangers et risques auxquels sont confrontées l'organisation et ses activités, et de la nécessité de gérer les risques ;
- d) les individus agissent et prennent des décisions en fonction d'une conviction commune que la sécurité fait partie intégrante de la conduite des affaires ;
- e) les individus apprécient d'être informés, et d'informer d'autres, sur la sécurité ;
- f) les individus confient à leurs collègues et à leurs directeurs des informations sur leurs expériences et les comptes rendus d'erreurs et de fautes sont encouragés afin d'améliorer les façons de procéder à l'avenir.

3.2 Exemples des types d'actions qui faciliteront ou entraveront une culture positive de la sécurité

Les actions de la direction et des employés peuvent contribuer à rendre leur culture de la sécurité plus positive. Le Tableau 5 donne des exemples des types d'actions de la direction et des employés qui faciliteront ou entraveront une culture positive de la sécurité au sein d'une organisation. Les organisations devraient s'attacher à mettre en place les éléments facilitateurs et à éliminer les entraves pour promouvoir et atteindre une culture positive de la sécurité.



 <p>Autorité Nationale de l'Aviation Civile de Côte d'Ivoire</p>	<p align="center">Guide relatif à la culture de la sécurité</p> <p align="center">« GUID-PNS-8103 »</p>	<p>Edition 1 Date : 05/05/2022 Amendement 0 Date : 05/05/2022</p>
---	--	--

Tableau 5. Exemples d'actions qui faciliteront ou entraveront une culture positive de la sécurité

<i>Élément</i>	<i>Description générale</i>	<i>Éléments facilitateurs</i>	<i>Entraves</i>
Engagement envers la sécurité			
	<p>L'engagement envers la sécurité reflète la mesure dans laquelle la haute direction de l'organisation a une attitude positive envers la sécurité et reconnaît son importance. La haute direction devrait être véritablement déterminée à atteindre et à maintenir un niveau élevé de sécurité et devrait donner aux employés la motivation et les moyens d'y parvenir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La direction montre la voie en matière de culture de la sécurité et motive activement ses employés à se soucier de la sécurité, pas seulement en paroles mais en montrant l'exemple. • La direction fournit les ressources pour une gamme de tâches liées à la sécurité (p. ex. la formation). • Une supervision et une gouvernance continues de la gestion de la sécurité sont mises en place. 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction montre activement qu'elle donne la priorité au profit, à la réduction des coûts et à l'efficacité. • Les investissements pour améliorer la sécurité sont souvent faits lorsque les règlements l'exigent ou après des accidents. • Ni une supervision ni une gouvernance ne sont mises en place pour la gestion de la sécurité.

Élément	Description générale	Éléments facilitateurs	Entraves
Adaptabilité			
<p>L'adaptabilité reflète la mesure dans laquelle les employés et la direction sont disposés à tirer des leçons des expériences passées et sont capables de prendre les mesures nécessaires pour renforcer le niveau de sécurité au sein de l'organisation.</p>	<p>Les contributions des employés sont activement encouragées lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes de sécurité.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les contributions des employés sont activement encouragées lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes de sécurité. • Tous les incidents et les constatations d'audits sont analysés et des mesures sont prises en conséquence. • L'incidence des processus et procédures organisationnels sur la sécurité est analysée (degré élevé d'autocritique). • Une approche proactive claire de la sécurité est mise en évidence et suivie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel de tous les échelons n'est pas invité à livrer ses idées sur les questions de sécurité. • Des mesures sont souvent prises uniquement après des accidents ou lorsque les réglementations l'exigent. • Des mesures sont souvent prises uniquement après des accidents ou lorsque les réglementations l'exigent. • Les processus et procédures organisationnels sont considérés comme adéquats tant qu'il ne se produit pas d'accidents (excès de confiance ou manque d'autocritique). • Même lorsqu'un accident se produit, l'organisation n'est pas disposée à se remettre en question. • Même lorsqu'un accident se produit, l'organisation n'est pas disposée à se remettre en question. • Une approche réactive de la sécurité est mise en évidence et suivie. 	
Sensibilisation			
<p>La sensibilisation reflète la mesure dans laquelle les employés et la direction sont conscients des risques pour l'aviation auxquels l'organisation et ses activités sont confrontées.</p> <p>Du point de vue de l'État, le personnel est conscient des risques de sécurité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un mode efficace d'identification des dangers a été mis en place. • Des enquêtes cherchent à 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun effort n'est consenti pour identifier les dangers. • Les enquêtes s'arrêtent dès la détermination de la première cause plausible, sans chercher la cause première. 	

 <p data-bbox="220 188 528 235">Autorité Nationale de l'Aviation Civile de Côte d'Ivoire</p>	<p data-bbox="655 120 1029 147">Guide relatif à la culture de la sécurité</p> <p data-bbox="746 174 938 201">« GUID-PNS-8103 »</p>	<p data-bbox="1142 114 1230 136">Edition 1</p> <p data-bbox="1142 138 1321 161">Date : 05/05/2022</p> <p data-bbox="1142 163 1294 185">Amendement 0</p> <p data-bbox="1142 188 1321 210">Date : 05/05/2022</p>
--	--	--

<p data-bbox="197 311 715 539">induits à la fois par ses propres activités et par les organisations qu'il supervise. Les employés et la direction devraient maintenir à tout moment un degré élevé de vigilance à l'égard des problèmes de sécurité.</p>	<p data-bbox="735 311 991 387">déterminer la cause première.</p> <ul data-bbox="735 405 1066 629" style="list-style-type: none"> • L'organisation se tient au courant d'importantes améliorations de la sécurité et s'adapte en conséquence, si nécessaire. 	<ul data-bbox="1112 311 1513 423" style="list-style-type: none"> • L'organisation ne se tient pas au courant d'importantes améliorations de la sécurité.
--	--	---



Élément	Description générale	Éléments facilitateurs	Entraves
		<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation évalue systématiquement si les améliorations de la sécurité sont mises en œuvre et fonctionnent comme prévu. • Les membres appropriés de l'organisation sont bien conscients des risques de sécurité induits par leurs actions individuelles et par les opérations/activités de la compagnie. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation n'évalue pas systématiquement si les améliorations de la sécurité sont mises en œuvre de façon appropriée. • Les membres appropriés de l'organisation ne sont pas conscients des risques de sécurité induits par leurs actions individuelles et par les opérations de la compagnie. • Des données de sécurité sont recueillies mais pas analysées et aucune mesure n'est prise en conséquence.
Comportement vis-à-vis de la sécurité			
<p>Le comportement vis-à-vis de la sécurité reflète la mesure dans laquelle chaque niveau de l'organisation se comporte de façon à maintenir et à améliorer le niveau de sécurité. L'importance de la sécurité devrait être reconnue et les processus et procédures requis pour maintenir la sécurité devraient être en place.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Les employés se motivent à agir en toute sécurité et à montrer l'exemple. • Un suivi continu des comportements sûrs est pratiqué. • Des comportements dangereux intentionnels ne sont pas tolérés par la direction ni par les collègues. • Les conditions de travail favorisent la sécurité de l'aviation à tout moment. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les employés ne sont pas punis pour des comportements dangereux intentionnels appliqués dans leur intérêt ou dans celui d'un autre. • Les conditions de travail induisent des comportements et des contournements des règles néfastes pour la sécurité de l'aviation. • Aucun suivi de la sécurité de l'aviation n'est pratiqué concernant les produits ou services de l'organisation. • Des critiques constructives au bénéfice de la sécurité de l'aviation ne sont pas accueillies favorablement.



Élément	Description générale	Éléments facilitateurs	Entraves
Information			
	<p>Cet élément reflète la mesure dans laquelle l'information est diffusée à toutes les personnes nécessaires au sein de l'organisation. Les employés devraient être habilités et encouragés à rendre compte de préoccupations relatives à la sécurité de l'aviation et devraient recevoir des retours d'informations sur leurs comptes rendus. Les informations de travail relatives à la sécurité de l'aviation doivent être communiquées judicieusement aux bonnes personnes afin d'éviter de mauvaises communications susceptibles de générer des situations et des conséquences dangereuses pour le système d'aviation.</p> <p>L'État est prêt à partager les informations liées à la sécurité de l'aviation avec tous les prestataires de services.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il existe un environnement ouvert et juste de compte rendu de sécurité. • Les employés reçoivent en temps utile des informations pertinentes pour la sécurité afin qu'ils puissent assurer la sécurité de l'exploitation ou prendre des décisions sûres. • La direction et les superviseurs vérifient régulièrement si les informations pertinentes pour la sécurité sont comprises et si des mesures sont prises en conséquence. • Des transferts de connaissances et des formations sur la sécurité de l'aviation sont effectués (p. ex. partage des leçons tirées). 	<ul style="list-style-type: none"> • Un environnement accusateur manifeste accueille les comptes rendus de sécurité. • Il y a rétention des informations pertinentes pour la sécurité. • L'efficacité de la communication en matière de sécurité n'est pas surveillée. • Aucun transfert de connaissances ou aucune formation n'est fourni.

<i>Élément</i>	<i>Description générale</i>	<i>Éléments facilitateurs</i>	<i>Entraves</i>
Confiance			
	<p>La contribution des employés à la sécurité est stimulée dans un environnement de compte rendu qui favorise la confiance — confiance que les actions ou omissions des travailleurs, proportionnelles à leur formation et à leur expérience, ne seront pas punies. Une approche réaliste consiste à pratiquer une évaluation du caractère raisonnable, c'est-à-dire à déterminer si une personne du même niveau d'expérience et de formation pourrait faire la même chose. Un tel environnement est indispensable pour des comptes rendus de sécurité efficaces et efficients.</p> <p>Des systèmes efficaces de compte rendu de sécurité contribuent à garantir que les personnes sont disposées à rendre compte de leurs erreurs et expériences afin que les États et les prestataires de services aient accès aux données et informations pertinentes qui sont nécessaires pour s'attaquer aux carences et aux dangers de sécurité existants et potentiels. Ces systèmes créent un environnement dans lequel les personnes peuvent avoir la certitude que les données de sécurité et les informations de sécurité seront utilisées exclusivement pour améliorer la sécurité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une distinction est établie entre les comportements acceptables et inacceptables, distinction connue de tous les employés. • Les enquêtes sur les événements (y compris les accidents et incidents) examinent les facteurs individuels et organisationnels. • Une bonne performance de sécurité de l'aviation est reconnue et récompensée de façon régulière. • Les employés et le personnel d'exploitation sont disposés à rendre compte d'événements auxquels ils ont été associés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune distinction n'est établie entre les comportements acceptables et inacceptables. • Les employés sont systématiquement et sévèrement punis pour des erreurs humaines. • Les enquêtes sur les accidents et sur les événements se concentrent uniquement sur les facteurs individuels. • Une bonne performance de sécurité et des comportements sûrs sont considérés comme naturels.



 <p data-bbox="228 181 536 230">Autorité Nationale de l'Aviation Civile de Côte d'Ivoire</p>	<p data-bbox="663 118 1034 143">Guide relatif à la culture de la sécurité</p> <p data-bbox="756 170 941 194">« GUID-PNS-8103 »</p>	<p data-bbox="1147 112 1235 136">Edition 1</p> <p data-bbox="1147 136 1324 161">Date : 05/05/2022</p> <p data-bbox="1147 161 1295 185">Amendement 0</p> <p data-bbox="1147 185 1324 210">Date : 05/05/2022</p>
--	--	--

3.3 Suivi de la culture de la sécurité

3.3.1 La culture de la sécurité subit de nombreuses influences et les organisations peuvent choisir d'évaluer leur culture de la sécurité pour :

- a) comprendre la perception que les gens ont de l'organisation et le degré d'importance accordé à la sécurité ;
- b) identifier les points forts et les points faibles ;
- c) identifier les différences entre divers groupes (sous-cultures) au sein d'une organisation ;
- d) examiner les évolutions au fil du temps (p. ex. en réponse à des changements organisationnels importants tels que ceux qui sont introduits après un accident, un changement de la haute direction ou des modifications des arrangements régissant les relations sociales).

3.3.2 Plusieurs outils sont utilisés, souvent en combinaison, pour évaluer la maturité de la culture de la sécurité, notamment :

- a) des questionnaires ;
- b) des entretiens et groupes de travail ;
- c) des observations ;
- d) des examens de documents.

3.3.3 L'évaluation de la maturité de la culture de la sécurité peut fournir des indications précieuses qui permettront à la direction de prendre des mesures afin d'encourager les comportements souhaités en matière de sécurité. Il convient de noter que ces évaluations sont sujettes à une certaine subjectivité et peuvent refléter les points de vue et perceptions des personnes concernées à un moment spécifique seulement. De plus, une notation de la maturité de la culture de la sécurité peut avoir des conséquences non souhaitées, notamment en encourageant involontairement l'organisation à s'efforcer d'atteindre la « bonne » note plutôt qu'à amener ses membres à travailler ensemble pour comprendre et améliorer la culture de la sécurité.

_____ Fin _____

