

REPUBLIQUE TOGOLAISE

Travail – Liberté – Patrie

Ministère chargé de L'Aviation Civile



**GUIDE DE MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME
DE GESTION DE LA SÉCURITÉ**

ANAC-TOGO/SSP/GUID 001

1^{ère} édition/ Révision 00/ Novembre 2025

APPROUVÉ PAR

N° de contrôle : **01**



GUIDE - SSP

ANAC-TOGO/SSP/GUID 001

RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE

CHAPITRE 00


EDITION N° 01 – 30/11/2025
REVISION N° 00 – 30/11/2025

Page 1 sur 14

CHAPITRE 00. ADMINISTRATION ET CONTRÔLE


0.1.VALIDATION DU GUIDE

	NOM ET PRENOM	FONCTION	DATE	SIGNATURE
REDACTION	MAGLI Kodzo Dagbeneva	Chef division performance de la sécurité et développement des renseignements en matière de sécurité	29/11/2025	
	TCHAMASSE Warapisse	Chef division promotion de la sécurité aérienne, planification, suivi et évaluation du PNS	29/11/2025	
VERIFICATION DU DOCUMENT	KELEWOU Gnimdou	Chef cellule gestion de la sécurité	29/11/2025	
APPROBATION	COL IDRISOU Abdou Ahabou	DIRECTEUR GENERAL	29/11/2025	

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 00	ÉDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 2 sur 14	


0.2.LISTE DE DISTRIBUTION

Destinataire	N° de copie	Version
Service Informatique, Documentation et Communication	00	Originale (Papier)
Bibliothèque électronique	00	Electronique
Direction Contrôle et Sécurité des Vols	01	Electronique
Directeur Navigation Aérienne et Aérodrome	01	Electronique
Cellule Gestion de la Sécurité	01	Electronique
Prestataires de services	01	Electronique

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 00	ÉDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 3 sur 14	


0.3.ENREGISTREMENT/HISTORIQUE DES RÉVISIONS

RECAPITULATIF DES REVISIONS					
Edition	Révision	Date de révision	Par	Fonction	Motif de la révision
01	00	30/11/2025	MAGLI Kodzo Dagbeneva	Chef division performance de la sécurité et développement des renseignements en matière de sécurité	Création du Guide
			TCHAMASSE Warapisse	Chef division promotion de la sécurité aérienne, planification, suivi et évaluation du PNS	
			KELEWOU Gnimdou	Chef cellule Gestion de la sécurité	


	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 00	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 4 sur 14	

0.4. LISTE DES PAGES EFFECTIVES

Sections	Pages	N° d'E diti on	Date d'Édition	N° Révision	Date de Révision
PG	1	01	30/11/2025	00	30/11/2025
Chapitre 00					
0.1	1 sur 14	01	30/11/2025	00	30/11/2025
0.2	2 sur 14	01	30/11/2025	00	30/11/2025
0.3	3 sur 14	01	30/11/2025	00	30/11/2025
0.4	4-5 sur 14	01	30/11/2025	00	30/11/2025
0.5	6-10 sur 14	01	30/11/2025	00	30/11/2025
0.6	10 sur 14	01	30/11/2025	00	30/11/2025
0.7	10 sur 14	01	30/11/2025	00	30/11/2025
0.8	11-13 sur 14	01	30/11/2025	00	30/11/2025
0.9	13 sur 14	01	30/11/2025	00	30/11/2025
Chapitre 01					
1.1	1 sur 5	01	30/11/2025	00	30/11/2025
1.2	2 sur 5	01	30/11/2025	00	30/11/2025
1.3	4 sur 5	01	30/11/2025	00	30/11/2025
Chapitre 02					
2.1	1-2 sur 7	01	30/11/2025	00	30/11/2025
2.2	2-3 sur 7	01	30/11/2025	00	30/11/2025
2.3	4 sur 7	01	30/11/2025	00	30/11/2025
2.4	4-5 sur 7	01	30/11/2025	00	30/11/2025
2.5	5 sur 7	01	30/11/2025	00	30/11/2025
2.6	6 sur 7	01	30/11/2025	00	30/11/2025
Chapitre 03					
3.1	1 sur 19	01	30/11/2025	00	30/11/2025
3.2	2-4 sur 19	01	30/11/2025	00	30/11/2025
3.3	4-6 sur 19	01	30/11/2025	00	30/11/2025
3.4	7 sur 19	01	30/11/2025	00	30/11/2025
3.5	7-9 sur 19	01	30/11/2025	00	30/11/2025
3.6	9-13 sur 19	01	30/11/2025	00	30/11/2025
3.7	14-17 sur 19	01	30/11/2025	00	30/11/2025
3.8	17 sur 19	01	30/11/2025	00	30/11/2025
3.9	18 sur 19	01	30/11/2025	00	30/11/2025
3.10	18 sur 19	01	30/11/2025	00	30/11/2025
Chapitre 04					
4.1	1-29 sur 39	01	30/11/2025	00	30/11/2025


	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 00	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 5 sur 14	

4.2	29-31 sur 39	01	30/11/2025	00	30/11/2025
4.3	31-38 sur 39	01	30/11/2025	00	30/11/2025
Chapitre 05					
5.1	1-5 sur 8	01	30/11/2025	00	30/11/2025
5.2	5-7 sur 8	01	30/11/2025	00	30/11/2025
Annexes					
A1	1-10 sur 10	01	30/11/2025	00	30/11/2025
A2	1 sur 1	01	30/11/2025	00	30/11/2025
A3	1-4 sur 4	01	30/11/2025	00	30/11/2025
A4	1-3 sur 3	01	30/11/2025	00	30/11/2025
A5	1-4 sur 4	01	30/11/2025	00	30/11/2025
A6	1-3 sur 3	01	30/11/2025	00	30/11/2025
A7	1 sur 1	01	30/11/2025	00	30/11/2025


	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 00	ÉDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 6 sur 14	

0.5. TABLE DES MATIERES


Chapitre	Section/Titre	N° Page
Chapitre 00 - Administration et contrôle de la feuille de route		
00	0.1. Validation et approbation de la procédure	2
	0.2. Liste de distribution	3
	0.3. Enregistrement/historique des révisions	4
	0.4. Liste des pages effectives	5-6
	0.5. Table des matières	7-11
	0.6. Sources et références	11
	0.7. Objectifs de la procédure	11
	0.8. Définitions et abréviations	11-14
	0.9. Responsabilités	14
Chapitre 01 – Les missions de la cellule gestion de la sécurité		
01	1.1. Description du système	1-2
	1.2. Identification, gestion et suivi des interfaces	2-3
	1.2.1. Identification des interfaces	2-3
	1.2.2. Évaluation de l'incidence des interfaces sur la sécurité	3
	1.2.3. Gestion et suivi des interfaces	3
	1.3. Analyse des lacunes et mise en œuvre du SGS	3-4
Chapitre 02 - Composant 2 d'un SGS - Politique, Objectifs et Ressources en matière de Sécurité		
02	2.1. Engagement de la Direction	1
	2.1.1. Politique de Sécurité	1-2
	2.1.2. Objectif de Sécurité	2
	2.2. Obligation de rendre compte et responsabilités en matière de sécurité	2-3
	2.3. Nomination du personnel, clé chargée de la sécurité	4
	2.4. Établissement des comités chargés de la sécurité	4-5
	2.5. Coordination de la planification des interventions d'urgence	5-6
	2.6. Documentation relative au SGS	6-7
Chapitre 03 - Composant 3 d'un SGS - gestion des risques de sécurité		

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 00	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 7 sur 14	


03	3.1. Fonctionnement du système de gestion des risques	1
	3.2. Sources pour l'identification des dangers et collecte des données	2
	3.2.1. Sources de données internes au prestataire de services	2-4
	3.2.2. Sources de données externes	4
	3.3. Identification des dangers	4
	3.3.1. Méthodes d'identification des dangers	4-5
	A Méthode réactive	4
	B Méthode proactive	5
	3.3.2. Dangers liés aux interfaces des SGS avec des organisations externes	5-7
	3.4. Taxonomie des dangers	7
	3.5. Outils et techniques d'identification des dangers	7
	3.5.1. Remue-méninges (Brainstorming)	8
	i Avantages	8
	ii Inconvénients	8
	3.5.2. Liste de Vérification (Checklist)	8
	i Avantages	8
	ii Inconvénients	8
	3.5.3. Analyse des modes de défaillance et de leurs effets (AMDE / FMEA)	9
	i Avantages	9
	ii Inconvénients	9
	3.6. Évaluation et atténuation des risques de sécurité	9
	3.6.1. Quand procéder à une évaluation des risques	9-10
	3.6.2. Méthode d'évaluation des risques	10
	3.6.3. Probabilité des risques de sécurité	10-11
	3.6.4. Gravité d'un risque de sécurité	11-12
	3.6.5. Tolérabilité des risques de sécurité	12-13
	3.6.6. Évaluation des risques liés aux facteurs humains	13-14
	3.7. Atténuation des risques	14
	3.7.1. Quand mettre en place des actions d'atténuation ?	14-15

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 00	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 8 sur 14	

	3.7.2. Proposition d'actions d'atténuation	15-16
	3.7.3. Mise en œuvre et suivi des actions d'atténuation	16-18
	3.8. Définition et suivi d'indicateurs du niveau de risque	18
	3.9. Clôture et enregistrement des mesures d'atténuation	19
	3.10. Documentation de la gestion des risques	19
CHAPITRE 4 COMPOSANT 4 D'UN SGS ASSURANCE DE LA SECURITE		
04	4.1. Mesure et suivi de la performance de sécurité	1
	4.1.1. Audit interne	1-3
	4.1.2. Suivi de la performance de sécurité	3
	(a) Objectifs de sécurité	3-4
	(b) Actualisation des objectifs de sécurité	4
	4.1.3. Processus de mesure de la performance de sécurité	4
	(a) Comment mesurer : Type d'indicateurs de performance de sécurité	4-5
	i. Indicateurs retardés	5
	ii. Indicateurs avancés	5-6
	(b) Conditions préalables à une mesure efficace des performances de sécurité	6-7
	i. Au niveau systémique	7
	ii. Au niveau opérationnel	7
	(c) Processus de définition et de révision des indicateurs de performance de sécurité	7-14
	(d) Exemples d'indicateurs de performance de sécurité	14
	i. Indicateurs de problèmes systémiques	14-19
	ii. Indicateurs des problèmes opérationnels	20-26
	iii. Indicateurs de suivi des facteurs externes	26
	(e) Fixation des cibles de performance de sécurité	26-27
	i. Fixation de cibles avec des objectifs de sécurité de haut niveau	27
	ii. Fixation de cibles avec des objectifs de sécurité SMART	27-28
	iii. Mise en garde pour la fixation de SPT	28-29
	4.2. Gestion du changement	29-31

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 00	ÉDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 9 sur 14	

	4.3. Amélioration continue du SGS	31-33
	4.3.1. Programme d'audit interne	33
	4.3.2. Élaboration d'un programme d'audit de sécurité	33-34
	4.3.3. Réalisation d'audits de sécurité et suivi des résultats	34
	a) Planification de l'audit	34-35
	b) Réalisation de l'audit	35
	c) Rédaction du rapport d'audit	35
	d) Diffusion et suivi des résultats d'audit	35
	4.3.4. Sélection et formation des auditeurs	35
	4.3.5. Revue de direction	36
	4.3.6. Surveillance de la sécurité	36
	4.3.7. Le processus d'évaluation de la direction	36-37
	4.3.8. Fréquence des revues de direction	37-39
	4.3.9. Bonnes pratiques en matière de définition des SPI	39
CHAPITRE 05: COMPOSANT 4 D'UN SGS - PROMOTION DE LA SECURITE		
05	5.1. Formation et sensibilisation	1
	5.1.1 Analyse des besoins en formations	2-5
	5.1.2 Documentation du plan de formation SGS	5
	5.2. Communication en matière de sécurité	5
	5.2.1. Les 4 éléments clés d'une communication de sécurité efficace	7
	5.2.2. Choix des méthodes de communication	7-8

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 00	ÉDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 10 sur 14	


ANNEXES		
ANNEXES	A.1. Formulaire pour l'analyse des lacune	1-10 sur 10
	A.2. Modèle de plan de mise en œuvre du SGS	1 sur 1
	A.3. Modèle de charte de culture juste	1-4 sur 4
	1. Préambule	1
	2. Introduction	1
	3. Responsabilité de chacun	2
	4. Responsabilité de l'encadrement	2
	5. Protection des personnes	3
	6. Protection et exploitation des données	3
	7. Des limites professionnelles à respecter	4
	8. Promotion et amélioration de la « culture juste »	4
	A.4. Cadre de compétence des gestionnaires (responsables SGS) de la sécurité	1-3 sur 3
	A.5. Exemple de description d'emploi du responsable sécurité	1-4 sur 4
	A.6. Exemples d'Interfaces	1-2 sur 2
	A.7. Exemple de registre des dangers d'un prestataire de services	1 sur 1

0.6. DOCUMENTS DE REFERENCE

- Arrêté n° 033/MIT/CAB du 31 juillet 2015 portant adoption du règlement aéronautique national togolais relatif à la gestion de la sécurité (RANT 19) ;
- Doc OACI 9859.

0.7. OBJET DU GUIDE

Le présent guide vise à donner aux exploitants et fournisseurs de service, des orientations techniques leur permettant d'établir et de mettre en œuvre un système de gestion de la sécurité.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 00	ÉDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 11 sur 14	

0.8. DÉFINITIONS ET ABRÉVIATIONS

0.8.1. DÉFINITIONS

Atténuation des risques : Processus d'intégration de défenses, de contrôles préventifs ou de mesures de rétablissement pour réduire la gravité et/ou la probabilité de la conséquence prévue d'un danger.

Cible de performance de sécurité : Cible planifiée ou visée par l'État ou par un prestataire de services pour un indicateur de performance, qui doit être atteinte sur une période donnée.

Danger : Situation ou objet pouvant causer un incident ou un accident d'aviation ou y contribuer.

Défenses : Mesures d'atténuation spécifiques, contrôles préventifs ou mesures de rétablissement mises en place pour empêcher qu'un danger se réalise ou s'accroisse jusqu'à une conséquence indésirable.

Dirigeant responsable : Personne identifiable à qui incombe la responsabilité de la performance efficace et efficiente du SGS du prestataire de services.

Données de sécurité : Ensemble défini de faits ou de valeurs collectés à des fins de références, de traitement ou d'analyse, qui pourrait être utilisé pour maintenir ou améliorer la sécurité.

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.


Indicateur de performance de sécurité : mesure utilisée pour mesurer et suivre la performance de sécurité d'un État ou d'un prestataire de service, notamment les progrès par rapport à la réalisation d'un objectif de sécurité.

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 : Énoncé décrivant un résultat de sécurité souhaité.

Performance de sécurité : Influence mesurable d'un État ou d'un prestataire de services sur la sécurité.

Programme national de sécurité (PNS) : Ensemble intégré de lois, de règlements, de politiques, d'objectifs, de processus, de procédures et d'activités visant à gérer la sécurité, à l'échelon national.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 00	ÉDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 12 sur 14	

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.

Supervision de la sécurité : Fonction exécutée par un État pour s'assurer que les personnes et les organisations qui exercent une activité aéronautique respectent les lois et les règlements nationaux concernant la sécurité.


Surveillance : Activités par lesquelles un État vérifie de façon proactive, au moyen d'inspections et d'audits, que les titulaires de licences, de certificats, de permis, d'autorisations ou d'approbations aéronautiques se conforment en permanence aux exigences établies et fonctionnent au niveau de compétence et de sécurité requis par l'État.

Système : 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.

Système 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.

0.8.2. ABRÉVIATIONS

- **AMDE / AMDEC** : Analyse des Modes de Défaillance et de leurs Effets (et de Leur Criticité)
- **AMO** : Approved Maintenance Organization
- **ANAC** : Agence nationale de l'aviation civile
- **ATS** : Services de la circulation aérienne
- **BTEA** : Bureau Togolais d'Enquête d'Accidents d'Aviation
- **CAMO** : Continuing Airworthiness Management Organization
- **CFIT** : Controlled Flight Into Terrain (impact sans perte de contrôle)
- **CVR** : Enregistreur de conversations de poste de pilotage
- **Doc** : Document
- **EI** : Évènement indésirable
- **ERP** : Plan d'intervention en cas d'urgence
- **FDA** : Analyse des données de vol
- **FDM** : Données de vol
- **GRS** : Gestion des risques de sécurité
- **GPWS** : Ground Proximity Warning System (Système d'Alerte de Proximité du Sol)
- **HIRM** : Hazard Identification and Risk Management (Identification des dangers et gestion des risques)
- **IATA** : International Air Transport Association (Association du transport aérien)


	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 00	ÉDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 13 sur 14	

international)


- **IFSD** : In-Flight Shutdown (Arrêt-moteurs en vol)
- **IPS** : Indicateurs de performance de sécurité
- **LOSA** : Line Operations Safety Audit (Audit de sécurité en service de ligne)
- **MSAW** : Minimum Safe Altitude Warning (avertissement d'altitude minimale de sécurité)
- **OACI** : Organisation de l'aviation civile internationale
- **OEM** : Original Equipment Manufacturer
- **PNS** : Programme national de sécurité
- **RANT** : Règlement aéronautique national togolais
- **SARP** : Normes et pratiques recommandées
- **SDCPS** : Système de collecte et de traitement des données de sécurité
- **SGQ** : Système de gestion de la qualité
- **SGS** : Système de gestion de la sécurité
- **SMART** : Specific, Mesurable, Achievable, Relevant and Timely (spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et opportuns)
- **SPI** : Indicateur de performance de sécurité
- **SPT** : Cible de performance de sécurité
- **TNA** : Analyse des besoins de formation

0.9. RESPONSABILITÉS

- **Le Chef Cellule de la Gestion de la Sécurité** : Il est chargé de la mise à jour, de la validation, de la diffusion et de la mise en œuvre du guide ;
- **Les directeurs sécurité (CGS, DNAA et DCSV)** : ils veillent à la mise en œuvre dudit guide.
- **Les inspecteurs** : ils s'assurent de la compréhension des dispositions du présent guide par les prestataires de services.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 00	ÉDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 14 sur 14	

PAGE INTENTIONNELLEMENT LAISSÉE BLANCHE

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	GUIDE DE MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 01	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 1 sur 5	

CHAPITRE 01 : PLANIFICATION ET MISE EN ŒUVRE DU SGS

Dans le cadre de la mise en œuvre du système de gestion de la sécurité (SGS), les prestataires de services, établiront un plan pour faciliter la mise en œuvre de leurs systèmes de gestion de la sécurité. A ce titre chaque prestataire de services fait la description de son système, identifie et gère les interfaces de son système, analyse les lacunes et établit un plan pour la mise en œuvre du SGS.

Les quatre (04) composantes et 12 éléments du SGS sont décrits dans le tableau ci-dessous :

Composantes du SGS	Éléments
Politique, objectifs et ressources en matière de sécurité	Engagement de la direction
	Obligation de rendre compte et responsabilités en matière de sécurité
	Nomination du personnel clé chargé de la sécurité
	Coordination de la planification des interventions d'urgence
	Documentation relative au SGS
Gestion des risques de sécurité	Détermination des dangers
	Évaluation et atténuation des risques de sécurité
Assurance de la sécurité	Mesure et suivi de la performance de sécurité
	Gestion du changement
	Amélioration continue du SGS
Promotion de la sécurité	Formation et sensibilisation
	Communication en matière de sécurité

1.1. Description du système


La description du système contribue à répertorier les processus organisationnels, y compris toute interface, et à définir la portée du SGS. Elle offre une occasion de recenser des lacunes liées aux composants et éléments du SGS du prestataire de services et sert de point de départ pour identifier des dangers organisationnels ou opérationnels.

Une description du système sert à cerner les caractéristiques du produit, du service ou de l'activité afin que la gestion des risques de sécurité (GRS) et l'assurance de la sécurité puissent être efficaces.

Le prestataire de services est généralement constitué d'interfaces et d'interactions entre différents services internes ainsi qu'avec différentes organisations externes.

La description du système permet au prestataire de services :

- d'avoir une idée claire de ses nombreuses interactions et interfaces.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	GUIDE DE MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 01	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 2 sur 5	

- de mieux gérer les risques de sécurité et les mesures de maîtrise des risques de sécurité et de comprendre l'incidence de changements apportés aux processus et procédures du SGS.

Elle commence par la compréhension de ce qu'est un « système ». Un système est un ensemble de choses qui fonctionnent ensemble comme des éléments d'un réseau interconnecté.

Dans un SGS, ce sont les produits, individus, processus, procédures, installations, services et autres aspects (y compris des facteurs externes) qui sont liés à et peuvent avoir une incidence sur les activités de l'organisation en matière de sécurité de l'aviation.

Un « système » peut être un ensemble de systèmes, qui peuvent aussi être perçus comme des systèmes de sous-systèmes. Ces systèmes et leurs interactions mutuelles constituent les sources de dangers et contribuent à la maîtrise des risques de sécurité. Les systèmes importants incluent à la fois ceux qui pourraient avoir une incidence directe sur la sécurité de l'aviation et ceux qui touchent l'aptitude et la capacité d'une organisation à assurer une gestion efficace de la sécurité.

Une présentation générale de la description du système et des interfaces du SGS est incluse dans la documentation relative au SGS. Une description du système peut inclure une liste de points avec des références aux politiques et procédures. Une présentation graphique, sous la forme d'un diagramme des processus ou d'un organigramme annoté de l'organisation, peut être suffisante pour certaines organisations. Les organisations devraient utiliser une méthode et un format qui leur conviennent.

Sur la base de la description du système, l'organisation identifie ou élabore des politiques, processus et procédures qui établissent ses propres exigences en matière de gestion de la sécurité.

La description du système est réexaminée dans le cadre de la gestion des processus de changement, lorsqu'il est prévu de procéder à un changement significatif ou substantiel des processus identifiés dans la description du système


1.2. Identification, gestion et suivi des interfaces

1.2.1. Identification des interfaces

L'identification de ces interfaces devrait être détaillée dans la description du système. L'identification des interfaces permet de produire une liste exhaustive de toutes les interfaces. Un exemple d'identification d'interface de chaque type de prestataire est proposé en annexe A.6. Il peut exister des interfaces du SGS dont une organisation n'a pas nécessairement conscience.

Certaines interfaces internes concernent des domaines d'activités non directement liés à la sécurité, tels que le marketing, les finances, le droit et les ressources humaines. En effet, ces domaines peuvent avoir une incidence sur la sécurité en raison de décisions prises qui affectent les ressources internes et les investissements, ou d'arrangements et de contrats conclus avec des organisations externes, sans nécessairement aborder la sécurité.

Une fois que les interfaces du SGS ont été identifiées, le prestataire de services devrait examiner leur criticité. Cela permet au prestataire de services de prioriser la gestion des interfaces les plus

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	GUIDE DE MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 01	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 3 sur 5	

critiques et de leurs risques de sécurité potentiels. Les points dont il faut tenir compte avec les critères de notation :

- que fournit-on ?
- pourquoi est-ce nécessaire ?
- l'organisation concernée a-t-elle un SGS ou un autre système de gestion en place ?
- l'interface implique-t-elle le partage de données/d'informations de sécurité ?

1.2.2. Évaluation de l'incidence des interfaces sur la sécurité

Après l'identification des interfaces et la priorisation, Le prestataire de services identifie tout danger lié aux interfaces et effectue une évaluation des risques de sécurité en utilisant ses processus d'identification des dangers et d'évaluation des risques de sécurité.

Sur la base des risques de sécurité identifiés, le prestataire de services collabore avec l'autre interface pour déterminer et définir une stratégie appropriée de maîtrise des risques de sécurité. La maîtrise des risques devrait être assurée soit par le prestataire de services ou par l'interface externe.

1.2.3. Gestion et suivi des interfaces

Chaque prestataire de services est responsable de la gestion et de la surveillance des interfaces pour s'assurer de la fourniture sûre de ses produits et services.


Des arrangements formels sont un moyen efficace d'y parvenir car les interfaces et les responsabilités qui y sont associées peuvent être clairement définies. Tout changement au niveau des interfaces et ses conséquences devraient être communiqués entre les prestataires de services et départements associées à l'interface. Une coordination efficace devrait inclure les points suivants :

- clarifier les rôles et responsabilités de chaque organisation ;
- convenir des décisions sur les actions à entreprendre (p. ex. prises de mesures de maîtrise des risques de sécurité et calendriers de mise en œuvre) ;
- identifier les informations de sécurité qui doivent être partagées et communiquées ;
- comment et quand la coordination devrait avoir lieu (groupe de travail, réunions régulières, réunions ad hoc ou spécifiques) ;
- convenir de solutions profitables aux deux (02) parties mais qui n'entravent pas l'efficacité du SGS.

Tous les problèmes de sécurité ou les risques de sécurité liés aux interfaces sont documentés et mis à la disposition de chaque partie pour partage et examen.

1.3. Analyse des lacunes et mise en œuvre du SGS

Avant de mettre en œuvre un SGS, le prestataire de services procède à une analyse des lacunes. Cette analyse compare les processus et procédures de gestion de la sécurité existants du prestataire de services avec les exigences du SGS au Togo. Il est probable que le prestataire de services ait déjà mis en place quelques-unes des fonctions du SGS. L'élaboration d'un SGS


	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	GUIDE DE MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 01	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 4 sur 5	

devrait se baser sur les politiques et processus organisationnels existants. L'analyse des lacunes identifie les lacunes qu'il faudrait combler au moyen d'un plan de mise en œuvre du SGS définissant les actions requises pour mettre en œuvre un SGS pleinement fonctionnel et efficace. Le plan de mise en œuvre du SGS donne une image claire des ressources, tâches et processus requis pour mettre en œuvre le SGS.


Le plan de mise en œuvre du SGS devrait être élaboré en consultation avec le dirigeant responsable et avec d'autres cadres supérieurs, et devrait indiquer qui est responsable des actions à mener ainsi que les calendriers de mise en œuvre. Le plan devrait aborder la coordination avec des organisations externes ou des sous-traitants, selon le cas.

Le plan de mise en œuvre du SGS peut être documenté sous différentes formes, allant d'un simple tableur à des logiciels spécialisés en gestion de projets. Ce plan fait l'objet d'un suivi régulier et actualisé, si nécessaire. Il devrait aussi clarifier quand un élément spécifique peut être considéré comme mis en œuvre avec succès.

Le modèle de formulaire à utiliser pour réaliser l'analyse des lacunes se trouve en annexe A1. Un modèle de plan de mise en œuvre se retrouve en annexe A2.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	GUIDE DE MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 01	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 5 sur 5	

PAGE INTENTIONNELLEMENT LAISSÉE BLANCHE

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 02	EDITION N° 01 –30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 1 sur 7	

CHAPITRE 02 : COMPOSANT 1 D'UN SGS - POLITIQUE, OBJECTIFS ET RESSOURCES EN MATIERE DE SECURITE

Le premier composant du cadre pour un SGS se concentre sur la création d'un environnement dans lequel la gestion de la sécurité peut être efficace. Il repose sur une politique, des objectifs et des ressources en matière de sécurité qui énoncent l'engagement de la haute direction envers la sécurité, ses buts et la structure organisationnelle d'appui.

L'engagement de la direction et le leadership dans le domaine de la sécurité sont indispensables pour la mise en œuvre d'un SGS efficace et sont affirmés dans la politique de sécurité et par l'établissement d'objectifs de sécurité. L'engagement de la direction envers la sécurité est démontré au moyen du processus décisionnel de la direction et de l'affectation des ressources ; ces décisions et actions devraient toujours être cohérentes avec la politique et les objectifs de sécurité afin d'encourager une culture positive de la sécurité.

2.1. Engagement de la direction

2.1.1. Politique de sécurité

La politique de sécurité est élaborée et approuvée par la haute direction et signée par le dirigeant responsable.

Le personnel de sécurité clé et, le cas échéant, les instances représentatives du personnel (forums des employés, syndicats) sont consultés pour l'élaboration de la politique de sécurité et des objectifs de sécurité, afin de promouvoir un sens de la responsabilité partagée.


La politique de sécurité est communiquée dans l'ensemble de l'organisation, afin de garantir que tout le personnel comprenne cette politique de sécurité et travaille dans le respect de celle-ci.

Pour refléter l'engagement de l'organisation envers la sécurité, la politique de sécurité comporte un engagement à :

- améliorer en continu le niveau de performance de sécurité ;
- promouvoir et maintenir une culture positive de la sécurité au sein de l'organisation ;
- respecter toutes les exigences réglementaires applicables ;
- fournir les ressources nécessaires pour livrer un produit ou un service sûr ;
- garantir que la sécurité est une responsabilité première de tous les cadres ;
- garantir que cette politique est comprise, mise en œuvre et maintenue à tous les niveaux.

La politique de sécurité devrait aussi faire référence au système de compte rendu en matière de sécurité, afin d'encourager des comptes rendus de problèmes de sécurité et d'informer le personnel au sujet de la politique disciplinaire appliquée lorsque des événements de sécurité ou des problèmes de sécurité sont signalés.

La politique disciplinaire est utilisée pour déterminer si une erreur ou une violation de règle a été commise, de sorte que l'organisation puisse établir si une mesure disciplinaire doit être prise.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 02	EDITION N° 01 –30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 2 sur 7	

Pour garantir le traitement équitable des personnes concernées, il est essentiel que ceux qui ont la responsabilité d'établir s'il y a eu erreur ou violation aient les savoir-faire techniques requis pour tenir pleinement compte du contexte de l'événement.

Une politique relative à la protection des données de sécurité et des informations de sécurité, ainsi que des auteurs de comptes rendus, peut avoir un effet positif sur la culture du compte rendu. Le prestataire de services devrait autoriser l'anonymisation et l'agrégation des comptes rendus pour permettre la réalisation d'analyses de sécurité utiles ne nécessitant pas une implication du personnel ou de prestataires de services spécifiques.

Un exemple de charte de culture juste de sécurité se trouve en annexe A.3.

2.1.2. Objectifs de sécurité

En tenant compte de sa politique de sécurité, le prestataire de services établit des objectifs de sécurité pour définir ce qu'il vise à atteindre au titre des résultats de sécurité. Les objectifs de sécurité sont des déclarations brèves, de haut niveau, relatives aux priorités de sécurité de l'organisation et ils abordent les risques de sécurité les plus significatifs de l'organisation. Les objectifs de sécurité peuvent être inclus dans la politique de sécurité (ou documentés séparément), qui définit ce que l'organisation vise à atteindre en matière de sécurité. Les indicateurs de performance de sécurité (SPI) et les cibles de performance de sécurité (SPT) sont nécessaires pour le suivi de la réalisation de ces objectifs de sécurité et sont présentés plus en détail sous le composant 3.


Le prestataire de service établit une procédure pour l'établissement et la surveillance des objectifs de sécurité.

La prestataire de service définit une période (au moins deux fois dans l'année) pour la revue de la politique de sécurité et les objectifs de sécurité pour garantir qu'ils restent pertinents (un changement de dirigeant responsable requerrait leur révision, par exemple).

2.2. Obligation de rendre compte et responsabilités en matière de sécurité

Le dirigeant responsable, généralement le directeur général, est la personne qui a l'autorité ultime sur l'exploitation sûre de l'organisation. Il devrait avoir le pouvoir de prendre des décisions au nom de l'organisation, avoir le contrôle des ressources tant financières qu'humaines, être responsable de garantir que des actions appropriées soient prises pour résoudre les problèmes de sécurité et gérer les risques de sécurité et il devrait être chargé de réagir en cas d'accidents et d'incidents.

Les responsabilités, obligations de rendre compte et pouvoirs en matière de sécurité devraient être documentés et communiqués dans l'ensemble de l'organisation. Les obligations de rendre compte en matière de sécurité incombant aux gestionnaires devraient inclure l'affectation des ressources humaines, techniques, financières ou autres qui sont requises pour assurer une performance efficace et efficiente du SGS.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 02	EDITION N° 01 –30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 3 sur 7	

Bien que la responsabilité du fonctionnement du SGS au quotidien puisse être déléguée, le dirigeant responsable ne peut déléguer l'obligation de rendre compte du système ni les décisions relatives aux risques de sécurité.

Le dirigeant responsable a les responsabilités suivantes :

- veiller à ce que les politiques de sécurité soient appropriées et communiquées ;
- fournir des ressources financières et humaines suffisantes pour une mise en œuvre correcte d'un SGS efficace ;
- Promouvoir une culture positive de la sécurité ;
- Établir et promouvoir la politique de sécurité ;
- Établir les objectifs de sécurité de l'organisation ;
- Garantir que le SGS est correctement mis en œuvre et qu'il fonctionne conformément aux exigences ;
- Veiller à l'amélioration continue du SGS.

Les obligations de rendre compte du dirigeant responsable suivantes ne peuvent être déléguées :


- veiller à ce que les politiques de sécurité soient appropriées et communiquées ;
- veiller à affecter les ressources nécessaires (financement, personnel, formation, acquisition) ;
- fixer les limites acceptables pour les risques de sécurité et affecter les ressources requises pour les mesures nécessaires de maîtrise des risques.

Les pouvoirs du dirigeant responsable incluent, mais sans s'y limiter, l'autorité ultime :

- a) pour la résolution de tous les problèmes de sécurité ;
- b) pour les opérations menées sous certificat, autorisation ou approbation de l'organisation, y compris le pouvoir d'arrêter l'opération ou l'activité.

Le prestataire de service doit dans le cadre de son SGS :

- Définir les lignes de responsabilité en matière de sécurité dans l'ensemble de l'organisation, notamment la responsabilité directe des cadres supérieurs en matière de sécurité ;
- Déterminer les responsabilités de rendre compte de tous les membres de la direction, quelles que soient leurs autres fonctions, ainsi que celles des employés, en ce qui concerne la performance de sécurité de l'organisation ;
- Documenter l'obligation de rendre compte, les responsabilités et les pouvoirs en matière de sécurité et les diffusera dans l'ensemble de l'organisation ;
- Définir les niveaux de la direction qui ont le pouvoir de prendre des décisions concernant la tolérabilité d'un risque de sécurité.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 02	EDITION N° 01 –30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 4 sur 7	

2.3. Nomination du personnel clé chargé de la sécurité

Pour garantir une mise en œuvre et un fonctionnement efficace du SGS, le prestataire de service désigne une ou plusieurs personnes compétentes pour assumer le rôle de gestionnaire de la sécurité. La nomination du gestionnaire de la sécurité doit tenir compte du conflit d'intérêt :

- une concurrence pour le financement (p. ex. si le directeur financier est le gestionnaire de la sécurité) ;
- des priorités conflictuelles pour l'affectation des ressources ;
- un scénario où le gestionnaire de la sécurité a un rôle opérationnel et la capacité d'évaluer l'efficacité du SGS pour les activités opérationnelles auxquelles il participe.


Le gestionnaire de la sécurité conseille le dirigeant responsable et les cadres hiérarchiques sur les matières relatives à la gestion de la sécurité et est chargé de coordonner les questions de sécurité et de communiquer à leur sujet au sein de l'organisation ainsi qu'avec des membres externes de la communauté aéronautique. Les fonctions de gestionnaire de la sécurité incluent, sans s'y limiter, les activités suivantes :

- conseille le dirigeant responsable et les cadres hiérarchiques sur les matières relatives à la gestion de la sécurité ;
- est chargé de coordonner les questions de sécurité et de communiquer à leur sujet au sein de l'organisation ainsi qu'avec des membres externes de la communauté aéronautique ;
- gère le plan de mise en œuvre du SGS au nom du dirigeant responsable (lors de la mise en œuvre initiale) ;
- effectue/facilite l'identification des dangers et l'analyse des risques de sécurité ;
- assure le suivi des mesures correctrices et évalue leurs résultats
- fournit des rapports périodiques sur la performance de sécurité de l'organisation ;
- tient à jour la documentation et les dossiers du SGS ;
- planifie et facilite la formation du personnel à la sécurité ;
- donne des conseils indépendants sur les questions de sécurité ;
- assure le suivi des préoccupations en matière de sécurité dans l'industrie aéronautique et de leur incidence perçue sur les opérations de l'organisation destinées à fournir des produits et services ;
- assure (au nom du dirigeant responsable) la coordination et la communication sur les questions relatives à la sécurité avec l'ANAC et le BTEA, selon les nécessités.

Les compétences minimales d'un gestionnaire de la sécurité (responsable SGS) se trouvent en annexe A.4. Un exemple de description d'emploi du responsable sécurité (responsable SGS) se trouve en annexe A.5.

2.4. Établissement des comités chargés de la sécurité

Le prestataire de service établit :

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 02	EDITION N° 01 –30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 5 sur 7	

- un comité d'examen de la sécurité formellement établi avec une périodicité de réunion et qui traite des questions stratégiques et traite des questions de haut niveau liées aux politiques de sécurité, à l'affectation des ressources et à la performance de l'organisation ;
- et un ou plusieurs groupes d'actions pour la sécurité qui traitent des questions tactiques et spécifiques de mises en œuvre sont formellement établis avec des périodicités de réunions bien définies.

Le comité d'examen de la sécurité inclut le dirigeant responsable et les cadres supérieurs, le gestionnaire de la sécurité y participant à titre consultatif. Ce comité est chargé de surveiller :

- l'efficacité du SGS ;
- la mise en œuvre, en temps utile, des mesures de maîtrise des risques de sécurité nécessaires ;
- la performance de sécurité par rapport à la politique et aux objectifs de sécurité de l'organisation ;
- l'efficacité générale des stratégies d'atténuation des risques de sécurité ;
- l'efficacité des processus de gestion de la sécurité de l'organisation qui soutiennent :
 - la priorité organisationnelle explicite accordée à la gestion de la sécurité ;
 - la promotion de la sécurité dans l'ensemble de l'organisation.


Les groupes d'actions pour la sécurité sont chargés de :

- suivre la performance de sécurité opérationnelle dans leurs secteurs fonctionnels au sein de l'organisation et veillent à ce que des activités de GRS appropriées soient exécutées ;
- analyser les données de sécurité disponibles, déterminer la mise en œuvre de stratégies appropriées de maîtrise des risques de sécurité et veiller à la fourniture des rétro-informations au personnel ;
- évaluer quelle incidence l'introduction de changements opérationnels ou de nouvelles technologies a sur la sécurité ;
- coordonner la mise en œuvre de toute action liée à des mesures de maîtrise des risques de sécurité et garantir la prise rapide de mesures ;
- examiner l'efficacité de mesures spécifiques de maîtrise des risques de sécurité.

2.5. Coordination de la planification des interventions d'urgence

La coordination de la planification des interventions d'urgence ne s'applique qu'aux prestataires de services tenus d'établir et de tenir à jour un plan d'intervention en cas d'urgence (ERP). Les organismes de maintenance agréés, les organismes de conception et de fabrication d'aéronefs ne sont pas tenus d'établir et de tenir à jour un ERP.

Le plan d'urgence devrait garantir une transition ordonnée et efficace des opérations normales aux opérations d'urgence, y compris l'attribution de responsabilités et la délégation de pouvoirs en cas d'urgence. Le prestataire de service devrait établir des procédures pour la mise à l'épreuve du plan et de l'efficacité des procédures de coordination dans toutes les situations et pour tout évènement.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE	CHAPITRE 02	EDITION N° 01 –30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025	
		Page 6 sur 7		

2.6. Documentation relative au SGS

Le prestataire de service établit un mécanisme pour la gestion de la documentation du SGS, qui peut être intégré à son système qualité.

La documentation relative au SGS, inclut le manuel SGS et les dossiers d'exploitation du SGS. Le manuel SGS, peut être un document indépendant ou il peut être intégré à d'autres documents (ou documentations) organisationnels tenus à jour par le prestataire de services. Ce document du SGS doit être tenu à jour.


Le manuel du SGS inclut une description détaillée des politiques, processus et procédures du prestataire de services, notamment :

- la politique et les objectifs de sécurité ;
- des références à toute exigence réglementaire applicable au SGS ;
- la description du système ;
- les obligations de rendre compte en matière de sécurité et le personnel de sécurité clé ;
- les processus et procédures du système de compte rendu volontaire et obligatoire en matière de sécurité ;
- les processus et procédures d'identification des dangers et d'évaluation des risques de sécurité ;
- les procédures d'enquête en matière de sécurité ;
- les procédures d'établissement et de suivi des indicateurs de performance de sécurité ;
- les processus et procédures de formation au SGS et la communication ;
- les processus et procédures de communication en matière de sécurité ;
- les procédures d'audit interne ;
- les procédures de gestion du changement ;
- les procédures de gestion de la documentation relative au SGS ;
- le cas échéant, la coordination de la planification des interventions d'urgence.


La documentation du SGS inclut aussi la compilation et la tenue à jour des dossiers d'exploitation qui étayent l'existence et le fonctionnement permanent du SGS. Les dossiers d'exploitation du SGS devraient être stockés et conservés conformément aux durées de conservation en vigueur.

Les dossiers d'exploitation types du SGS devraient inclure :

- les registres de dangers et les comptes rendus de dangers/sécurité ;
- les SPI et diagrammes connexes ;
- les dossiers des évaluations des risques de sécurité réalisées ;
- les dossiers des examens ou audits internes réalisés dans le cadre du SGS ;
- les dossiers d'audits internes ;
- les dossiers de formation au SGS ;
- les procès-verbaux des réunions du comité du SGS ;
- le plan de mise en œuvre du SGS (pendant la mise en œuvre initiale) ;
- l'analyse des lacunes à l'appui du plan de mise en œuvre.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 02	EDITION N° 01 –30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 7 sur 7	

PAGE INTENTIONNELLEMENT LAISSÉE BLANCHE

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 1 sur 19	

CHAPITRE 03 : COMPOSANT 2 D'UN SGS - GESTION DES RISQUES DE SECURITE

La gestion des risques vise à empêcher l'occurrence d'événements ultimes lorsque l'exploitation est exposée à des dangers. Elle consiste à identifier les dangers, évaluer les risques inhérents afin de les hiérarchiser et, lorsque nécessaire, définir les actions d'atténuation qui permettent de maintenir les risques à un niveau acceptable, tout en tenant compte des contraintes liées à l'exploitation. Les dangers peuvent résulter de systèmes présentant des déficiences au niveau de leur conception, de leur fonctionnement technique, de l'interface humains-systèmes ou des interactions de ces systèmes avec d'autres processus et systèmes. Ils peuvent aussi résulter d'une incapacité des processus ou systèmes existants à s'adapter à des changements dans l'environnement d'exploitation du prestataire de services. Une analyse minutieuse de ces facteurs peut souvent permettre d'identifier des dangers en tout point du cycle de vie de l'exploitation ou de l'activité.

Il relève de la responsabilité du dirigeant responsable d'accepter en dernier lieu le niveau de risque de son exploitation, de valider les mesures qui permettent de maintenir le risque au niveau souhaité, et d'assurer les conditions de leur mise en œuvre.

La gestion des risques pourra également permettre d'adapter la surveillance interne de la conformité des opérations (ciblage des thèmes surveillés, fréquence et volume des actes de surveillance).


Le prestataire de services doit comprendre son système et son environnement d'exploitation pour réaliser une haute performance de sécurité.

Des dangers peuvent être identifiés tout au long du cycle de vie opérationnelle depuis des sources internes et externes. Les évaluations des risques de sécurité et les mesures d'atténuation des risques de sécurité devront être sans cesse réexaminées afin de garantir le maintien de leur efficacité.

3.1. Fonctionnement du système de gestion des risques

Le processus de gestion des risques peut se découper en plusieurs étapes dont les éléments attendus en sortie sont les éléments d'entrée de l'étape suivante :

Étapes	Éléments de sortie à utiliser en données d'entrée de l'étape suivante
Sources pour l'identification des dangers et collecte des données	Données de sécurité
Identification des dangers	Liste des dangers révélés par chaque donnée
Évaluation du risque	Niveau de priorité/risque lié à l'évaluation de chaque donnée
Atténuation du risque	Plan d'actions et de suivi des actions
Évaluation de l'efficacité	Indicateurs de sécurité

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 2 sur 19	

3.2. Sources pour l'identification des dangers et collecte des données

Les processus d'identification des dangers fonctionnent en permanence :

- lors du démarrage du système de gestion, des analyses sont réalisées pour initialiser l'identification des dangers ;
- au fil de son activité, le prestataire de services mène en permanence des analyses pour actualiser les dangers qu'il a identifiés et s'assurer qu'ils restent représentatifs de son exploitation.

3.2.1. Sources de données internes au prestataire de services

L'identification des dangers repose sur la collecte des différentes données présentées ci-dessous en vue de leur analyse.

- (1.) **Suivi des opérations normales** : des techniques d'observation sont utilisées pour le suivi des opérations et activités quotidiennes, telles que les audits de sécurité en service de ligne (LOSA), enquêtes de sécurité sur les opérations normales (NOSS) etc.
- (2.) **Systèmes de suivi automatisés** : des systèmes d'enregistrement automatisés sont utilisés pour le suivi des paramètres qui peuvent être analysés ; c'est notamment le cas du suivi des données de vol (FDM), données RADAR.


L'analyse des vols est une des sources internes d'informations de sécurité. Ce programme est obligatoire pour les avions de masse maximale au décollage (MTOW) supérieure à 27 tonnes. Il consiste à utiliser de manière proactive les données de vol (paramètres enregistrés à bord) des opérations de routine en vue d'améliorer la sécurité de l'aviation. Il ne peut être utilisé à des fins de sanction et doit être assorti des garanties adéquates pour protéger la ou les sources des données.

- (3.) **Systèmes de compte rendu volontaire et obligatoire en matière de sécurité** : ces systèmes offrent à tout le monde, y compris au personnel d'organisations externes, l'occasion de signaler des dangers et autres problèmes de sécurité à l'organisation.

Le prestataire de services doit mettre en place un processus de report d'événements. Celui-ci doit prendre en compte les comptes rendus d'événements obligatoires et les comptes rendus volontaires.

Le prestataire de services doit encourager son personnel à tous les niveaux, et toutes disciplines confondues, à identifier et signaler des dangers et autres problèmes de sécurité par l'intermédiaire de leurs systèmes de compte rendu en matière de sécurité. Pour être efficaces, les systèmes de compte rendu en matière de sécurité doivent être aisément accessibles à tous les membres du personnel. Selon la situation, un formulaire imprimé, en ligne ou sur ordinateur, peut être utilisé.

Les comptes rendus en matière de sécurité doivent souvent être filtrés à l'aide d'une taxonomie ou d'un système de classification. Un filtrage des informations à l'aide d'une taxonomie peut faciliter l'identification de problèmes et tendances courants. Le prestataire de services devrait élaborer des taxonomies qui couvrent son ou ses types d'opérations. Le recours à une taxonomie présente l'inconvénient que le danger identifié ne correspond parfois pas clairement à l'une des catégories définies. Le défi est alors d'utiliser des taxonomies présentant le niveau de détail approprié, c'est-à-dire suffisamment spécifiques

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 3 sur 19	

pour que les dangers soient faciles à attribuer à des catégories, mais suffisamment générales pour que les dangers soient utiles pour une analyse.

L'ensemble des événements reportés doit être analysé, le but étant d'identifier les causes/facteurs contributifs afin de détecter d'éventuelles non-conformités, de définir les éventuelles actions à mettre en œuvre et d'alimenter le modèle de gestion des risques.

(4.) **Audits** : ceux-ci peuvent être utilisés pour identifier des dangers dans la tâche ou le processus audité. Ces audits devraient aussi être coordonnés avec des changements organisationnels afin d'identifier les dangers liés à la mise en œuvre du changement.

Les résultats des différents actes de surveillance interne (audits, contrôles de conformité et de supervision) sont autant de données qui doivent être prises en compte pour identifier les dangers.

(5.) **Retours d'informations après formation** : une formation interactive (bidirectionnelle) peut faciliter l'identification de nouveaux dangers par les participants.

Par exemple les résultats provenant de la formation des équipages au sein d'un exploitant sont riches en informations pouvant être exploitées par le système de gestion.

Le prestataire de services doit, comme faisant partie du SGS, élaborer et maintenir des processus formels pour recueillir les retours d'information après formation de son personnel.

(6.) **Enquêtes en matière de sécurité menées par le prestataire de services** : les dangers identifiés au cours d'enquêtes de sécurité internes et les rapports de suivi sur les accidents/incidents.


Le prestataire de services doit, comme faisant partie du SGS, élaborer et maintenir des processus formels pour les enquêtes internes relatives aux événements dont il n'est pas exigé qu'ils fassent l'objet d'une enquête par l'État ou qu'ils soient signalés à l'autorité de supervision.

Les enquêtes sur des événements de sécurité et des dangers pour la sécurité menées par les prestataires de services constituent une activité essentielle du processus général de gestion des risques en aviation. La réalisation d'une enquête en matière de sécurité offre notamment les avantages suivants :

- permettre de mieux comprendre les événements ayant mené à cette occurrence ;
- identifier les facteurs contributifs humains, techniques et organisationnels ;
- identifier des dangers et réaliser des évaluations des risques ;
- émettre des recommandations en vue de réduire ou d'éliminer les risques inacceptables ;
- identifier les leçons tirées qui devraient être partagées avec les membres appropriés de la communauté aéronautique.

Le prestataire de services devrait prendre des mesures pour mener une enquête plus détaillée lorsque :

- l'organisation connaît une augmentation inexplicquée d'événements liés à la sécurité de l'aviation ou de non-respect des réglementations ;
- de modifications significatives de l'organisation ou de ses activités.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 4 sur 19	

3.2.2. Sources de données externes

Les données peuvent provenir de sources externes comme :

- (1.) **Comptes rendus d'accidents d'aviation** : examen des comptes rendus d'accidents ; il peut s'agir d'accidents survenus au Togo ou à un type d'aéronef, dans une région ou un environnement d'exploitation similaires.
- (2.) **Systèmes nationaux de compte rendu volontaire ou obligatoire en matière de sécurité** : certains États fournissent des résumés des comptes rendus de sécurité reçus d'autres prestataires de services.
- (3.) **Audits de supervision réalisés par l'ANAC ou par un tiers** : des audits externes peuvent parfois identifier des dangers. Ceux-ci peuvent être documentés en tant que dangers non identifiés ou perçus de manière moins évidente dans une constatation d'audit.
- (4.) **Associations professionnelles et systèmes d'échange d'informations** : beaucoup d'associations professionnelles et de groupements d'industries sont en mesure de partager des données de sécurité pouvant inclure des dangers identifiés.

3.3. Identification des dangers

Dans le cadre de la sécurité de l'exploitation, le prestataire de services doit élaborer et maintenir un processus structuré et formel d'identification des dangers liés à l'aviation dans tous les domaines d'activités, incluant les équipements, installations et systèmes. Ce processus doit également prendre en compte les dangers pouvant résulter des interfaces du système de gestion de la sécurité (SGS) avec des organisations externes, afin de garantir leur identification et leur maîtrise efficace.

3.3.1. Méthodes d'identification des dangers

Il existe deux (02) méthodes principales d'identification des dangers :


A. Méthode réactive

La méthode réactive se fonde sur l'analyse des événements qui se sont déjà produits. Il s'agit aussi bien de ceux qui sont détectés par le système de recueil d'événements du prestataire de services. Pour chacun de ces événements, le prestataire de services recherche les dangers à l'origine ou ayant participé à l'occurrence. En fonction de l'événement, une enquête plus ou moins approfondie ('enquête interne') peut être nécessaire pour rassembler toutes les informations utiles aux fins d'une identification exhaustive de ces dangers. Si des dangers non encore pris en compte sont identifiés, ils devraient enregistrer pour alimenter le modèle de gestion des risques du prestataire de services (cartographie, liste des dangers, etc.).

Dans tous les cas, le prestataire de services enregistre l'occurrence des dangers identifiés ainsi que les éventuelles défaillances des barrières pour utilisation dans le cadre du processus d'évaluation des risques décrit ci-après.

B. Méthode proactive

Cette méthode consiste à collecter des données de sécurité provenant d'événements aux conséquences mineures ou des données sur la performance des processus et à analyser les

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 5 sur 19	

informations de sécurité ou la fréquence des événements afin de déterminer si un danger pourrait entraîner un accident ou un incident. Les informations de sécurité pertinentes pour l'identification proactive des dangers proviennent de programmes d'analyse des données de vol (FDA), de systèmes de compte rendu de sécurité et de la fonction d'assurance de la sécurité. L'analyse des données de sécurité permet aussi d'identifier des dangers en détectant des tendances négatives et en formulant des prévisions sur les dangers émergents, etc.

Les moyens utilisés pour mener à bien une analyse proactive pourront être d'une grande variété en fonction de la problématique rencontrée. En effet, certaines problématiques se prêteront bien à une approche quantitative sur la base de données fiables, tandis que d'autres seront mieux traitées par une approche qualitative d'experts, sur la base de données plus diffuses (exemple : risques de fatigue associés à une rotation spécifique). Les moyens et les outils dépendent donc de la problématique de sécurité.

Dans tous les cas l'analyse proactive est formalisée dans une étude de sécurité (ou étude d'impact sur la sécurité) dont elle constitue la première étape d'identification des dangers.


3.3.2. Dangers liés aux interfaces des SGS avec des organisations externes

Les prestataires de services devraient aussi identifier les dangers liés aux interfaces de leur gestion de la sécurité. Ils devraient, dans la mesure du possible, effectuer ce travail en tant qu'exercice conjoint avec les organisations en interface. L'identification des dangers devrait étudier l'environnement opérationnel et les diverses capacités organisationnelles (humains, processus, technologies) susceptibles de contribuer à une prestation sûre du service ou à la disponibilité du produit, à sa fonctionnalité ou à sa performance.

Les données recueillies de sources internes et externes doivent être systématiquement analysées afin d'identifier les dangers pesant sur l'exploitation. Cette analyse permet de caractériser les conséquences potentielles des dangers, comme les événements indésirables ou ultimes, tout en évaluant les barrières existantes. Ces analyses se traduisent par la mise à jour régulière du modèle de gestion des risques, incluant des éléments tels que la cartographie et la liste des dangers.

Les éléments suivants doivent être pris en compte dans le cadre du processus d'identification des dangers :

- la description du système ;
- les facteurs de conception, y compris la conception de l'équipement et des tâches ;
- les limites des performances humaines (p. ex. limites physiologiques, psychologiques, physiques et cognitives) ;
- les procédures et les pratiques d'exploitation, y compris la documentation et les listes de vérification, ainsi que leur validation en conditions d'exploitation réelles ;
- les facteurs de la communication, y compris les médias, la terminologie et la langue ;
- les facteurs organisationnels, tels que ceux qui sont liés au recrutement, à la formation et à la fidélisation du personnel, la compatibilité entre les objectifs de production et les objectifs de sécurité, l'affectation des ressources, les pressions de l'exploitation et la culture de la sécurité de l'entreprise ;

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 6 sur 19	

- les facteurs liés à l'environnement opérationnel (p. ex. la météo, le bruit ambiant et les vibrations, la température et l'éclairage) ;
- les facteurs de supervision réglementaire, y compris le champ d'application des règlements et leur force exécutoire, la certification de l'équipement, du personnel et des procédures ;
- les systèmes de suivi des performances qui peuvent détecter la dérive pratique, les écarts opérationnels ou une détérioration de la fiabilité d'un produit ;
- les facteurs concernant l'interface humain-machine ;
- les facteurs liés aux interfaces SGS avec d'autres organisations.

La Figure 1 donne un aperçu général du processus d'identification des dangers et de gestion des risques de sécurité pour un prestataire de services.

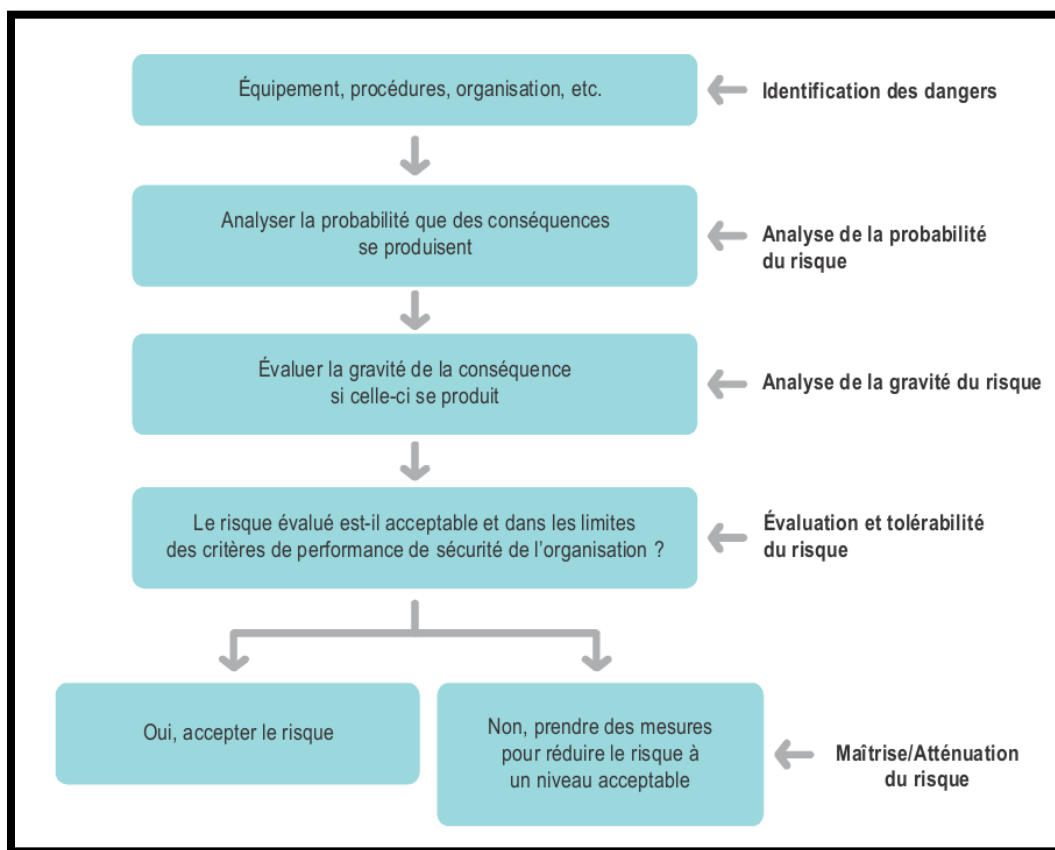



Figure 1 : Processus d'identification des dangers et de gestion des risques

Pour garantir la traçabilité et l'exploitation ultérieure des données, les informations de sécurité issues de ces analyses doivent être enregistrées de manière ordonnée. Le choix de l'outil de stockage et des modalités de classement devra tenir compte du volume d'informations à conserver. L'enregistrement doit inclure non seulement les éléments d'analyse, mais aussi les événements eux-mêmes, tout en assurant une traçabilité des actions entreprises, facilitant ainsi les analyses proactives ou prédictives.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 7 sur 19	

3.4. Taxonomie des dangers

Les taxonomies des dangers sont particulièrement importantes. L'identification d'un danger est souvent la première étape du processus de gestion du risque. L'utilisation dès le départ d'un langage communément accepté rend les données de sécurité plus utiles, plus faciles à classer et plus simples à traiter. La structure d'une taxonomie des dangers peut inclure une composante générique et une composante spécifique.

Les prestataires de services devront utiliser au minimum la taxonomie harmonisée au niveau de l'aviation civile togolaise afin de faciliter les analyses.

La composante générique permet aux utilisateurs de saisir la nature d'un danger en vue de faciliter son identification, son analyse et son codage. Les quatre (04) familles de dangers suivants seront utilisées :

- **organisationnel** – Gestion ou documentation, processus et procédures
- **environnemental** – Météo ou faune
- **humain** – Limite de l'humain dans le système susceptible de causer des dommages
- **technique** – Aérodrome, navigation aérienne, exploitation, maintenance, conception et fabrication.

La composante spécifique précise davantage la définition et le contexte du danger. Cela permet un traitement plus détaillé de la gestion du risque.

Les critères suivants peuvent être utiles pour la formulation des définitions des dangers. Un danger mentionné doit être :


- a) clairement identifiable ;
- b) décrit dans l'état désiré (maîtrisé) ;
- c) identifié à l'aide de noms acceptés.

3.5. Outils et techniques d'identification des dangers

Plusieurs outils et techniques qualitatifs peuvent être utilisés pour identifier les dangers. Chaque technique présente ses avantages et inconvénients. Quelques techniques qualitatives : Remue-méninges (Brainstorming) ; Analyse des modes de défaillance et de leurs effets (AMDE / FMEA) ; Liste de vérification (Checklist).

3.5.1. Remue-méninges (Brainstorming)

Le remue-méninge est une discussion libre mais facilitée au sein d'un groupe d'experts. Un animateur prépare à l'avance des sujets ou des questions, puis encourage la pensée créative et les échanges entre les membres du groupe pendant la session. L'animateur lance un fil de discussion, sans imposer de règles sur ce qui est ou non pertinent dans les échanges qui suivent. Toutes les contributions sont acceptées et enregistrées, et aucun point de vue n'est remis en question ou critiqué. Cela crée un environnement dans lequel les experts se sentent à l'aise pour penser de manière latérale.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 8 sur 19	

i. **Avantages :**

- bon pour identifier de nouveaux dangers dans des systèmes innovants.
- implique toutes les parties prenantes clés.
- rapide et facile à mettre en œuvre.
- applicable à divers types de systèmes.

ii. **Inconvénients :**

- peu structuré, donc pas toujours exhaustif.
- dépend du profil et de l'expertise des participants.
- sensible aux dynamiques de groupe.
- succès dépend fortement des compétences de l'animateur.

3.5.2. Liste de vérification (checklist)

Les listes de vérification sont des listes de dangers connus ou de causes de dangers, établies à partir d'expériences passées. Ces expériences peuvent provenir d'évaluations de risques antérieures sur des systèmes ou opérations similaires, ou d'incidents réels survenus dans le passé.

Cette technique consiste à utiliser de manière systématique une liste de vérification appropriée et à examiner chaque élément de la liste pour en évaluer la pertinence par rapport à un système donné.

Les listes de vérification doivent toujours être validées quant à leur applicabilité avant utilisation.

i. **Avantages**

- elles peuvent être utilisées par des personnes non expertes du système ;
- elles capitalisent sur un large éventail de connaissances et d'expériences passées;
- elles permettent de ne pas négliger les problèmes courants ou évidents.

ii. **Inconvénients**


- leur utilité est limitée lorsqu'il s'agit de systèmes nouveaux ou innovants ;
- elles peuvent freiner la créativité dans le processus d'identification des dangers;
- elles risquent de ne pas détecter les dangers encore jamais rencontrés.

3.5.3. Analyse des modes de défaillance et de leurs effets (AMDE / FMEA)

L'AMDE est une technique dite « ascendante » utilisée pour examiner les différentes manières dont les composants de base d'un système peuvent ne pas remplir leur fonction prévue. Cela peut concerner aussi bien un niveau matériel (équipement) qu'un niveau fonctionnel.

Cette technique repose sur une description détaillée du système et examine les façons dont chaque sous-composant pourrait échouer à remplir son objectif, ainsi que les conséquences de ces défaillances sur le comportement global du système.

Pour chaque sous-composant, l'AMDE prend en compte :

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 9 sur 19	

- Toutes les manières possibles dont le composant peut échouer ;
- les effets que chacune de ces défaillances aurait sur le comportement du système ;
- les causes possibles des différents modes de défaillance ;
- les moyens de réduire ou d'atténuer ces défaillances au sein du système ou de son environnement.

Les comportements au niveau du système résultant des défaillances de sous-composants ayant une incidence sur la sécurité sont ainsi identifiés comme des dangers. Le niveau du système auquel l'analyse est appliquée peut varier et dépend du niveau de détails de la description du système utilisée pour soutenir l'analyse.

Selon la nature et la complexité du système, l'analyse peut être réalisée soit par un expert individuel du système, soit par une équipe d'experts agissant en session de groupe.

i. **Avantages**

- méthodique et rigoureuse ;
- produit un enregistrement détaillé et vérifiable du processus d'identification des dangers ;
- applicable à une grande variété de types de systèmes.

ii. **Inconvénients**

- ne prend en compte que les dangers résultant de défaillances ponctuelles, et non de combinaisons de défaillances ;
- repose sur des personnes ayant une connaissance approfondie du système ;
- peut-être chronophage et coûteuse.

3.6. Évaluation et atténuation des risques de sécurité


Le prestataire de services doit élaborer un modèle et des procédures d'évaluation des risques de sécurité qui permettront l'application d'une approche cohérente et systématique pour l'évaluation des risques de sécurité. Un tel modèle devrait comporter une méthode pour déterminer quels risques de sécurité sont acceptables ou inacceptables et pour prioriser les actions.

3.6.1. Quand procéder à une évaluation des risques ?

Dès qu'un nouveau danger est identifié, une évaluation des risques qu'il induit doit être menée. Cette évaluation doit être représentative de la situation au moment où celle-ci est effectuée. En particulier, toute mesure d'atténuation déjà en place (qu'elle soit prescrite par la réglementation ou définie par le prestataire de services) doit être prise en compte. Par ailleurs, toute détection d'un événement ou toute analyse proactive ou prédictive menée peut amener à devoir réévaluer les niveaux de risques des dangers correspondants. En tout état de cause, le prestataire de services mènera une revue régulière de ses évaluations pour s'assurer qu'elles sont et demeurent valides compte-tenu de l'évolution de ses connaissances et de son exploitation.

3.6.2. Méthode d'évaluation des risques

L'évaluation des risques consiste à analyser les risques en estimant pour chaque événement indésirable (EI) :

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 10 sur 19	

- la probabilité d'occurrence d'un événement ou d'une situation dommageable ;
- la gravité de ses conséquences.

3.6.3. Probabilité des risques de sécurité

La probabilité des risques de sécurité est définie comme la probabilité d'occurrence d'une conséquence ou d'un résultat en matière de sécurité. Il est important d'envisager une série de scénarios de façon que toutes les conséquences potentielles puissent être prises en compte. Les questions suivantes peuvent aider à déterminer la probabilité :


- Existe-t-il un historique d'occurrences similaires à celle qui est en cours d'examen ou s'agit-il d'un cas isolé ?
- D'autres équipements ou éléments du même type pourraient-ils présenter des défauts similaires ?
- Au sein du personnel, quel est le nombre de personnes qui appliquent les procédures considérées ou qui y sont soumises ?
- Quelle est l'exposition au danger envisagé ? Par exemple, pendant quel pourcentage du temps de l'opération l'équipement est-il utilisé ou l'activité est-elle pratiquée ?

La prise en considération de tous les facteurs qui pourraient sous-tendre ces questions aidera à évaluer la probabilité des conséquences du danger dans tous les scénarios prévisibles.

Un événement est considéré comme prévisible si toute personne raisonnable avait pu prévoir que ce type d'événement se produirait dans les mêmes circonstances. Il n'est pas possible d'identifier tous les dangers imaginables ou théoriquement possibles. Par conséquent, il faut faire preuve de discernement pour déterminer le niveau de détail approprié à appliquer à l'identification des dangers. Les prestataires de services devraient faire preuve de diligence raisonnable lorsqu'ils identifient des dangers significatifs et raisonnablement prévisibles liés à leur produit ou service.

Le Tableau 1 présente une classification type de la probabilité des risques de sécurité. Il comporte cinq catégories, pour indiquer la probabilité que survienne un événement dangereux ou une situation dangereuse, la description de chaque catégorie et l'attribution d'une valeur à chaque catégorie. Cet exemple utilise des termes qualitatifs. Des termes quantitatifs pourraient être définis pour fournir une évaluation plus précise. Cela dépendra de la disponibilité de données de sécurité appropriées et de la sophistication de l'organisation et de l'exploitation.

Probabilité	Signification	Valeur
Fréquent	Susceptible de se produire de nombreuses fois (s'est produit fréquemment)	5
Occasionnel	Susceptible de se produire parfois (ne s'est pas produit fréquemment)	4
Faible	Peu susceptible de se produire, mais possible (s'est produit rarement)	3

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 11 sur 19	

Improbable	Très peu susceptible de se produire (on n'a pas connaissance que cela se soit produit)	2
Extrêmement improbable	Il est presque inconcevable que l'événement se produise	1

Tableau 1 : Tableau de probabilité des risques de sécurité


3.6.4. Gravité d'un risque de sécurité

Une fois achevée l'évaluation de la probabilité, la prochaine étape est d'évaluer la gravité du risque de sécurité, en tenant compte des conséquences qui pourraient être liées au danger. La gravité du risque de sécurité est définie comme l'étendue du dommage qui pourrait raisonnablement se produire en conséquence ou comme résultat du danger identifié. La classification de la gravité devrait tenir compte des éléments suivants :

- (a) les pertes de vies humaines ou les blessures graves qui surviendraient du fait :
 - (1.) de la présence dans l'aéronef ;
 - (2.) du contact direct avec une partie quelconque de l'aéronef, y compris avec des parties qui s'en sont détachées ; ou
 - (3.) de l'exposition directe au souffle des réacteurs ; et
- (b) les dommages :
 - (1.) dommages ou défaillances structurelles subis par l'aéronef :
 - (i.) qui altèrent ses caractéristiques de résistance structurelle, de performance ou de vol ;
 - (ii.) qui normalement devraient nécessiter une réparation importante ou le remplacement de l'élément endommagé ;
 - (2.) dommages subis par les ATS ou les équipements d'un aéroport :
 - (i.) qui ont une incidence négative sur la gestion de la séparation des aéronefs ; ou
 - (ii.) qui ont une incidence négative sur la capacité d'atterrissage.

L'évaluation de la gravité devrait envisager toutes les conséquences possibles d'un danger, en tenant compte de la situation la plus défavorable prévisible. Le Tableau 2 présente une classification type de la gravité des risques de sécurité. Il comprend cinq catégories destinées à indiquer le niveau de gravité, la description de chaque catégorie et l'attribution d'une valeur à chaque catégorie. Comme pour le tableau de probabilité des risques de sécurité, ce tableau est un simple exemple.

Gravité	Signification	Valeur
Catastrophique	<ul style="list-style-type: none"> • Aéronef/équipement détruit • Multiples décès 	A
Dangereux	<ul style="list-style-type: none"> • Importante réduction des marges de sécurité, détresse physique ou charge de travail telle 	B

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 12 sur 19	

	qu'il n'est pas sûr que les opérateurs puissent accomplir leurs tâches de façon exacte ou complète • Blessures graves • Importants dommages aux équipements	
Majeur	• Importante réduction des marges de sécurité, réduction de la capacité des opérateurs à faire face à des conditions de travail défavorables, du fait d'une augmentation de la charge de travail ou en raison de conditions compromettant leur efficacité • Incident grave • Personnes blessées	C
Mineur	• Nuisance • Limites de fonctionnement • Recours à des procédures d'urgence • Incident mineur	D
Négligeable	Peu de conséquences	E

Tableau 2 : Exemple de classification de la gravité des risques de sécurité

3.6.5. Tolérabilité des risques de sécurité

L'indice de risque de sécurité est créé à partir des résultats des scores de probabilité et de gravité. Dans l'exemple ci-dessous, il s'agit d'un code alphanumérique. Les combinaisons gravité/probabilité respectives sont présentées dans la matrice d'évaluation des risques de sécurité au Tableau 3. Cette matrice sert à déterminer la tolérabilité du risque de sécurité. Prenons, par exemple, une situation où un risque de sécurité a été évalué comme Occasionnel (4), pour ce qui est de la probabilité, et comme Dangereux (B), en ce qui concerne la gravité, ce qui donne un indice de risque de sécurité de (4B).

Risque de sécurité	Gravité				
	Catastrophique A	Dangereux B	Majeur C	Mineur D	Négligeable E
Fréquent 5	5A	5B	5C	5D	5E
Occasionnel 4	4A	4B	4C	4D	4E
Faible 3	3A	3B	3C	3D	3E

Improbable 2	2A	2B	2C	2D	2E
Extrêmement improbable 1	1A	1B	1C	1D	1E

Tableau 3 : Exemple de matrice d'évaluation des risques de sécurité

3.6.6. Évaluation des risques liés aux facteurs humains

La prise en compte des facteurs humains revêt une importance particulière en GRS car les humains peuvent être à la fois une source de risques de sécurité et une solution à ces risques en :

- contribuant à un accident ou à un incident par une performance variable due aux limites humaines ;
- anticipant et en prenant des mesures appropriées pour éviter une situation dangereuse ;
- résolvant des problèmes, prenant des décisions et prenant des mesures pour atténuer les risques.

Il est donc important de faire participer des personnes ayant les compétences appropriées en facteurs humains à l'identification, à l'évaluation et à l'atténuation des risques.

La GRS exige une prise en considération de tous les aspects des risques de sécurité, y compris ceux qui sont liés aux humains. L'évaluation des risques associés aux performances humaines est plus complexe que celle des facteurs de risque liés à la technologie et à l'environnement car :

- la performance humaine est hautement variable, en fonction de l'interaction d'un large éventail d'influences internes et externes à l'individu. Le nombre des effets de l'interaction entre ces influences sont difficiles, voire impossibles, à prédire ;
- les conséquences de la variabilité de la performance humaine différeront selon la tâche effectuée et selon le contexte.

Le prestataire de services ne pouvant travailler sur toutes les menaces et tous les événements indésirables à la fois, il doit donc définir des priorités et travailler sur l'atténuation des risques qu'il juge les plus préoccupants, dans la limite de ses ressources (ces ressources devant cependant être suffisantes pour atteindre un niveau de sécurité jugé acceptable). Une cartographie des risques peut être le support de représentation de ces priorités identifiées par le prestataire de services. Ces priorités doivent être justifiées et validées par le niveau hiérarchique adéquat. De même que pour la phase d'identification, la phase de définition des priorités doit être reconduite régulièrement et tracée.

Le modèle de gestion des risques est donc un objet vivant, dont la forme est très libre, mais qui doit permettre à l'exploitant d'identifier ses risques, de les maîtriser, et de définir les priorités de sécurité qui en découlent.

Il n'y a pas de format défini pour le modèle de gestion des risques de l'exploitant. Pour les organismes non complexes, elle peut prendre la forme d'un tableau comportant plusieurs colonnes : EI, probabilité, gravité, barrières, etc.

3.7. Atténuation des risques

3.7.1. Quand mettre en place des actions d'atténuation ?

Une fois le niveau de risque déterminé, il convient d'en évaluer l'acceptabilité, et d'agir en conséquence. Le tableau ci-dessous résume les actions attendues, en fonction de l'acceptabilité du risque décrit dans le tableau 4.

Plage de l'indice de risque de sécurité	Description du risque de sécurité	Mesure recommandée
5A, 5B, 5C, 4A, 4B, 3A	INTOLÉRABLE	Adopter des mesures immédiates pour atténuer le risque ou arrêter l'activité. Réaliser une atténuation prioritaire des risques de sécurité afin de garantir que des contrôles préventifs additionnels ou renforcés sont en place pour abaisser l'indice des risques de sécurité à un niveau tolérable.
5D, 5E, 4C, 4D, 4E, 3B, 3C, 3D, 2A, 2B, 2C, 1A	TOLÉRABLE	Peut être toléré en fonction de l'atténuation des risques de sécurité. Cela peut nécessiter une décision de la direction en ce qui concerne l'acceptation du risque
3E, 2D, 2E, 1B, 1C, 1D, 1E	ACCEPTABLE	Acceptable en l'état. Aucune autre mesure d'atténuation du risque n'est nécessaire.

Tableau 4 : Exemple de tolérabilité des risques de sécurité

3.7.2. Proposition d'actions d'atténuation

Si un niveau de risque évalué s'avère inacceptable, l'organisation devrait donc prendre des mesures de maîtrise des risques afin de réduire :

- l'exposition de l'organisation au risque particulier, c'est-à-dire réduire la composante de probabilité du risque à un niveau acceptable ;
- la gravité des conséquences liées au danger, c'est-à-dire réduire la composante de gravité du risque à un niveau acceptable ; ou à la fois la gravité et la probabilité, de façon que le risque soit géré à un niveau acceptable.

Ces actions d'atténuation consistent à rajouter des barrières de prévention ou de récupération (création d'une nouvelle procédure opérationnelle, ...) ou à renforcer les barrières existantes (réentraînement, campagne de communication, ...). Ceci peut aller jusqu'à limiter ou suspendre le type d'exploitation qui générerait un risque particulièrement inacceptable pour le prestataire de services.

Agir sur les barrières de prévention permet de diminuer la probabilité d'occurrence de l'événement indésirable, tandis qu'agir sur les barrières de récupération permet de diminuer la gravité des conséquences liées au danger.

Les actions d'atténuation du risque sont alors définies avec les acteurs concernés. Cette étape peut se faire au travers de réunions de travail notamment par référence à des pratiques recommandées ou comparaison avec des mesures prises par d'autres exploitants.

Une fois les mesures définies, le risque corrigé est réévalué en tenant compte de ces mesures (risque résiduel).

Le niveau de risque évalué étant représentatif de la situation actuelle, les mesures proposées se doivent d'être des mesures supplémentaires ou renforçant des mesures déjà existantes. Ces mesures ne peuvent donc consister en des exigences réglementaires ou des mesures déjà mises en place par le prestataire de services.

Risque de sécurité		Gravité				
Probabilité		Catastrophique A	Dangereux B	Majeur C	Mineur D	Négligeable E
Fréquent	5	Inacceptable				
Occasionnel	4	Risque initial				
Faible	3		Risque résiduel			
Improbable	2					
Extrêmement improbable	1				Acceptable	


Tableau 5 : Exemple de tolérabilité des risques de sécurité

3.7.3. Mise en œuvre et suivi des actions d'atténuation

Il est nécessaire de s'assurer de la mise en œuvre effective des actions d'atténuation décidées et notamment de leur traduction et implémentation effective dans le référentiel du prestataire de service. Pour cela, un suivi est nécessaire. Après avoir déterminé les responsables de mise en œuvre des actions d'atténuation, le responsable de la gestion des risques s'assure de la réalisation effective de ces actions et en enregistre l'achèvement.

Des outils et processus décisionnels concernant les risques de sécurité peuvent être utilisés pour améliorer la reproductibilité et la justification des décisions prises par les responsables de la sécurité de l'organisation. Un exemple d'aide à la prise de décision en matière de risque de sécurité est présenté ci-dessous, dans la Figure 2.

Il est nécessaire d'évaluer l'efficacité de chaque option particulière avant de prendre une décision. Chaque option d'atténuation des risques proposée devrait être examinée sous les angles suivants :

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 16 sur 19	

a) **efficacité**. Mesure dans laquelle les options réduisent ou éliminent les risques de sécurité. L'efficacité peut être déterminée en fonction des moyens de défense techniques, didactiques et réglementaire qui peuvent réduire ou éliminer les risques de sécurité.

b) **coût-avantage**. Mesure dans laquelle les avantages perçus de l'atténuation l'emportent sur les coûts.

c) **faisabilité**. Mesure dans laquelle l'atténuation peut être mise en œuvre et est pertinente sur le plan de la technologie disponible, des ressources financières et administratives, de la législation, de la volonté politique, des réalités opérationnelles, etc.

d) **acceptabilité**. Mesure dans laquelle l'option est acceptable pour ceux qui devront l'appliquer.

e) **applicabilité**. Mesure dans laquelle le respect de nouvelles règles, de nouveaux règlements ou de nouvelles procédures d'exploitation peut être suivi.

f) **durabilité**. Mesure dans laquelle l'atténuation sera durable et efficace.

g) **risques de sécurité résiduels**. Il s'agit du niveau de risque de sécurité qui demeure après la mise en place de l'atténuation initiale et qui peut nécessiter des mesures supplémentaires de maîtrise des risques de sécurité.

h) **conséquences involontaires**. L'introduction de nouveaux dangers et de risques de sécurité connexes associés à la mise en œuvre de toute solution d'atténuation.

i) **temps**. Le temps requis pour mettre en œuvre la solution d'atténuation du risque de sécurité.

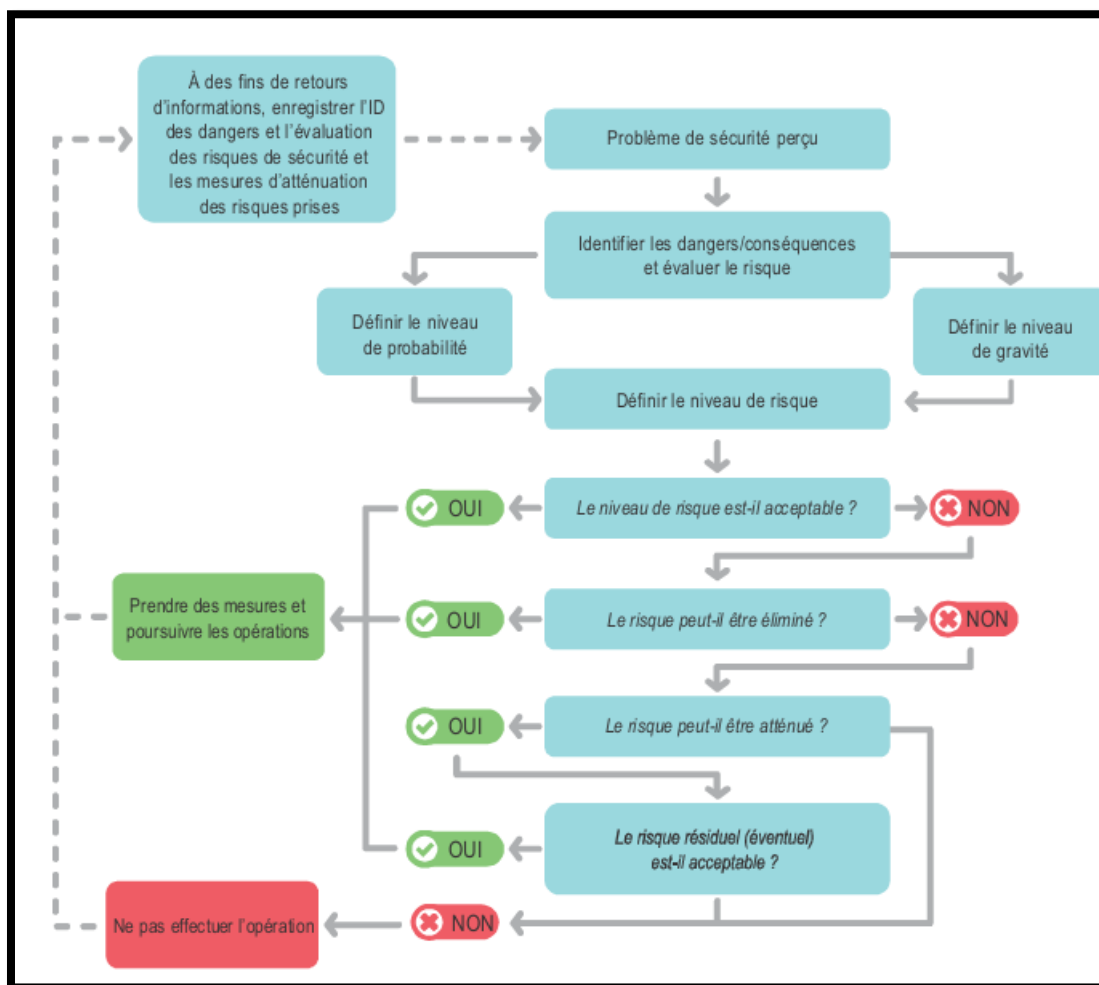



Figure 2 : Aide à la décision en matière de gestion des risques de sécurité

3.8. Définition et suivi d'indicateurs du niveau de risque

Si le niveau de risque demeure inacceptable, les opérations envisagées ne peuvent pas être entreprises ou les opérations en cours sont à stopper. Des actions d'atténuation supplémentaires, voire des limitations sont ainsi à mettre en place.

Si le niveau de risque est inacceptable ou demeure tolérable, un suivi de l'évolution du niveau de risque au travers d'une surveillance particulière permettra de valider la maîtrise du problème de sécurité. Pour effectuer ce suivi, des remontées d'informations peuvent être mises en œuvre afin d'aider à la surveillance de la problématique (remontées obligatoires, questionnaire, ...). Ces informations peuvent aider à définir un ou plusieurs indicateurs de suivi. La surveillance de ces données et indicateurs se fera à échéance régulière, selon un processus formalisé précisant qui est responsable de la surveillance, et quand et comment elle est réalisée.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 18 sur 19	

3.9. Clôture et enregistrement des mesures d'atténuation

La clôture des mesures d'atténuation est réalisée par le comité les ayant initiées, sur la base des preuves de maîtrise du niveau de risque associé à la problématique de sécurité.

Toutes les analyses sont enregistrées pour consultation ultérieure, ou pour toute révision s'avérant nécessaire.


Une fois l'efficacité des mesures d'atténuation démontrée, le modèle de gestion des risques est mis à jour pour y faire apparaître le nouveau risque résiduel.

3.10. Documentation de la gestion des risques


Les activités de gestion des risques de sécurité sont documentées, notamment toute hypothèse sous-tendant l'évaluation de la probabilité et de la gravité, les décisions prises et toute mesure prise pour atténuer le risque de sécurité. Pour ce faire, un tableur ou un tableau peut être utilisé.

La tenue à jour d'un registre des dangers (Excel ou un logiciel adapté) identifiés réduit au minimum la probabilité que l'organisation perde de vue ses dangers connus. Lorsque des dangers sont identifiés, il est possible de les comparer à des dangers connus mentionnés dans le registre pour savoir si ce danger a déjà été enregistré et quelles actions ont été prises pour l'atténuer.

Les registres de dangers sont généralement établis sous forme de tableaux et incluent le numéro de référence de danger unique pour chaque danger, le danger, les conséquences potentielles, l'évaluation des risques associés, la date d'identification, la catégorie de danger, une brève description, le moment ou le lieu où apparaît ce danger, qui l'a identifié et quelle mesure a été mise en place pour atténuer les risques. Un modèle de registre de dangers se trouve en annexe A.7.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 19 sur 19	

PAGE INTENTIONNELLEMENT LAISSÉE BLANCHE

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 1 sur 39	

CHAPITRE 04 : COMPOSANT 3 D'UN SGS - ASSURANCE DE LA SECURITE

- a) Le RANT 19, Appendice 2, § 3.1.1, exige que le prestataire de services élabore et tienne à jour les moyens permettant de vérifier la performance de l'organisation en matière de sécurité et de valider l'efficacité des mesures visant à maîtriser les risques de sécurité. Le composant « assurance de la sécurité » du SGS du prestataire de services fournit ces capacités.
- b) Les processus et activités d'assurance de la sécurité comprennent l'examen, l'analyse et l'évaluation continus des contrôles tout au long du fonctionnement quotidien du système. Les processus d'assurance de la sécurité et d'assurance de la qualité sont très similaires car ils nécessitent tous deux une analyse, une documentation, un audit et un examen formel du système. Une comparaison avec l'approche « Planifier-Faire-Vérifier-Agir » du système de gestion de la qualité est présentée ci-dessous :


SGQ	SGS
Planifier	Politique de sécurité Principaux objectifs de sécurité Cibles de performance de sécurité
Faire	Gestion du risque
Vérifier	Suivi et mesure des performances de sécurité Programme d'audit interne Gestion du changement
Agir	Amélioration continue du SGS Communication des informations critiques de la sécurité

4.1. Mesure et suivi de la performance de sécurité

La vérification de la performance de sécurité et la validation de l'efficacité des mesures de maîtrise des risques de sécurité, nécessitent la combinaison des audits internes et la mise en place et le suivi de SPI. L'évaluation de l'efficacité des mesures de maîtrise des risques de sécurité est importante car leur application n'atteint pas toujours les résultats escomptés. Cela permettra d'identifier si la bonne mesure de maîtrise du risque a été sélectionnée et peut entraîner l'application d'une stratégie différente de maîtrise des risques de sécurité.

4.1.1 Audit interne


- a) Des audits internes sont réalisés pour évaluer l'efficacité du SGS et pour identifier les domaines où des améliorations peuvent être apportées. La plupart des réglementations en matière de sécurité aérienne sont des mesures génériques de maîtrise des risques de sécurité établies. Assurer le respect de ces réglementations par le biais d'audits internes est un aspect essentiel de l'assurance de la sécurité.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 2 sur 39	

- b) Il est aussi nécessaire de s'assurer de l'efficacité de la mise en œuvre et du suivi de toute mesure de maîtrise des risques de sécurité. Les causes et facteurs contributifs devraient être étudiés et analysés si des non-conformités et d'autres problèmes sont décelés. L'audit interne se concentre surtout sur les politiques, processus et procédures qui régissent la prise de mesures de maîtrise des risques de sécurité.
- c) Les audits internes sont le plus efficaces lorsqu'ils sont réalisés par des personnes ou des services indépendants des fonctions soumises à audit. Ces audits devraient donner au dirigeant responsable et à la haute direction des retours d'informations sur le degré :
- de conformité aux réglementations ;
 - de conformité aux politiques, processus et procédures ;
 - d'efficacité des mesures de maîtrise des risques de sécurité ;
 - d'efficacité des mesures correctrices ;
 - d'efficacité du SGS.

Lorsqu'il lui est impossible d'assurer une indépendance appropriée des audits internes, le prestataire de services devrait envisager d'engager des auditeurs externes (ex. des auditeurs indépendants ou des auditeurs d'une autre organisation).

- d) La planification des audits internes devrait tenir compte de la criticité des processus pour la sécurité, des résultats d'audits et d'évaluations précédents (de toutes les sources), et des mesures de maîtrise des risques de sécurité mises en œuvre. Les audits internes devraient identifier des non-conformités aux réglementations et aux politiques, processus et procédures. Ils devraient aussi détecter des carences du système, un manque d'efficacité de mesures de maîtrise des risques de sécurité et des possibilités d'amélioration.
- e) L'évaluation de la conformité et de l'efficacité sont essentiels pour réaliser une bonne performance de sécurité. Le processus d'audit interne peut être utilisé pour déterminer tant la conformité que l'efficacité. Les questions suivantes peuvent être posées pour évaluer la conformité et l'efficacité de chaque processus ou procédure :
- i. Pour déterminer la conformité
 - La procédure ou le processus requis existe-t-il ?
 - La procédure ou le processus est-il documenté (intrants, activités, interfaces et extrants définis) ?
 - La procédure ou le processus répond-il aux exigences (critères) ?
 - La procédure ou le processus est-il utilisé ?
 - Tous les membres du personnel concernés suivent-ils en permanence le processus ou la procédure ?
 - Les extrants définis sont-ils en cours de production ?

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 3 sur 39	

- Un changement de processus ou de procédure a-t-il été documenté et mis en œuvre ?
- ii. Pour évaluer l'efficacité
 - Les utilisateurs comprennent-ils le processus ou la procédure ?
 - Le but du processus ou de la procédure est-il systématiquement atteint ?
 - Les résultats du processus ou de la procédure correspondent-ils aux attentes du « client » ?
 - La procédure ou le processus est-il révisé régulièrement ?
 - Une évaluation des risques de sécurité est-elle menée en cas de modifications du processus ou de la procédure ?

Des améliorations apportées au processus ou à la procédure ont-elles généré les avantages escomptés ?

4.1.2 Suivi de la performance de sécurité


La mesure et le suivi de la performance de sécurité devraient être réalisés conformément à quelques principes de base. La performance de sécurité atteinte donne une indication quant au comportement organisationnel et constitue aussi une mesure de l'efficacité du SGS. À cet égard, l'organisation doit définir :

- des objectifs de sécurité, qui devraient être fixés d'abord pour refléter les réalisations stratégiques ou les résultats souhaités en rapport avec des préoccupations de sécurité spécifiques au contexte d'exploitation de l'organisation ;
- des SPI, qui sont des paramètres tactiques liés aux objectifs de sécurité et constituent dès lors la référence pour la collecte des données ;
- des SPT, qui sont aussi des paramètres tactiques utilisés pour assurer le suivi des progrès sur la voie de la réalisation des objectifs de sécurité.

(a) Objectifs de sécurité

Les objectifs de sécurité sont de brèves déclarations de haut niveau sur les réalisations en matière de sécurité ou sur le résultat escompté à atteindre. Les objectifs de sécurité donnent une direction aux activités de l'organisation et devraient donc être cohérents avec la politique de sécurité, qui énonce l'engagement de haut niveau de l'organisation à garantir la sécurité. Ils sont aussi utiles pour communiquer les priorités en matière de sécurité au personnel et à l'ensemble de la communauté aéronautique. L'établissement d'objectifs de sécurité donne une direction stratégique au processus de gestion de la performance de sécurité et fournit une base solide pour la prise de décisions en matière de sécurité.

- i. Les objectifs de sécurité peuvent être :

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 4 sur 39	

- axés sur les processus : formulés en termes de comportements sûrs attendus du personnel d'exploitation ou de l'exécution d'actions mises en œuvre par l'organisation pour gérer les risques de sécurité ;
 - axés sur les résultats : englobant les actions et tendances en matière de limitation des accidents ou des pertes opérationnelles.
- ii. La série d'objectifs de sécurité doit inclure un mélange d'objectifs axés sur les processus et sur les résultats afin de fournir une couverture et une orientation suffisantes aux SPI et aux SPT. Les objectifs de sécurité en eux-mêmes ne doivent pas nécessairement être spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns (SMART), à condition que les objectifs de sécurité et les SPI et SPT qui les accompagnent forment un ensemble qui permet à une organisation de démontrer si elle maintient ou améliore ses performances en matière de sécurité.

NB: Les objectifs de sécurité sont définis à partir des principaux risques de sécurité de l'organisation et devraient être pris en compte durant l'établissement ultérieur de cibles et d'indicateurs de performance de sécurité.

(b) Actualisation des objectifs de sécurité


La gestion de la performance de sécurité n'a pas pour ambition de régler les choses une fois pour toutes. La gestion de la performance de sécurité est un processus dynamique au cœur du fonctionnement de chaque prestataire de services et elle devrait être réexaminée et actualisée :

- régulièrement, conformément au cycle périodique établi et convenu par le comité de sécurité de haut niveau ;
- sur la base des intrants provenant d'analyses de la sécurité ;
- en réponse à des changements majeurs dans les activités, les risques principaux ou l'environnement.

4.1.3 Processus de mesure de la performance de sécurité

(a) Comment mesurer : Type d'indicateurs de performance de sécurité

- l'OACI définit l'indicateur de performance de sécurité comme « mesure utilisée pour mesurer et suivre la performance de sécurité d'un Etat ou d'un prestataire de service, notamment les progrès par rapport à la réalisation d'un objectif de sécurité » et l'objectif de performance de sécurité comme « l'objectif prévu pour un ou plusieurs indicateurs de performance de sécurité sur une période donnée ».
- les indicateurs de performance de sécurité (IPS) peuvent être « classés » en fonction de caractéristiques spécifiques et différentes classifications sont couramment utilisées dans différents domaines. Les types d'indicateurs décrits dans ce document ont été définis à la suite d'un examen des classifications et définitions couramment utilisées afin d'identifier les points communs. Une explication est fournie, le cas échéant, sur l'utilisation de chacun d'eux. Vous pouvez adopter les termes que vous

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 5 sur 39	


jugez appropriés pour vos indicateurs de performance de sécurité spécifiques ; les informations ci-dessous sont fournies pour compléter les informations conceptuelles requises pour une mesure efficace des performances de sécurité.

i. Indicateurs retardés

- les SPI retardés mesurent les événements qui se sont déjà produits. Ils sont aussi appelés « SPI fondés sur les résultats » et traduisent normalement (mais pas toujours) les résultats négatifs que l'organisation vise à éviter.
- ils peuvent être utilisés en tant qu'indicateurs de haut niveau ou comme indications de types ou de lieux spécifiques d'événements, tels que les « types d'accidents par type d'aéronef » ou les « types d'incidents spécifiques par région ».
- comme les SPI retardés mesurent les résultats en matière de sécurité, ils peuvent mesurer l'efficacité des mesures d'atténuation des risques de sécurité. Les tendances des SPI retardés peuvent être analysées pour déterminer les conditions présentes dans le système auxquelles il convient de remédier.
- les SPI retardés se répartissent en deux types :
 - **faible probabilité/forte gravité** : résultats tels qu'accidents ou incidents graves. Vu la faible fréquence de résultats de grande gravité, l'agrégation de données (au niveau du segment de l'industrie ou au niveau régional) peut permettre des analyses plus intéressantes.
Exemple : « dommages aux aéronefs et/ou aux moteurs dus à des impacts d'oiseaux » ; « nombre d'excursion de piste /1000 atterrissages ».
 - **forte probabilité/faible gravité** : les résultats ne se sont pas nécessairement manifestés par un accident ou un incident grave ; on parle parfois aussi d'indicateurs précurseurs. Les SPI pour des résultats à forte probabilité/faible gravité sont principalement utilisés pour surveiller des problèmes de sécurité spécifiques et pour mesurer l'efficacité des mesures existantes d'atténuation des risques de sécurité.
Exemple : « détections d'oiseaux par radar », qui indique le niveau d'activité aviaire plutôt que le nombre d'impacts d'oiseaux réel ; « nombre d'approches non stabilisées/1000 atterrissages ».

ii. Indicateurs avancés

- les SPI avancés mesurent les processus et intrants mis en œuvre pour améliorer ou maintenir la sécurité. Ils sont aussi appelés « SPI fondés sur les activités ou les processus » car ils surveillent et mesurent les conditions pouvant mener ou contribuer à un résultat spécifique.
- les indicateurs avancés doivent mesurer à la fois les éléments qui ont le potentiel de devenir ou de contribuer à un résultat négatif à l'avenir (indicateurs « négatifs ») et les éléments qui contribuent à la sécurité (indicateurs « positifs »). Du point de vue de la gestion de la sécurité, il est important de se concentrer suffisamment sur le suivi des

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 6 sur 39	

indicateurs positifs pour permettre le renforcement des facteurs positifs qui constituent la capacité de gestion de la sécurité de votre entreprise.

- les indicateurs avancés, particulièrement pertinents du point de vue de la gestion, peuvent être utilisés pour influencer les priorités de gestion de la sécurité et la détermination des mesures d'amélioration de la sécurité. Vous pouvez utiliser ce type d'indicateur pour développer de manière proactive (« piloter ») les capacités de gestion de la sécurité de votre entreprise, en particulier lors de la mise en œuvre initiale du SGS. Cela peut impliquer la définition d'objectifs de performance.

Exemple : Pourcentage de modifications apportées aux procédures opérationnelles standard qui ont fait l'objet d'une identification des dangers et d'une gestion des risques de sécurité.


- les indicateurs avancés peuvent également être utilisés pour informer votre direction sur la dynamique de votre système et sur la manière dont il fait face aux changements, y compris les changements dans son environnement opérationnel. L'accent sera mis soit sur l'anticipation des faiblesses et vulnérabilités émergentes pour déterminer la nécessité d'agir, soit sur le suivi de la mesure dans laquelle certaines activités requises pour la sécurité sont réalisées. Pour ces indicateurs de « suivi », des niveaux d'alerte peuvent être définis.

Exemple : La mesure dans laquelle le travail est effectué conformément aux procédures opérationnelles standard.

- la mesure des performances de sécurité doit idéalement prendre en compte une combinaison d'indicateurs avancés et retardés. L'objectif principal doit être de mesurer et d'agir sur la présence de ces attributs systémiques et opérationnels qui permettent une gestion efficace de la sécurité au sein de votre entreprise et, en même temps, d'utiliser des indicateurs retardés pour garantir l'efficacité de cette gestion de la sécurité. Les indicateurs retardés, en particulier les indicateurs de défaillances de système de niveau inférieur, sont utiles pour valider l'efficacité d'actions de sécurité spécifiques et de barrières de risque ou pour soutenir l'analyse des informations dérivées de vos indicateurs avancés.

(b) Conditions préalables à une mesure efficace des performances de sécurité

- de base, la performance en matière de sécurité d'un organisme est déterminée par sa capacité à mettre en œuvre et à maintenir les éléments organisationnels nécessaires pour garantir des résultats sûrs. L'objectif du SGS d'un organisme est de développer, de maintenir et d'améliorer continuellement cette capacité. Comme condition préalable à une gestion efficace de la sécurité, l'organisation doit effectuer une analyse du système pour générer une description précise et fiable de ses structures organisationnelles, politiques, procédures, processus, personnel, équipements et installations. Cette analyse doit se concentrer en particulier sur les interactions entre les composants du système et les facteurs externes. Cela fournira un modèle de la manière dont les éléments et les activités du système interagissent pour produire les résultats de sécurité attendus,

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 7 sur 39	

permettant d'identifier les points forts et les points faibles du système. La description du système et le modèle associé de la manière dont les activités conduisent aux résultats attendus indiqueront à l'organisation ce qu'il faut mesurer pour améliorer la performance en matière de sécurité et ce qu'il faut surveiller pour garder un œil sur tous les éléments qui peuvent affecter la performance en matière de sécurité de l'organisation.

- une analyse d'écart peut être utile pour évaluer l'exhaustivité et l'adéquation du SGS. Si l'organisation dispose d'un système de gestion de la qualité, tel que ceux définis dans les normes ISO 9001/ AS9100/EN 9100 ou équivalentes, la description du système et des processus existants constitue un point de départ pour l'analyse du système, mais l'organisation doit s'assurer que la description de son système et de ses processus aborde correctement les risques liés à la sécurité aérienne ainsi que les risques commerciaux.
- une fois la description du système terminée, y compris l'analyse et l'évaluation, le prestataire de services devrait avoir acquis ou confirmé sa compréhension de sa position en matière de sécurité. Grâce à cette analyse d'écarts, elle devra avoir identifié :
 - i. Au niveau systémique :
 - si les éléments qui constituent les catalyseurs d'une gestion efficace de la sécurité sont présents, adaptés et efficaces ;
 - les éléments qui manquent encore pour une gestion efficace de la sécurité ;
 - si les éléments sont suffisamment intégrés les uns aux autres et avec le noyau la gestion et les processus opérationnels de l'organisation ; et
 - les faiblesses et vulnérabilités de l'organisation.
 - ii. Au niveau opérationnel :
 - les principaux risques opérationnels qui doivent être traités (les éléments qui peuvent causer « votre prochain accident »).
- cela constituera la base pour examiner l'adéquation de la politique de sécurité de l'organisation, définir ou adapter ses objectifs de sécurité et dériver ses indicateurs de performance en matière de sécurité.

(c) Processus de définition et de révision des indicateurs de performance de sécurité

Comme pour tout ce qui a trait à la gestion efficace de la sécurité, la définition et l'utilisation d'indicateurs de performance de sécurité doivent être un processus dynamique. Un processus étape par étape pour développer un ensemble d'indicateurs de performance de sécurité est proposé, qui suit la logique « Planifier-Faire-Vérifier-Agir » pour une amélioration continue. Cela devrait aider à impliquer et à obtenir l'adhésion de tous les employés concernés.

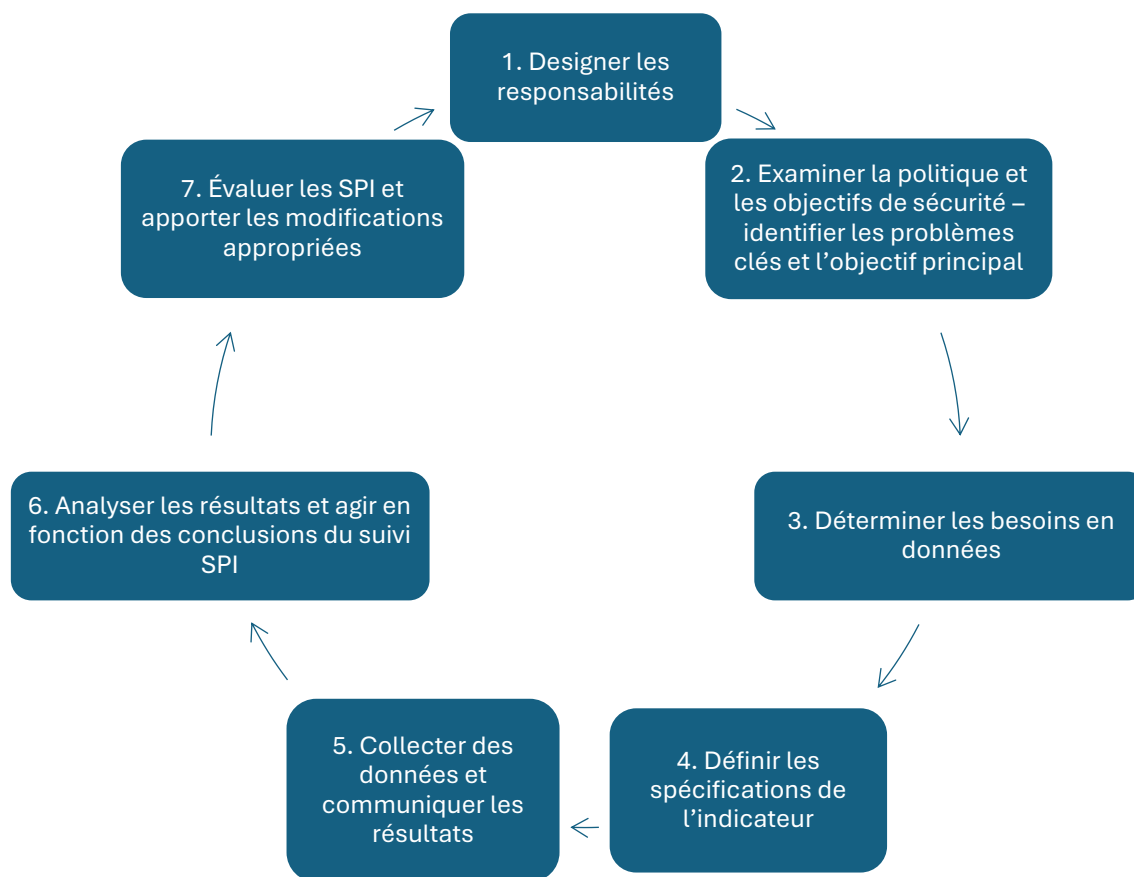



Figure : Processus de définition et de révision des indicateurs de performance de sécurité

Etape 1 : Désigner les responsabilités

- a) il est essentiel pour la réussite du projet SPI, comme pour le parcours SGS en général, que la direction s'engage pleinement dans la mise en œuvre des SPI en tant qu'élément fondamental de l'approche de gestion de la sécurité du prestataire de services. Plutôt que de simplement soutenir un système de SPI, la direction doit définir les aspects de l'organisation qui nécessitent une mesure et une gestion, puis s'engager dans une approche systématique de gestion de ces éléments, conformément à la politique de sécurité et aux objectifs de sécurité définis.
- b) la première étape de la mise en place des SPI consistera pour la direction à désigner le personnel chargé de lancer la promotion et la coordination efficaces de l'introduction des SPI. Cela nécessitera la responsabilité d'assurer une communication efficace et de superviser de manière générale la mise en œuvre, en tenant dûment compte de l'organisation existante du prestataire de services en matière de gestion de la sécurité. Ce personnel (ci-après dénommé « équipe SPI ») devrait idéalement inclure, et certainement avoir accès à, du personnel ayant l'expérience appropriée et la connaissance des principes de gestion de la sécurité et/ou de la qualité et de l'analyse des données. Ils doivent également avoir de l'expérience dans l'application de ces

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 9 sur 39	

connaissances et de ces compétences dans le contexte de vos politiques, programmes, procédures et pratiques opérationnelles.


- c) les responsables de processus doivent être impliqués même si des « spécialistes » sont utilisés pour fournir une expertise en matière de mesure ou pour soutenir/faciliter le processus de développement des SPI. Il est également essentiel que les propriétaires de processus s'approprient la mesure des performances de sécurité de leurs processus. L'équipe SPI (ou la personne ayant des responsabilités désignées, selon la taille et la complexité de l'organisation) doit clairement être considérée comme jouant un rôle de soutien ou de conseil auprès de la direction et des propriétaires de processus.
- d) la direction doit être régulièrement informée des progrès réalisés et doit jouer un rôle actif dans le pilotage du processus de mise en œuvre des SPI. Pour les grandes organisations, il peut être utile de réaliser une analyse des coûts et des avantages du projet de développement des SPI, en mettant l'accent sur les effets positifs sur le « système d'information de gestion » du prestataire de services qui conduiront à une meilleure allocation des ressources.
- e) enfin, l'équipe SPI doit établir un calendrier raisonnable, comprenant des étapes clés, pour garantir des progrès adéquats dans le développement des SPI.

Étape 2 : Examiner la politique et les objectifs de sécurité – identifier les problèmes clés et l'objectif principal

- a) à cette étape, l'équipe SPI doit identifier la portée et l'objectif de la mesure en tenant compte des résultats de l'analyse du système, en accordant une attention particulière à l'exhaustivité et à l'adéquation du SGS du prestataire de services.
- b) pour définir des indicateurs pour des problèmes de sécurité opérationnelle spécifiques, la méthodologie du nœud papillon (Bowtie) ou des outils similaires peuvent être utilisés pour déterminer les mesures de sécurité et les barrières de risque les plus adaptées à la définition des SPI opérationnels. Une identification approfondie des dangers sera nécessaire dans le cadre de l'analyse système pour fournir une bonne compréhension des menaces pour la sécurité dans vos opérations.
- c) l'équipe SPI peut également examiner les indicateurs typiques utilisés dans le secteur d'activité du prestataire de services et les évaluer pour déterminer s'ils sont pertinents pour l'organisation. Par exemple, mesurer le nombre de rapports internes peut ne pas être pertinent si votre analyse du système révèle qu'il n'existe aucun moyen facilement accessible de signaler ces informations ou qu'il existe des préoccupations en matière de confidentialité.

Étape 3 : Déterminer les besoins en données

- a) pour être pertinentes, les mesures de performance doivent être basées sur des données fiables et valides, à la fois qualitatives et quantitatives. Par conséquent, l'équipe SPI


	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 10 sur 39	

doit identifier toutes les données et informations pertinentes disponibles au sein de votre entreprise et déterminer les informations supplémentaires nécessaires. Elle doit également tenir compte des informations disponibles via le système d'audit interne/de surveillance de la conformité.

- b) quel que soit le type de données, la qualité est l'un des éléments les plus importants pour garantir que les données peuvent être intégrées et utilisées correctement à des fins d'analyse. Les principes et pratiques de qualité des données doivent être appliqués tout au long des processus, de la saisie et de l'intégration des données à l'analyse.
- c) le prestataire de services pourrait être tenté d'identifier les éléments qui se prêtent à la mesure au lieu d'identifier ceux que qu'il devrait mesurer. Cela risque d'aboutir à l'identification des indicateurs de sécurité les plus évidents et les plus faciles à mesurer plutôt qu'à ceux qui sont les plus utiles pour une gestion efficace de la sécurité. Par conséquent, à cette étape du processus, il est important de se concentrer sur les changements que l'organisation souhaite « piloter » et sur les aspects qu'elle doit « surveiller ». Le prestataire de services tient également compte du fait que, pour évaluer efficacement la sécurité du système, un large ensemble d'indicateurs portant sur les aspects clés du système et des opérations doit être développé ; cela réduira la possibilité d'avoir une vision étroite et donc potentiellement erronée des performances de sécurité.
- d) il peut également être nécessaire de mesurer le même système de plusieurs manières afin d'obtenir une idée plus précise du niveau réel de performance en matière de sécurité. Par exemple, évaluer uniquement la culture de sécurité du prestataire de services sans mesurer les paramètres opérationnels ne fournira qu'une indication très partielle de la performance en matière de sécurité.
- e) dans le domaine de l'identification des dangers et de la gestion des risques dans les opérations (processus de base), la disponibilité des données dépendra en partie de la maturité du système interne de notifications d'événements de sécurité. Des données agrégées pour le secteur d'activité du prestataire de services (données issues des rapports de sécurité de l'Etat et/ou niveau régional) peuvent également être prises en compte, en particulier lorsque son SGS n'a pas encore généré suffisamment de données. D'autres informations, telles que le nombre de vols, la taille de la flotte et le chiffre d'affaires, peuvent contribuer à une meilleure compréhension du contexte des opérations. La disponibilité continue des données doit être assurée pour générer des indicateurs pertinents et opportuns. Les retards dans la compilation des données pour la génération d'indicateurs sont susceptibles de retarder toute action de sécurité qui pourrait être requise.

Étape 4 : Définir les spécifications de l'indicateur

- a) une fois que la portée et l'objectif des indicateurs de performance du prestataire de services ont été déterminés et que les données/informations disponibles ont été


	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 11 sur 39	

examinées, les détails doivent être définis. Chaque indicateur de performance doit être accompagné d'informations (ou de métadonnées) suffisantes pour permettre à tout utilisateur de déterminer à la fois la source et la qualité des informations, et de placer cet indicateur dans le contexte nécessaire pour l'interpréter et le gérer efficacement.

- b) dans la mesure du possible, les indicateurs doivent être quantitatifs, car cela facilite la comparaison et la détection des tendances. Les mesures quantitatives doivent être suffisamment précises pour permettre de mettre en évidence les tendances des performances de sécurité au fil du temps ou les écarts par rapport aux résultats ou aux objectifs de sécurité attendus.
- c) pour les indicateurs de performance qualitatifs, il est important de minimiser la subjectivité. Cela peut être réalisé par une évaluation effectuée par des membres du personnel qui ne sont pas directement impliqués dans la définition des indicateurs de performance.
- d) en fonction de la taille du prestataire de services et de la complexité de ses activités, un cadre hiérarchique pour ses SPI peut être défini afin de refléter les différents processus et sous-systèmes au sein de sa structure organisationnelle. Si certains indicateurs d'évaluation des problèmes systémiques peuvent être communs à différents processus et sous-systèmes, les indicateurs d'évaluation des problèmes opérationnels devront être spécifiques. Cela souligne l'importance d'avoir effectué une analyse précise du système identifiant tous les composants et sous-systèmes du système comme condition préalable à la mise en œuvre du SGS.
- e) les aspects d'un bon SPI incluent :
 - i. L'indicateur est :
 - valide et fiable,
 - sensible aux changements dans ce qu'il mesure, et
 - non susceptible de biais dans le calcul ou l'interprétation.
 - ii. la capture des données est rentable.
 - iii. L'indicateur est :
 - largement applicable à toutes les opérations du prestataire de services et
 - communiqué facilement et avec précision.

Étape 5 : Collecter des données et communiquer les résultats

- a) Une fois les SPI définis, le prestataire de services décide de la manière dont il va collecter les données et communiquer les résultats. Les méthodes de collecte des données (c'est-à-dire les sources de données, la manière dont les données seront compilées et à quoi ressembleront les rapports), ainsi que les rôles et responsabilités en matière de collecte et de communication, doivent être précisés et documentés. Les procédures de collecte des données doivent également tenir compte de la fréquence à


	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 12 sur 39	

laquelle les données doivent être collectées et les résultats communiqués pour chaque SPI. Certaines de ces questions auront été abordées lors du choix des SPI aux étapes 3 et 4.

- b) Le format de présentation des résultats des indicateurs doit tenir compte du public cible. Par exemple, si vous suivez plusieurs indicateurs portant sur le même problème clé, il peut être utile d'identifier un sous-ensemble des indicateurs les plus critiques sur lesquels il convient de mettre davantage l'accent pour les rapports à la direction générale. La présentation des résultats des indicateurs doit faciliter la compréhension des écarts éventuels et l'identification des tendances importantes (par exemple, tableaux de bord avec feux de signalisation, histogrammes, graphiques linéaires).

Étape 6 : Analyser les résultats et agir en fonction des conclusions du suivi SPI

- a) Il s'agit de l'étape la plus pertinente en termes de gestion de la sécurité, car l'objectif ultime de la mise en œuvre des SPI est de maintenir et d'améliorer les performances de sécurité du prestataire de services au fil du temps. Il est inutile de collecter des informations si les résultats ne sont pas utilisés. N'oubliez pas que les SPI sont des indicateurs de performance de sécurité et non des mesures directes de sécurité. Les informations collectées via différents SPI doivent être soigneusement analysées, et les SPI collectés pour différentes questions doivent être mis en perspective et les résultats interprétés, afin d'obtenir une image globale des performances de sécurité de l'organisation. Les résultats obtenus grâce à un indicateur individuel peuvent être insignifiants s'ils sont pris isolément, mais peuvent être importants lorsqu'ils sont considérés en combinaison avec d'autres indicateurs.
- b) Les incohérences entre les indicateurs de performance peuvent être le signe d'une description inexacte du système ou de problèmes avec les indicateurs de performance eux-mêmes. Par exemple, vous pouvez rencontrer des situations où des indicateurs avancés et retardés associés au même problème de sécurité donnent des résultats contradictoires ou lorsqu'une tendance positive des indicateurs systémiques s'accompagne d'une tendance négative des indicateurs opérationnels.
- c) Si vous constatez que les indicateurs ne sont pas suffisamment bien définis pour capturer les informations critiques en matière de sécurité, les SPI doivent être révisés. Toute incohérence dans l'image globale représente une opportunité potentielle d'apprentissage et d'ajustement non seulement des SPI (voir étape 7) mais également du SGS lui-même.
- d) Les indicateurs ne doivent pas être considérés comme une simple mesure, les mesures prises visant à obtenir un bon score plutôt qu'à améliorer les performances en matière de sécurité. Il est important que les résultats obtenus grâce à la collecte, à l'analyse et à l'interprétation des indicateurs de sécurité soient transmis à la haute direction pour décision et action. Idéalement, ces résultats devraient être présentés lors des réunions régulières (par exemple, revues de direction, réunions du comité d'évaluation de la

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 13 sur 39	


sécurité) pour déterminer les mesures à prendre pour remédier aux déficiences ou pour améliorer davantage le système. Il est important que ces mesures ne se concentrent pas sur certains indicateurs de manière isolée, mais sur l'optimisation des performances globales de l'organisation en matière de sécurité.

- e) Dans le cadre de la communication et de la promotion de la sécurité, tout le personnel doit être informé des résultats obtenus grâce à la collecte, à l'analyse et à l'interprétation des SPI.

Etape 7 : Évaluer les SPI et apporter les modifications appropriées

- a) L'analyse des systèmes de l'organisation, ainsi que l'ensemble des SPI et leurs spécifications, y compris les mesures et les cibles définies, doivent être périodiquement revus et évalués pour prendre en compte :
- la valeur de l'expérience acquise ;
 - les nouveaux problèmes de sécurité identifiés ;
 - les changements dans la nature du risque ;
 - les changements dans la politique de sécurité ;
 - les objectifs et les priorités identifiés ;
 - les modifications de la réglementation applicable ; et
 - les changements organisationnels, etc.
- b) La fréquence du cycle de revue doit être définie. Des revues périodiques permettront de s'assurer que les indicateurs sont bien définis et qu'ils fournissent les informations nécessaires pour piloter et surveiller les performances en matière de sécurité. Les revues périodiques permettront également d'identifier quand des indicateurs spécifiques « de pilotage » ne sont plus nécessaires (par exemple, si les changements positifs escomptés ont été obtenus) et d'ajuster les SPI afin qu'ils se concentrent toujours sur les questions les plus importantes en termes de sécurité. Néanmoins, des revues trop fréquentes doivent être évitées, car elles peuvent ne pas permettre d'établir un système stable.
- c) Après les deux ou trois premiers cycles, le prestataire de services devrait avoir collecté suffisamment de données et acquis suffisamment d'expérience pour être en mesure de déterminer quels sont ses SPI « clés », ceux qui sont les plus utiles et les plus efficaces pour surveiller et améliorer les performances en matière de sécurité. À ce stade, le prestataire de services est en mesure de déduire des objectifs pour ces SPI clés en extrapolant les données collectées au cours des cycles précédents. Toute extrapolation de ce type doit tenir compte de la « dynamique » de l'organisation. Le prestataire de services peut également comparer ses SPI à ceux mis en œuvre par d'autres organisations au sein du même secteur d'activité, mais le prestataire de services ne doit jamais simplement copier les SPI d'une autre organisation sans vérifier qu'ils sont pertinents pour son organisation.


(d) Exemples d'indicateurs de performance de sécurité

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 14 sur 39	


Vous trouverez ci-dessous une liste non exhaustive d'exemples d'indicateurs destinés à aider le prestataire de services à sélectionner un ensemble d'indicateurs de performance de sécurité, en suivant le processus décrit en amont. Avant d'adopter l'un de ces indicateurs comme SPI, le prestataire de services détermine si l'indicateur particulier est pertinent pour son organisation, compte tenu de la maturité de son SGS et des fonctionnalités spécifiques qu'il souhaite améliorer ou qui nécessitent une attention particulière.

i. Indicateurs de problèmes systémiques


Domaine	Objectifs de la mesure	Métrique
Conformité	audits internes/suivi de conformité : toutes les non-conformités	<ul style="list-style-type: none"> - nombre total de non-conformités par cycle de planification d'audit - pourcentage des non-conformités ayant fait l'objet de plan d'actions acceptés . - nombre de non-conformités clôturées sur nombre total de non-conformités sur un cycle
	audits internes/contrôle de conformité : non-conformités significatives	<ul style="list-style-type: none"> - nombre de résultats significatifs par rapport au nombre total de résultats - nombre de constatations répétées au cours du cycle de planification de l'audit
	audits internes/contrôle de conformité : réactivité aux demandes d'actions correctives	- Délai moyen d'exécution des mesures correctives par cycle de planification de surveillance - tendance
	audits externes/contrôle de conformité : toutes les non-conformités	<ul style="list-style-type: none"> - nombre total par cycle de planification de surveillance / tendance - pourcentage des résultats analysés pour leur signification en termes de sécurité,
	audits externes : non-conformités significatives	- nombre de résultats significatifs par rapport au nombre total de résultats
	audits internes/contrôle de conformité : réactivité aux demandes d'actions correctives	- Délai moyen d'exécution des mesures correctives par cycle de planification de surveillance - tendance

	GUIDE - SSP	ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE	CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
		Page 15 sur 39	


	cohérence des résultats entre les audits internes et externes/contrôle de correctives	- nombre de constatations significatives révélées uniquement par des audits externes
Efficacité du SGS	gestion stratégique	- la mesure dans laquelle la sécurité est prise en compte dans les plans officiels et les documents stratégiques de l'organisation - la fréquence à laquelle les plans officiels et les documents stratégiques de l'organisation sont révisés en ce qui concerne la sécurité
	engagement de la direction	- nombre de visites de direction par mois/trimestre/an - nombre de réunions de direction consacrées à la sécurité par mois/trimestre/an
	taux de rotation du personnel clé de sécurité	- durée du mandat - nombre de cas où les raisons du départ du personnel clé ont été analysées
	surveillance	- nombre de cas où les superviseurs ont fourni des commentaires positifs sur le comportement soucieux de la sécurité de votre personnel par mois/trimestre/an
	report	- nombre de rapports reçus par mois/trimestre/année et tendance - pourcentage de rapports pour lesquels un retour au rapporteur a été fourni dans un délai de 10 jours ouvrables - pourcentage de rapports suivis d'un examen de sécurité indépendant
	identification des dangers	- nombre de scénarios d'accidents/incidents graves analysés pour soutenir la gestion des risques de sécurité (SRM) par mois/trimestre/an

	GUIDE - SSP	ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE	CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
		Page 16 sur 39	


		<ul style="list-style-type: none"> - nombre de nouveaux dangers identifiés via le système de reporting interne par mois/trimestre/année et tendance - conclusions d'audits externes concernant des dangers qui n'avaient pas été perçus auparavant par le personnel/la direction - nombre de rapports de sécurité reçus du personnel par mois/trimestre/année et tendance
	contrôles des risques	<ul style="list-style-type: none"> - nombre de nouveaux contrôles de risques validés par mois/trimestre/an - pourcentage du budget global alloué aux nouveaux contrôles des risques
	gestion des RH et développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> - pourcentage du personnel pour lequel un profil de compétences a été établi - pourcentage du personnel ayant suivi une formation en gestion de la sécurité - fréquence de révision des profils de compétences - fréquence de révision de la portée, du contenu et de la qualité des programmes de formation - nombre de modifications apportées aux programmes de formation suite aux commentaires du personnel par mois/trimestre/an - nombre de modifications apportées aux programmes de formation suite à l'analyse des rapports de sécurité internes par mois/trimestre/an
	gestion du changement	<ul style="list-style-type: none"> - nombre de changements organisationnels pour lesquels une évaluation formelle des risques de

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 17 sur 39	

		<p>sécurité a été réalisée par mois/trimestre/année et tendance</p> <ul style="list-style-type: none"> - nombre de modifications apportées aux procédures opérationnelles standard (SOP) pour lesquelles une évaluation formelle des risques de sécurité a été réalisée par mois/trimestre/year & tendance - nombre de changements techniques (par exemple, nouveaux équipements, nouvelles installations, nouveau matériel) pour lesquels une évaluation formelle des risques de sécurité a été réalisée par mois/trimestre/année et tendance - nombre de contrôles de risque mis en œuvre pour les changements par mois/trimestre/année et tendance - pourcentage de changements (organisationnels/SOP/techniques, etc.) qui ont fait l'objet d'une évaluation des risques
	gestion des entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> - pourcentage d'entrepreneurs dont la performance en matière de sécurité a été évaluée - fréquence d'évaluation des performances de sécurité des entrepreneurs - pourcentage d'entrepreneurs intégrés au système de reporting de sécurité de votre entreprise - pourcentage d'entrepreneurs pour lesquels une formation en sécurité a été dispensée - pourcentage d'entrepreneurs ayant mis en place des procédures de contrôle de la formation

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 18 sur 39	


		<ul style="list-style-type: none"> - pourcentage d'entrepreneurs qui ont mis en place un système de retour d'information sur les problèmes de sécurité avec leur client - nombre de rapports de sécurité reçus des entrepreneurs par mois/trimestre/année et tendance - nombre de mesures de sécurité initiées suite à l'évaluation des performances de sécurité ou aux rapports de sécurité reçus par mois/trimestre/année et tendance
	planification des interventions d'urgence	<ul style="list-style-type: none"> - nombre d'exercices d'urgence par an - fréquence de révision de l'ERP - nombre de formations sur ERP par mois/trimestre/an - pourcentage de personnel formé sur l'ERP en un trimestre/an - nombre de réunions avec les principaux partenaires et sous-traitants pour coordonner l'ERP par mois/trimestre/an
	promotion de la sécurité	<ul style="list-style-type: none"> - nombre de communications sur la sécurité publiées - nombre de formations réalisées - nombre de briefings de sécurité effectués. (par mois/trimestre/an)
	culture de la sécurité	<ul style="list-style-type: none"> - la mesure dans laquelle le personnel considère la sécurité comme une valeur qui guide son travail quotidien (par exemple, sur une échelle de 1 = faible à 5 = élevé) - la mesure dans laquelle le personnel considère que la sécurité est hautement valorisée par sa direction

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 19 sur 39	


		<ul style="list-style-type: none"> - la mesure dans laquelle les principes de performance humaine sont appliqués - la mesure dans laquelle le personnel prend des initiatives pour améliorer les pratiques organisationnelles ou signale les problèmes à la direction - la mesure dans laquelle le comportement soucieux de la sécurité est soutenu - la mesure dans laquelle le personnel et la direction sont conscients des risques que vos opérations impliquent pour eux-mêmes et pour les autres.
--	--	---

ii. Indicateurs des problèmes opérationnels


Domaine	Conséquence grave à éviter	Métrique
Exploitant aérien	collision en l'air	- nombre d'avis de résolution (TCAS/RA) pour 1000 heures de vol (FH)
	sortie de piste	- nombre d'approches non stabilisés pour 1000 atterrissages
	collision au sol	- nombre d'incursions sur piste pour 1000 mouvements

	GUIDE - SSP	ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE	CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
		Page 20 sur 39	


	vol contrôlé vers le terrain	-nombre d'alertes de Système d'alerte de proximité du sol (GPWS) pour 1000 heures de vols
	accident/incident lié à une mauvaise préparation du vol	- nombre de cas où la préparation du vol a dû être effectuée en moins de temps que le temps normalement alloué - nombre d'incidents de manque de carburant pour 100 vols - nombre d'erreurs de calcul de carburant pour 100 vols
	accident/incident lié à la fatigue	- nombre de prolongations de périodes de service de vol par semaine/mois /année -nombre de notifications d'états de fatigue non prise en compte par le département de planification des équipages
	accident/incident lié à l'assistance en escale	- nombre d'incidents avec les prestataires de services d'escale par mois/trimestre/année - nombre d'erreurs de masse et centrage par prestataire de services d'escale par mois/trimestre/année
	accidents/incidents liés à la maintenance	- nombre de rapports des pilotes (PIREPS) pour 1000 heures de vols; - nombre de défauts différés par mois et par avion - nombre d'arrêt moteur en vol (IFSD) pour 1 000 heures de vol - nombre de demi-tours(QRF) en vol (IFTB) et écarts pour 100 décollages - Nombre de rapports de difficultés en service (SDR)

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 21 sur 39	


		<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de retards de plus de 15 minutes dus à des problèmes techniques pour 100 décollages - Nombre d'annulations pour 100 vols prévus en raison de problèmes techniques - nombre de retours au parking pour 100 décollages prévus en raison de problèmes techniques
Organismes de maintenance	accident/incident relatif à la planification/programmation de la maintenance	<ul style="list-style-type: none"> - pourcentage de bons de commande (Work order) planifiés ayant entraîné des erreurs de maintenance ; -pourcentage de planification des travaux inadéquate (différence de plus de 10 % entre le délai prévu et le délai de traitement réel) - pourcentage de bons de commande planifiés avec une différence de plus de 10% entre les effectifs estimés et les besoins réels.
	accident/incident relatif à la maintenance	<ul style="list-style-type: none"> - pourcentage de bons de commande nécessitant une reprise - nombre d'inspections en double qui ont identifié une erreur de maintenance - nombre d'enquêtes réalisées suite à la mise hors service de composants avant la fin de leur durée de vie prévue
	accident/incident relatif aux données de maintenance	<ul style="list-style-type: none"> - nombre de rapports de sécurité liés à des données de maintenance ambiguës
Gestion du trafic aérien / Services de la navigation aérienne	collision aérienne	<ul style="list-style-type: none"> - nombre de non-respects de niveau de vol attribués - nombre de non-respects des procédures de coordination et de transfert

	GUIDE - SSP	ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE	CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
		Page 22 sur 39	


		<ul style="list-style-type: none"> - nombre d'avertissements de conflits à court terme (STCA) - nombre d'airprox - nombre d'avis de résolution TCAS (RA) (avec et sans perte de séparation) - nombre d'infractions à la séparation minimale - nombre de séparations inappropriées (espace aérien dans lequel les minima de séparation ne sont pas applicables) - nombre de non-respects des autorisations/instructions de l'ATC - nombre d'infractions dans l'espace aérien
	collision aérienne / impacts sans perte de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - nombre d'écarts du pilote par rapport aux procédures de gestion du trafic aérien (ATM) - nombre d'assistances ATC inappropriée ou absente aux aéronefs en détresse - nombre de quasi-impacts sans perte de contrôle (CFIT) - nombre d'avertissements d'altitude minimale de sécurité (MSAW)
	sortie de piste	<ul style="list-style-type: none"> - nombre d'instructions ATC inappropriées (pas d'instruction, information erronée, action communiquée trop tard, etc.)
	incursion de piste	<ul style="list-style-type: none"> - nombre d'instructions ATC inappropriées (pas d'instruction, information erronée, action communiquée trop tard, etc.) - nombre de non-respect des instructions ATC - pourcentage d'incursions sur piste où aucune mesure d'évitement n'a été nécessaire

	GUIDE - SSP	ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE	CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
		Page 23 sur 39	

		- pourcentage d'incursions sur piste où une mesure d'évitement a été nécessaire
Aéroports	incendie post-accident/incident	<ul style="list-style-type: none"> - nombre d'occurrences de dégradation du niveau de protection de l'aéroport - nombre de pannes radio/téléphone pour 100 opérations - nombre de pannes des véhicules de secours incendie pour 100 opérations
	incursion sur piste	<ul style="list-style-type: none"> - incursions sur piste pour 1000 mouvements - Aides visuelles (signalétique) : - nombre de défaillances ou de défauts constatés lors de l'inspection des aides visuelles - nombre de non-respect des procédures de circulation sur l'aire de manœuvre - nombre de personnes dont les permis sont expirés ou qui n'en disposent pas mais qui circulent du côté piste
	incidents liées aux marchandises dangereuses	<ul style="list-style-type: none"> - nombre d'incidents relatifs aux MD non déclarés ou mal déclarés - Nombre d'incidents relatifs au non-respect des procédures de traitement des MD
	collision avec un véhicule au sol / équipement au sol	<ul style="list-style-type: none"> - nombre de violations des règles de sécurité côté piste notifiées - nombre de dysfonctionnements d'engins /équipements - nombre de mauvaises manipulations des commandes d'engins/équipements
	collision au sol avec la faune	- nombre d'incidents relatifs au manque de désherbage

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 24 sur 39	


		<ul style="list-style-type: none"> - nombre de collisions avec les animaux au sol - nombre d'inspections de clôtures et autres dispositifs de protection
	dommage causé par un corps étranger (FOD)	-nombre de FOD détectés
	incursion sur piste	<ul style="list-style-type: none"> - incursions sur piste pour 1000 mouvements <p>Aides visuelles (signalétique) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - nombre de défaillances ou de défauts constatés lors de l'inspection des aides visuelles - nombre de non-respect des procédures de circulation sur l'aire de manœuvre - nombre de personnes dont les permis sont expirés ou qui n'en disposent pas mais qui circulent du côté piste
	arrêt moteurs en vol (IFSD) dû à un impact d'oiseaux	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'impacts d'oiseaux pour 100 mouvements - Nombre de non conformités liées aux sources d'attraction des oiseaux dans la zone aéroportuaire
	gestion des obstacles	- Taux de traitement des obstacles identifiés
Organismes de formation	accident/incident lié à la formation	<ul style="list-style-type: none"> - nombre d'incidents liés à une défaillance/manquement dans la formation - nombre de stagiaires par instructeur - nombre de changements d'instructeurs par formation - nombre de changements majeurs apportés au programme de formation (par mois/trimestre/année et tendances)

	GUIDE - SSP	ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE	CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
		Page 25 sur 39	

		- Expérience moyenne des instructeurs (nombre d'heures)
	accident/incident lié à la complaisance lors des examens	- taux moyen de stagiaires rachetés par session de formation - taux de satisfaction des clients par session de formation

iii. Indicateurs de suivi des facteurs externes

Domaine	Objectif du suivi	Métrique
Règlementation	nouvelle réglementation	-Taux d'intégration des changements de réglementation - taux d'intégration des changements dans les délais
Technologie	nouvelles technologies pertinentes pour votre cœur de métier -matériel/logiciel	- pourcentage de l'investissement total consacré aux nouvelles technologies
	nouvelles technologies pertinentes pour votre cœur de métier	- taux d'obsolescence des qualifications existantes
	nouvelles technologies installées dans les avions	- nombre de modifications d'aéronefs / certificats de type supplémentaires (STC) qui nécessitent une modification du domaine d'activité de l'organisme - nombre de nouvelles modifications / STC qui nécessitent de nouvelles qualifications
Concurrence	chiffre d'affaires financier	- variation du chiffre d'affaires

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 26 sur 39	

	roulement du personnel	- temps moyen pour pourvoir un poste vacant - taux de roulement du personnel (turn over) - nombre de salariés partant travailler pour un concurrent
--	------------------------	---

(e) Fixation des cibles de performance de sécurité


- Les cibles de performance de sécurité (SPT) définissent les résultats souhaités de la gestion à court et à moyen terme de la performance de sécurité. Elles font office de « jalons » donnant l'assurance que l'organisation est en bonne voie pour réaliser ses objectifs de sécurité et elles fournissent un moyen mesurable de vérifier l'efficacité des activités de gestion de la performance de sécurité.

La fixation des SPT devrait tenir compte de facteurs tels que le niveau prédominant de risque de sécurité, la tolérabilité du risque de sécurité ainsi que les attentes en matière de sécurité dans le secteur concerné de l'aviation. La fixation de SPT devrait être déterminée après analyse des objectifs que le secteur de l'aviation concerné peut réalistement atteindre et de la performance récente du SPI spécifique, lorsque des données sur les tendances historiques sont disponibles.

- Si la combinaison des objectifs de sécurité, des SPI et des SPT est SMART, elle permet à l'organisation de prouver plus efficacement sa performance de sécurité. Il existe de multiples approches pour atteindre les buts de la gestion de la performance de sécurité, en particulier, la fixation de SPT. Une approche consiste à établir des objectifs de sécurité généraux de haut niveau avec des SPI alignés, puis à identifier les niveaux raisonnables d'améliorations après qu'une performance de sécurité de référence a été établie. Ces niveaux d'améliorations peuvent être basés sur des cibles spécifiques (p. ex. baisse de pourcentage) ou sur la réalisation d'une tendance positive. Une autre approche qui peut être utilisée lorsque les objectifs de sécurité sont SMART est de donner aux cibles de sécurité le rôle de jalons pour atteindre les objectifs de sécurité. Ces deux approches sont valables mais les organisations peuvent en estimer d'autres efficaces pour faire la preuve de leur performance de sécurité. Des approches différentes peuvent être utilisées en combinaison selon les circonstances spécifiques.

i. Fixation de cibles avec des objectifs de sécurité de haut niveau

Des cibles sont fixées avec la haute direction, qui convient des objectifs de sécurité de haut niveau. L'organisation identifie ensuite des SPI appropriés qui montreront l'amélioration de la performance de sécurité vers la réalisation du ou des objectifs de sécurité convenus. Les SPI seront mesurés en utilisant les sources de données existantes mais exigeront peut-être aussi la collecte de données supplémentaires.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 27 sur 39	

L'organisation commence alors à collecter, analyser et présenter les SPI. Des tendances commenceront à émerger, ce qui donnera un aperçu de la performance de sécurité de l'organisation et indiquera si celle-ci se rapproche ou s'écarte de ses objectifs de sécurité. À ce stade, l'organisation peut identifier des SPT raisonnables et réalisables pour chaque SPI.

ii. Fixation de cibles avec des objectifs de sécurité SMART

- Les objectifs de sécurité peuvent être difficiles à communiquer et peuvent sembler difficiles à atteindre ; en les subdivisant en cibles de sécurité concrètes de plus petite ampleur, le processus de réalisation des objectifs sera plus facile à gérer. Ainsi, les cibles constituent un lien crucial entre la stratégie et les opérations quotidiennes. Les prestataires de services devraient identifier des domaines clés faisant progresser la performance de sécurité et établir un moyen de les mesurer. Une fois qu'un prestataire de services connaît son niveau actuel de performance, en établissant la performance de sécurité de référence, elle peut commencer à fixer des SPT pour donner à chacun dans l'état une idée claire de ce qu'il faut tenter d'atteindre. Le prestataire de services peut aussi utiliser des études comparatives pour appuyer la fixation des cibles de performance. Il s'agit ici d'utiliser les informations sur la performance d'autres prestataires de services du même secteur d'activités qui ont déjà mesuré leur performance, pour se faire une idée de la manière dont ils procèdent.
- Un exemple de relation entre les objectifs de sécurité (SMART), les SPI et les SPT est illustré ci-dessous. Dans cet exemple, le prestataire de services a enregistré 100 sorties de piste par million de mouvements en 2018. Il a été déterminé que ce chiffre était trop élevé et le prestataire de services a défini un objectif, un SPI et une cible pour mesurer la performance de sécurité comme suit :

Objectif (SMART) : Réduction du nombre de sorties de piste de cinquante pour cent d'ici 2022.

SPI : nombre de sorties de piste par million de mouvements par an.

SPT : une réduction moyenne de 12,5 % par an sur la période de référence (quatre ans).

Comme indiqué dans la représentation graphique ci-dessous, les progrès devraient être plus importants dans les premières années et moindres ensuite. Ce profil d'évolution est représenté par la projection courbe vers l'objectif.

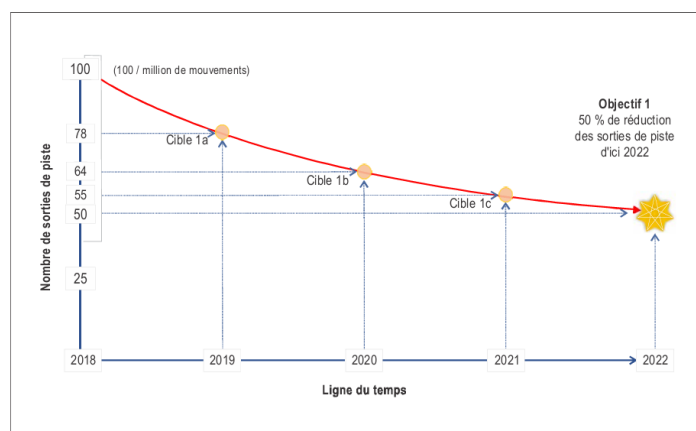



Figure 1 : Exemple de SPT avec des objectifs de sécurité SMART

iii. Mise en garde pour la fixation de SPT


Il n'est pas toujours nécessaire ou approprié de définir des SPT car certains SPI peuvent se prêter mieux à la surveillance des tendances qu'à la détermination d'une cible. Les comptes rendus en matière de sécurité constituent un exemple où une cible fixée pourrait soit décourager les gens de signaler quoi que ce soit (si la cible est de ne pas dépasser une limite chiffrée) ou les encourager à signaler des choses insignifiantes pour atteindre une cible (si la cible est d'atteindre un certain chiffre). Certains SPI conviennent mieux pour définir un cap vers une amélioration continue de la performance de sécurité (p. ex. réduire le nombre d'événements) que pour définir une cible absolue, parfois difficile à déterminer. Les éléments suivants devraient aussi être pris en considération dans la détermination de SPT appropriées :

- **risque de favoriser des comportements non souhaitables** : si les dirigeants ou les prestataires de services sont trop concentrés sur la réalisation de chiffres en tant qu'indicateurs de succès, ils pourraient ne pas atteindre l'amélioration souhaitée de la performance de sécurité.
- **cibles opérationnelles** : une priorité excessive accordée à la réalisation de cibles opérationnelles (telles que départs à l'heure, réduction des frais généraux, etc.) sans un contrepoids de SPT peut mener à « réaliser les cibles opérationnelles » sans nécessairement améliorer la performance de sécurité.
- **focalisation sur la quantité plutôt que sur la qualité** : cela peut encourager le personnel ou des services à atteindre la cible mais, ce faisant, à fournir des produits ou des services de piètre qualité.
- **plafonnement de l'innovation** : le fait d'atteindre une cible peut, involontairement, mener à un relâchement et générer une impression qu'aucune amélioration supplémentaire n'est nécessaire, de sorte qu'un relâchement de la vigilance peut s'installer.
- **conflit au sein du prestataire de service** : des cibles peuvent engendrer des conflits entre les services et les organisations, qui se déchirent sur les responsabilités plutôt que de s'attacher à tenter de travailler ensemble.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 29 sur 39	


4.2. Gestion du changement

- a) les prestataires de services connaissent des changements dus à plusieurs facteurs, notamment, mais sans s'y limiter :
- une expansion ou une contraction de l'organisation ;
 - des améliorations apportées à l'entreprise qui ont une incidence sur la sécurité ; elles peuvent entraîner des modifications de systèmes, processus ou procédures internes qui soutiennent la fourniture sûre de produits et services ;
 - des modifications de l'environnement d'exploitation de l'organisation ;
 - des modifications aux interfaces du SGS avec des organisations externes ;
 - des changements des réglementations externes, des changements économiques et des risques émergents.
- b) Les changements peuvent avoir une incidence sur l'efficacité des mesures existantes de maîtrise des risques de sécurité. De plus, de nouveaux dangers et les risques de sécurité qui y sont associés peuvent être introduits par inadvertance dans une opération lorsqu'un changement se produit. Les dangers devraient être identifiés et les risques de sécurité connexes devraient être évalués et maîtrisés comme indiqué dans les procédures existantes d'identification des dangers ou dans les procédures de GRS de l'organisation.
- c) Le processus de l'organisation pour la gestion du changement devrait tenir compte des points suivants :
- **criticité.** Dans quelle mesure le changement est-il critique ? Le prestataire de services devrait envisager l'incidence sur les activités de son organisation et l'incidence sur d'autres organisations et sur le système aéronautique ;
 - **disponibilité d'experts du sujet.** Il est important que des membres clés de la communauté aéronautique soient associés aux activités de gestion du changement, éventuellement des individus provenant d'organisations externes ;
 - **disponibilité de données et informations sur la performance de sécurité.** Quelles données et informations disponibles peuvent être utilisées pour donner des informations sur la situation et permettre une analyse du changement ?
 - **stabilité des systèmes et des environnements opérationnels.** Les changements peuvent être le résultat d'activités programmées telles que la croissance, les opérations vers de nouvelles destinations, les changements de flottes, les changements dans les services contractuels ou d'autres changements directement sous le contrôle de l'organisation. Les changements dans l'environnement opérationnel sont également importants, tels que les conditions économiques ou financières, les exigences réglementaires changeantes ou les changements dans

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 30 sur 39	

l'environnement physique tels que les changements cycliques des conditions météorologiques.


- **performances passées** : les performances passées des systèmes critiques peuvent être un indicateur des performances futures. L'analyse des tendances dans le processus d'assurance de la sécurité doit être utilisée pour suivre les mesures de performance de sécurité au fil du temps et être prise en compte dans la planification des activités futures dans des situations de changement. Si les performances passées doivent fournir des enseignements, elles ne doivent pas limiter les efforts d'une organisation pour évoluer et améliorer ses performances de sécurité.
 - **gestion du leadership du changement** : Le leadership du changement concerne les phases de changement et ses impacts et émotions associés à chacune des phases. Cela nécessite que les dirigeants et l'organisation dans son ensemble s'attaquent aux mentalités et développent les pratiques et les comportements qui aident les individus à s'adapter au changement.
- d) de petits changements progressifs passent souvent inaperçus mais l'effet cumulatif peut être considérable. Des changements, qu'ils soient majeurs ou mineurs, peuvent affecter la description du système de l'organisation et peuvent rendre une révision nécessaire. C'est pourquoi la description du système devrait être réexaminée régulièrement pour déterminer si elle reste valable, étant donné que la plupart des prestataires de services connaissent des changements réguliers, voire continus.
- e) le processus de gestion du changement devrait inclure les activités suivantes :
- **comprendre et définir le changement** : il faudrait fournir une description du changement et expliquer pourquoi ce changement est mis en œuvre ;
 - **comprendre et définir sur qui et sur quoi ce changement aura une incidence** : il peut s'agir d'individus au sein de l'organisation, d'autres services ou de personnes ou organisations extérieures. Des équipements, systèmes et processus peuvent aussi être touchés. Un examen de la description du système et des interfaces des organisations peut s'avérer nécessaire. Il s'agit-là d'une occasion d'établir qui devrait être associé au changement. Des changements peuvent avoir des incidences sur des mesures de maîtrise des risques déjà en place pour atténuer d'autres risques et, par conséquent, le changement pourrait augmenter les risques dans des domaines qui ne sautent pas immédiatement aux yeux ;
 - **identifier les dangers liés au changement et procéder à une évaluation des risques de sécurité** : il s'agit ici d'identifier tout danger directement lié au changement. L'incidence sur les dangers existants et sur les mesures de maîtrise des risques de sécurité pouvant être affectées par le changement devrait aussi être analysée. Cette étape devrait utiliser les processus existants de GRS de l'organisation ;

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 31 sur 39	

- **élaborer un plan d'action** : celui-ci devrait définir ce qu'il faut faire, qui doit le faire et pour quand. Il devrait y avoir un plan clair décrivant comment le changement sera mis en œuvre et qui sera responsable de quelles actions, ainsi que la séquence et le calendrier de chaque tâche ;
- **accord pour ce changement** : il vise à confirmer que le changement peut être mis en œuvre en toute sécurité. La personne qui assume la responsabilité générale du changement et est habilitée à le mettre en œuvre devrait signer le plan de changement pour accord ;
- **plan d'assurance** : il vise à déterminer quelles actions de suivi sont requises. Il faut étudier comment le changement sera communiqué et si des activités supplémentaires (telles que des audits) sont nécessaires pendant ou après le changement. Toute hypothèse formulée doit être testée.

4.3. Amélioration continue du SGS

- a) le RANT 19 exige que le prestataire de services suive et évalue l'efficacité des processus de son SGS afin de maintenir ou de constamment améliorer l'efficacité globale du SGS. Le maintien et l'amélioration continue de l'efficacité du SGS du prestataire de services sont soutenus par des activités d'assurance de la sécurité incluant la vérification et le suivi d'actions et de processus d'audit internes. Il convient de reconnaître que le maintien et l'amélioration continue du SGS constituent une quête perpétuelle car l'organisation elle-même et l'environnement d'exploitation seront en constante évolution.
- b) l'efficacité du SGS ne devrait pas reposer uniquement sur les SPI ; les prestataires de services devraient viser à mettre en œuvre toute une diversité de méthodes pour déterminer son efficacité, mesurer les extrants ainsi que les résultats des processus et évaluer les informations collectées par le biais de ces activités. Ces méthodes peuvent comprendre :
 - des audits : sont compris dans cette catégorie, les audits internes et les audits menés par d'autres organisations ;
 - des évaluations : cette catégorie inclut les évaluations de la culture de la sécurité et de l'efficacité du SGS ;
 - le suivi des événements : le suivi de la récurrence d'événements de sécurité, y compris des accidents et incidents ainsi que des erreurs et des situations de violation des règles ;
 - des enquêtes en matière de sécurité : cette catégorie comprend les enquêtes sur la culture qui livrent des rétro-informations utiles sur l'engagement du personnel à appliquer le SGS. Ces enquêtes peuvent aussi fournir un indicateur de la culture de la sécurité au sein de l'organisation ;
 - des examens de la gestion : il s'agit ici d'examiner si l'organisation est en voie d'atteindre ses objectifs de sécurité et d'avoir une occasion d'analyser toutes


	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 32 sur 39	

les informations disponibles sur la performance de sécurité afin de dégager des tendances générales. Il est important que la haute direction examine l'efficacité du SGS. Ce travail peut être inclus dans les fonctions du comité de sécurité de haut niveau ;

- l'évaluation des SPI et des SPT : éventuellement dans le cadre de l'examen de la gestion. Cette évaluation étudie les tendances et, si des données appropriées sont disponibles, elle peut être comparée à celle d'autres prestataires de services ou de l'État ou avec des données mondiales ;
 - les leçons tirées des systèmes de compte rendu en matière de sécurité et des enquêtes en matière de sécurité réalisées par des prestataires de services. Elles devraient mener à la mise en œuvre d'améliorations de la sécurité.
- c) La combinaison des processus de revue de direction, de suivi des performances et d'audits internes permet de fermer la boucle qualité ; cela permettra à l'organisation de surveiller et de réviser son SGS et de prendre des mesures pour l'améliorer continuellement.

4.3.1. Programme d'audit interne

- a) un audit est un examen méthodique, périodique et planifié visant à déterminer la manière dont les activités sont menées et si elles sont menées conformément aux politiques et procédures publiées. L'audit de sécurité est étroitement lié aux processus de gestion de la qualité. Un audit de sécurité régulier détermine la conformité aux contrôles des risques de sécurité, tels que les procédures opérationnelles, et évalue la performance de ces contrôles, y compris l'identification des risques liés à la sécurité qui n'étaient pas reconnus auparavant.
- b) l'audit s'est traditionnellement concentré sur la conformité aux réglementations et aux politiques et procédures. Cependant, avec l'évolution des perspectives, il est reconnu qu'il est plus utile d'examiner l'efficacité (la performance) de ces politiques et procédures, en particulier dans le système de gestion de la sécurité. Par conséquent, les prestataires de services doivent utiliser l'audit interne de sécurité comme un outil pour garantir la conformité (l'organisation remplit ses obligations) et pour surveiller les performances en matière de sécurité.
- c) le responsable de la sécurité doit veiller à ce que des audits internes réguliers soient effectués sur les fonctions liées à la sécurité des processus opérationnels et de soutien. Les audits internes doivent également s'étendre à tous les sous-traitants auxquels on fait appel pour accomplir ces fonctions.
- L'audit doit couvrir toutes les activités du prestataire de service y compris celles confiées aux interfaces (établissement et mise en œuvre) couvrant l'organisation, la formation et la qualification du personnel, les procédures opérationnelles et

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 33 sur 39	

d'urgences, les équipements et infrastructure, l'environnement de travail, la documentation et l'efficacité des systèmes de gestion.

4.3.2. Élaboration d'un programme d'audit de sécurité

Les lignes directrices suivantes visent à aider les prestataires de services à développer une capacité d'audit.

a) Établir un calendrier d'audit :

Un calendrier d'audits couvrant une ou deux années aidera le prestataire de services à planifier ses activités et ses ressources d'audit. Le calendrier doit indiquer la date prévue de chaque audit, une brève description du périmètre et les noms des auditeurs. Il convient de réfléchir à la manière dont ce calendrier sera tenu à jour et à la manière dont le personnel concerné pourra y accéder.

b) Définition de la portée du programme d'audit :

La portée de l'audit décrit l'étendue des disciplines ou domaines opérationnels à couvrir et dépend du domaine d'intérêt de l'audit. La nature et la portée des audits doivent être déterminées principalement par l'importance d'un domaine opérationnel pour la sécurité.

c) Définition des objectifs d'audit :

Les objectifs d'audit définissent les résultats tangibles attendus de chaque audit. Il est conseillé de définir les objectifs détaillés bien avant l'audit afin d'aider les auditeurs à planifier et à mener l'audit.


Par exemple, pour un audit de répartition des vols, l'un des objectifs de l'audit pourrait être de « déterminer comment les erreurs de répartition sont identifiées, gérées et signalées pour vérifier l'efficacité des processus de sécurité ».

d) Détermination de la fréquence des audits :

Lors de la détermination de la fréquence des audits, les éléments suivants doivent être pris en considération :

- le niveau de risque posé par la partie de l'opération ou de l'organisation à auditer ;
- toute considération liée à la conformité (par exemple, des audits externes seront-ils effectués ?)
- les ressources disponibles pour mener des audits (ne pas surcharger des ressources qui peuvent être limitées).

Par exemple, un audit sur un secteur opérationnel peut n'être nécessaire qu'une fois tous les deux ans, mais un secteur présentant des problèmes avérés ou suspectés peut nécessiter un audit tous les six mois. Les calendriers d'audit doivent être modifiés pour s'adapter aux niveaux de risque changeants : si un secteur est perçu comme présentant des niveaux de risque croissants, des audits plus fréquents ou supplémentaires doivent être programmés - et les raisons doivent être consignées.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 34 sur 39	

e) Présentation de la méthodologie d'audit :

Il est important de définir les politiques, les processus et les méthodologies nécessaires à la réalisation d'audits de sécurité internes. La personne qui gère le programme d'audit doit sélectionner et déterminer les méthodes permettant de mener collectivement un audit, en fonction des objectifs, de la portée et des critères d'audit définis.

f) Documentation des processus :

Tous les processus d'audit doivent être clairement documentés afin qu'ils soient faciles à comprendre et, surtout, qu'ils permettent de mener des audits de manière standardisée.

4.3.3. Réalisation d'audits de sécurité et suivi des résultats

Un audit doit comprendre les étapes suivantes :

a) Planification de l'audit

Une planification minutieuse aide l'auditeur à préparer des outils adaptés à l'objectif et à la portée de l'audit. L'un de ces outils est la liste de contrôle d'audit, qui doit être utilisée pour identifier les fonctions à auditer et pour s'assurer que rien n'a été oublié ; elle peut inclure des questions spécifiques pour permettre à l'auditeur de s'assurer de l'efficacité des processus de qualité et de sécurité. Les listes de contrôle ne doivent jamais être utilisées simplement pour démontrer la conformité en cochant des cases.

b) Réalisation de l'audit

Pour mener des audits efficaces :

- se concentrer sur la manière dont les procédures documentées sont mises en pratique et si elles le sont, et sur la question de savoir si les pratiques et procédures actuelles sont propices à des opérations efficaces et sûres ;
- utiliser des questions ouvertes, posées de manière neutre, et maintenir un niveau d'engagement élevé avec le personnel du service audité ;
- fournir un premier résumé des constatations ou observations aux entités auditées à la fin de l'audit.


c) Rédaction du rapport d'audit

Il est essentiel que le contenu du rapport d'audit soit exact et que les conclusions soient étayées par des preuves solides qui puissent être comprises par le lecteur.

d) Diffusion et suivi des résultats d'audit

Le rapport d'audit doit être présenté officiellement aux audités afin qu'ils puissent traiter les éventuelles constatations. Les mesures prises pour traiter les constatations doivent être suivies de manière transparente et systématique (par exemple, point à l'ordre du jour d'une réunion mensuelle du comité de sécurité).

4.3.4. Sélection et formation des auditeurs

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 35 sur 39	


- a) Les auditeurs doivent recevoir une formation formelle pour développer leurs compétences en matière de techniques et de compétences d'audit, et devraient être encouragés, voire obligés, à obtenir des qualifications formelles d'auditeur.
- b) On s'attendrait également à ce qu'un auditeur efficace respecte les principes suivants :
 - agir de manière strictement digne de confiance et impartiale ;
 - divulguer tout conflit d'intérêt potentiel ;
 - éviter de divulguer les conclusions ou toute autre information obtenue au cours de l'audit à un tiers, sauf autorisation ;
 - démontrer le plus haut niveau de conduite éthique et de ne pas s'impliquer dans des actes qui pourraient éventuellement affecter sa performance en tant qu'auditeur.
- c) L'indépendance opérationnelle garantit que les auditeurs ne se trouvent pas dans une situation où leur objectivité pourrait être affectée par des responsabilités ou des loyautés conflictuelles. Dans le cas où l'indépendance des audits internes ne peut être assuré, les petites organisations devraient envisager de solliciter des auditeurs externes (ex. des auditeurs indépendants ou des auditeurs d'une autre organisation).

4.3.5. Revue de direction

L'objectif d'une revue de direction est de garantir la pertinence, l'adéquation et l'efficacité continues des processus et procédures de sécurité du prestataire de services, et d'évaluer les opportunités d'amélioration et la nécessité de modifier le système de gestion de la sécurité.

4.3.6. Surveillance de la sécurité

- a) La surveillance de la sécurité est le moyen par lequel une organisation a une visibilité sur ses risques de sécurité et sur les processus qu'elle utilise pour surveiller et examiner en permanence ses fonctions stratégiques et opérationnelles.
- b) Bien que la surveillance de la sécurité soit souvent confiée à l'organisme de réglementation, chaque prestataire de services est responsable de la surveillance de ses propres opérations. Le processus d'examen de la direction est un outil essentiel pour assurer la surveillance. En examinant les performances du SGS, il fournit les moyens de déterminer les améliorations qui peuvent être apportées et la manière dont leur mise en œuvre sera gérée. Cela peut être réalisé en surveillant et en examinant de manière réactive l'activité opérationnelle, tandis que les processus de surveillance proactifs augmenteront la capacité de l'organisation à prendre des décisions de sécurité prospectives.
- c) Une bonne évaluation de la gestion conduisant à des décisions judicieuses nécessite que les décideurs comprennent les sources de collecte des données, le contexte des risques et les méthodes d'analyse. Il est important d'envisager une approche globale et une variété de mesures pour traiter les problèmes résultant du processus d'évaluation.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 36 sur 39	


Par exemple, il peut être nécessaire de revoir et de modifier les procédures, de mettre en œuvre des campagnes de sensibilisation ciblées, etc.

4.3.7. Le processus d'évaluation de la direction

- a) Les éléments d'information fournis dans le cadre de l'examen de direction doivent prendre en compte, entre autres, les informations suivantes :
 - les résultats et les tendances des audits et des enquêtes de sécurité ;
 - l'état des actions préventives et correctives ;
 - les changements susceptibles d'affecter le système de gestion de la sécurité ;
 - l'amélioration continue ;
 - un examen des indicateurs de performance en matière de sécurité et des résultats visés ;
 - les points d'actions de la réunion précédente ;
 - la pertinence de la politique et des objectifs de sécurité existants ;
 - la formation et les ressources prévues liées aux SGS par rapport à la formation réalisée et aux ressources déployées.
- b) Ces données peuvent ensuite être utilisées pour mesurer l'efficacité du SGS, et l'équipe d'évaluation peut alors décider des changements à apporter pour améliorer le SGS, qu'il s'agisse des processus et des procédures, de l'allocation des ressources ou même des politiques et objectifs de base.
- c) Les résultats de l'examen de direction devraient inclure des décisions et des actions claires et documentées liées à :
 - l'amélioration de l'efficacité du système de gestion de la sécurité et de ses processus ;
 - l'amélioration du produit ou du service en fonction des exigences du client ;
 - les besoins en ressources.
- d) La responsabilité de la mise en œuvre de chaque action doit être attribuée à une personne dotée de la responsabilité appropriée et les ressources appropriées doivent être allouées.

4.3.8. Fréquence des revues de direction

- a) Les revues de direction doivent être réalisées aussi souvent que nécessaire pour garantir que l'efficacité du système est réellement testée. Cette fréquence doit refléter la taille et la complexité de l'organisation, ainsi que la quantité d'informations à examiner. La fréquence et la nature des revues doivent également tenir compte des différents niveaux de surveillance qui ont lieu, tels que les activités des groupes ou comités de sécurité. La fréquence des revues ne doit pas être telle que la direction de haut niveau se concentre sur des éléments moins importants que le SGS dans son ensemble. En revanche, elle doit être suffisamment fréquente pour éviter les situations

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 37 sur 39	

où les décisions sont prises trop tard pour faire face aux menaces pesant sur le SGS. Une revue ad hoc peut également être réalisée après un événement particulier de grande ampleur ou inhabituel, ou avant des changements.

b) L'organisation doit tenir compte des éléments suivants lors de la définition de la fréquence de ses revues de direction :


- les changements ou menaces anticipés pour les opérations et le SGS. Les nouveaux systèmes nécessitent davantage d'attention et d'allocation de ressources pour assurer le suivi et la clôture des mesures à prendre ;
- l'établissement d'une liste d'éléments de sécurité importants qui déclencheraient une revue de direction entre les sessions prévues.

Les marques de conformité et de performance

- i. Des objectifs de sécurité ont été établis. Ils sont spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns)
- ii. Des indicateurs de performance en matière de sécurité ont été définis, promulgués et sont surveillés et analysés pour en déterminer les tendances.
- iii. Les indicateurs de performance en matière de sécurité sont liés aux objectifs de sécurité de l'organisation et reflètent les risques de sécurité de l'État et les précurseurs associés, le cas échéant.
- iv. Les mesures d'atténuation et de contrôle des risques sont vérifiées/auditées pour confirmer qu'elles fonctionnent et sont efficaces.
- v. Des audits et des enquêtes de sécurité sont réalisés pour évaluer les performances de sécurité de l'organisation et de ses services et pour évaluer les opérations normales.
- vi. Les objectifs de sécurité et les indicateurs de performance sont revus et mis à jour périodiquement et sont pris en compte dans l'allocation des ressources.
- vii. Les activités de surveillance de l'assurance de la sécurité et de la conformité alimentent le processus d'identification des dangers et de gestion des risques.
- viii. L'assurance de la sécurité prend en compte les activités menées dans toutes les organisations directement contractantes.
- ix. L'organisation surveille ses risques de sécurité actuels, futurs et ceux des tiers et prend des mesures pour remédier aux risques de sécurité inacceptables.

Les marques d'excellence et de bonnes pratiques


- i. Lors de l'établissement et de la révision des objectifs et des indicateurs de performance, l'organisation prend en compte : les dangers et les risques ; les exigences financières, opérationnelles et commerciales ; le point de vue des parties intéressées.
- ii. Les objectifs de sécurité et les indicateurs de performance englobent tous les domaines de l'organisation.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 38 sur 39	


- iii. Des mesures de performance ont été définies pour les risques de sécurité graves identifiés dans le profil des risques de sécurité.
- iv. Le personnel à tous les niveaux est informé des mesures de performance en matière de sécurité dans leurs domaines de responsabilité et les résultats des mesures de performance lui sont transmis.
- v. L'organisation utilise une combinaison d'indicateurs avancés et retardés pour mesurer la performance de l'organisation en matière de sécurité.

4.3.9. Bonnes pratiques en matière de définition des SPI

A faire	A éviter
Clairement définir des paramètres ou taux quantifiables avec des cibles associés qui montrent ce qui doit être réalisé	Incohérent / ambigu / définition incomplète/ Aucune cible associée
Spécifique au contexte opérationnel du prestataire	Trop générique ou issu d'un autre contexte/ ou un autre prestataire de service
Mélange d'indicateurs avancés et retardés	Seulement les indicateurs retardés, système très réactif
Facile à mesurer	Complicés ou pas pratique
Aborder l'ensemble du spectre ou au moins les aspects importants des opérations	Concentrer uniquement sur très peu et/ou indicateurs similaires
Traiter des défaillances du système aussi bien que les erreurs humaines	
Définir en consultation avec l'ANAC et Conformément au PNS	Non coordonné
Périodiquement révisé, objectifs affinés	Révisé sporadiquement ou oublié
SMART : Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Timely (spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et opportuns)	

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 04	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 39 sur 39	

PAGE INTENTIONNELLEMENT LAISSÉE BLANCHE

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 05	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 1 sur 8	

CHAPITRE 05 : COMPOSANT 4 D'UN SGS - PROMOTION DE LA SECURITE

La promotion de la sécurité encourage une culture positive de la sécurité et contribue à réaliser les objectifs de sécurité du prestataire de services par le biais de la combinaison de compétences techniques sans cesse renforcées par la formation, la sensibilisation, une communication efficace et le partage d'informations. La haute direction joue un rôle de chef de file dans la promotion d'une culture de la sécurité dans toute l'organisation.

Il est impossible d'assurer une gestion efficace de la sécurité uniquement par mandat ou par respect strict des politiques et procédures. La promotion de la sécurité vise les comportements tant individuels qu'organisationnels et complète les politiques, procédures et processus de l'organisation en fournissant un système de valeurs à l'appui des efforts en matière de sécurité.

Le prestataire de services doit établir et mettre en œuvre des processus et procédures qui facilitent une communication bidirectionnelle efficace à tous les échelons de l'organisation. Il devrait notamment donner une direction stratégique claire depuis le sommet de l'organisation et permettre une communication ascendante qui encourage tous les membres du personnel à donner des rétro-informations franches et constructives.


5.1. Formation et sensibilisation

La formation à la sécurité est aussi essentielle que la sécurité elle-même. Elle permet à la direction de s'assurer que tous les travailleurs connaissent les normes de sécurité requises pour leur poste. Elle aide le personnel à reconnaître les dangers, à savoir comment les signaler, et à comprendre les meilleures pratiques de sécurité ainsi que les attentes de l'organisation en matière de comportements sécuritaires.

Le RANT 19 exige : « Le prestataire de services doit élaborer et tenir à jour un programme de formation en matière de sécurité qui garantit que le personnel sera formé et compétent pour exécuter les tâches liées au SGS. » Il stipule en outre : « La portée du programme de formation en matière de sécurité doit correspondre à la participation de chaque stagiaire au SGS. » Le gestionnaire de la sécurité est chargé de garantir qu'un programme de formation approprié est mis en place. Un tel programme doit notamment fournir des informations appropriées en matière de sécurité qui soient pertinentes au vu des problèmes de sécurité spécifiques rencontrés par l'organisation. Le fait que les membres du personnel soient formés et compétents pour exécuter leurs tâches liées au SGS, indépendamment de leur place dans l'organigramme de l'organisation, est un gage de l'engagement de la direction en faveur d'un SGS efficace.

L'élaboration d'un programme de formation devrait prendre en considération les éléments suivants :

- la mise en place d'une politique en matière de formation ;
- les objectifs de la formation ;
- l'analyse des besoins en formation ;
- les procédures de formation ;
- les plans de formation ;

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 05	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 2 sur 8	

- la mesure de l'efficacité de la formation ; et
- la documentation de la formation.

Le programme de formation devrait inclure des exigences de formation initiale et périodique pour maintenir les compétences à jour. La formation initiale à la sécurité devrait porter, au minimum, sur les points suivants :

- les politiques et objectifs de sécurité de l'organisation ;
- les rôles et responsabilités liés à la sécurité au sein de l'organisation ;
- les principes de base de la gestion des risques de sécurité (GRS) ;
- les systèmes de compte rendu de sécurité ;
- les processus et procédures du SGS de l'organisation ;
- les facteurs humains.

La formation périodique à la sécurité devrait se concentrer sur les modifications apportées aux politiques, processus et procédures du SGS et devrait mettre en lumière tout problème de sécurité spécifique pertinent pour l'organisation ou les leçons tirées.

Le programme de formation devrait être adapté aux besoins inhérents au rôle de la personne dans le SGS.

Par exemple, la formation des cadres participant aux comités de sécurité de l'organisation sera d'un niveau et d'une portée dépassant la formation destinée aux membres du personnel participant directement à la fourniture des produits ou services de l'organisation. Les membres du personnel ne participant pas directement à l'exploitation ont besoin d'un aperçu de haut niveau du SGS de l'organisation.


La formation à la sécurité ne doit pas être un processus ponctuel. Il est essentiel que la formation reste pertinente et à jour. La formation est une excellente occasion de rappeler pourquoi l'implication du personnel dans le SGS est cruciale, et comment leurs reports d'incidents contribuent à l'amélioration de la sécurité.

5.1.1 Analyse des besoins en formations

Lors de la mise en œuvre du SGS, il est essentiel d'identifier les besoins en formations à tous les niveaux grâce à une analyse des besoins en formations (TNA). Tout le personnel doit recevoir une formation de base sur le SGS, mais certains membres peuvent nécessiter une formation spécialisée ou approfondie. Selon la taille de l'organisation, cela peut inclure le directeur général, les cadres dirigeants, le responsable sécurité, les cadres supérieurs, les superviseurs, le personnel d'appui et le personnel opérationnel dont les fonctions sont critiques pour la sécurité.

Bien que la formation en sécurité soit essentielle à l'efficacité du SGS, elle représente un coût important pour l'organisation. **Il est donc crucial de prioriser les formations les plus pertinentes. Une TNA basée sur les risques** permet d'optimiser l'efficacité des formations en ciblant les problématiques liées à la performance humaine et à la sécurité. Elle contribue également à réduire les formations superflues, garantissant un usage optimal des ressources.

Une TNA permet de clarifier :

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 05	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 3 sur 8	

- les rôles nécessitant une formation en sécurité,
- les connaissances et compétences requises pour ces rôles,
- l'écart entre les compétences existantes et celles attendues,
- les formations nécessaires pour atteindre et maintenir le niveau de compétence souhaité.


La plupart des employés, qu'ils soient directement impliqués dans les opérations ou dans des fonctions support, ont un impact (direct ou indirect) sur la sécurité aéronautique et doivent donc recevoir une formation adaptée à leurs responsabilités SGS. Même le personnel administratif, dont les tâches SGS sont limitées, doit être sensibilisé, car ses actions peuvent influencer indirectement la sécurité.

L'objectif principal du programme de formation est de garantir que tous les membres de l'organisation maintiennent les compétences nécessaires à leurs rôles en matière de sécurité. Ainsi, les compétences et les éventuels écarts doivent être évalués régulièrement.

Pour la plupart des organisations, il est nécessaire de procéder à une analyse formelle des besoins de formation (TNA) pour s'assurer qu'il existe une compréhension claire de l'exploitation, des tâches du personnel liées à la sécurité et de la formation disponible. Une TNA type commence normalement par la réalisation d'une analyse du public cible, qui inclut généralement les étapes suivantes :

- Chaque membre du personnel du prestataire de services sera affecté par la mise en œuvre du SGS mais pas de la même manière ni au même degré. Il faut identifier chaque groupe de membres du personnel et déterminer leur interaction avec les processus de gestion de la sécurité, les intrants et les extrants, en particulier avec les tâches liées à la sécurité. Ces informations devraient être disponibles dans les descriptions de poste/rôle. Normalement elles commenceront à faire apparaître des groupements d'individus ayant des besoins d'apprentissage similaires. Le prestataire de services devrait étudier s'il est judicieux d'étendre l'analyse au personnel en interface avec des organisations externes.
- Il faut identifier les connaissances et compétences requises pour effectuer chaque tâche liée à la sécurité et requises pour chaque groupe de membres du personnel.
- Il faut mener une analyse en vue d'identifier les lacunes entre les aptitudes et connaissances actuelles en matière de sécurité parmi le personnel et les aptitudes et compétences requises pour exécuter efficacement les tâches attribuées en matière de sécurité.
- Il faut identifier l'approche du développement des aptitudes et connaissances la plus appropriée pour chaque groupe en vue d'élaborer un programme de formation adapté au rôle de chaque individu ou groupe dans la gestion de la sécurité. Le programme de formation devrait aussi tenir compte des besoins permanents de connaissances et de compétences du personnel en matière de sécurité ; ces besoins seront généralement satisfaits grâce à un programme de formation périodique.

Il est aussi important d'identifier la méthode appropriée pour donner cette formation. L'objectif principal est qu'au terme de la formation, le personnel ait les compétences requises pour exécuter ses tâches liées au SGS. Le critère généralement le plus important est la compétence

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 05	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 4 sur 8	

des formateurs ; leur engagement, leurs aptitudes pédagogiques et leur maîtrise de la gestion de la sécurité auront une incidence significative sur l'efficacité de la formation donnée. Le programme de formation à la sécurité devrait aussi spécifier les responsabilités liées à l'élaboration de contenus et de calendriers de formation ainsi que la gestion des dossiers de formation et de compétences.

L'organisation devrait déterminer qui doit être formé et à quel niveau, et cette décision dépendra de la participation de chacun au SGS. La plupart des travailleurs de l'organisation ont un lien direct ou indirect avec la sécurité de l'aviation et, donc, des tâches liées au SGS. C'est le cas de tout membre du personnel associé directement à la fourniture de produits et services et du personnel participant aux comités de sécurité de l'organisation. Certains membres du personnel administratif et d'appui auront un rôle limité dans le SGS mais auront besoin d'une formation au SGS car leur travail peut malgré tout avoir une incidence indirecte sur la sécurité de l'aviation.

Le prestataire de services devrait identifier les tâches du personnel liées au SGS et utiliser ces informations pour examiner le programme de formation à la sécurité et veiller à ce que chaque individu reçoive une formation adaptée à son rôle dans le SGS. Le programme de formation à la sécurité devrait préciser le contenu de la formation à la sécurité pour le personnel d'appui, le personnel d'exploitation, les directeurs et superviseurs, les cadres supérieurs et le dirigeant responsable.


Le dirigeant responsable et les cadres supérieurs devraient suivre une formation spécifique à la sécurité couvrant les sujets suivants :

- une formation de sensibilisation spécifique pour les nouveaux dirigeants responsables et titulaires de postes concernant leurs obligations de rendre compte et leurs responsabilités dans le cadre du SGS ;
- l'importance de respecter les exigences de sécurité nationales et organisationnelles ;
- l'engagement de la direction ;
- l'affectation des ressources ;
- la promotion de la politique de sécurité et du SGS ;
- la promotion d'une culture positive de la sécurité ;
- une communication efficace entre les services pour ce qui est de la sécurité ;
- l'objectif de sécurité, les SPT et les niveaux d'alerte ;
- la politique disciplinaire.

Le principal but du programme de formation à la sécurité est de garantir que le personnel, à tous les échelons de l'organisation, maintient à jour ses compétences pour assumer ses rôles en matière de sécurité ; par conséquent, les compétences du personnel devraient être réexaminées régulièrement.

5.1.2 Documentation du plan de formation SGS

Une fois l'analyse des besoins en formation (TNA) réalisée, les résultats doivent servir à élaborer un plan de formation et les documents associés. Cette analyse permet d'avoir :

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 05	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 5 sur 8	

- la liste du personnel devant recevoir une formation SGS, y compris les intervenants externes,
- un programme de formation par rôle et par type de cours,
- le calendrier et le type de formation spécifique pour chaque membre du personnel,
- les formations d'intégration à la sécurité pour les nouveaux employés sans expérience SGS,
- la formation SGS initiale pour tous les prestataires externes,
- les formations récurrentes pour le personnel opérationnel dont les fonctions sont critiques pour la sécurité,
- une méthode pour déterminer quand chaque employé doit suivre ses formations,
- un système de suivi attestant de la réalisation des formations,
- un mécanisme d'évaluation de l'efficacité des formations.

Il est également nécessaire de créer et tenir à jour un registre des formations SGS, comprenant :

- les dossiers individuels de formation,
- le suivi des formations déjà effectuées,
- les compétences acquises et celles restant à valider,
- les échéances pour les prochaines formations.

Dans certaines organisations, ce registre peut être intégré à un système existant de gestion des ressources humaines ou des formations. Pour d'autres, il peut s'agir d'une nouvelle exigence à mettre en place.


5.2. Communication en matière de sécurité

La promotion de la sécurité à travers une **communication efficace** est essentielle pour assurer le bon fonctionnement et la pérennité du SGS. Une **communication bidirectionnelle** doit être mise en place afin de :

- **informer pleinement le personnel** sur le SGS,
- **recueillir et traiter les retours** des collaborateurs de manière appropriée.

Cette dynamique est **primordiale pour la réussite du SGS**. Si les employés signalent des problèmes de sécurité mais ne reçoivent pas de retour en temps utile, ou ne constatent aucune amélioration suite à leurs déclarations, ils cesseront progressivement de contribuer. Comme dans tout cycle de communication complet, **le feedback est indispensable** pour maintenir les canaux ouverts.

Le prestataire de services doit communiquer les objectifs et procédures du SGS de l'organisation à tout le personnel concerné. Il devrait mettre en place une stratégie de communication qui permet la diffusion des communications en matière de sécurité par la méthode la plus appropriée, sur la base du rôle de chaque individu et du besoin de chaque individu de recevoir des informations liées à la sécurité. À cette fin, des lettres d'information, avis, bulletins, briefings ou formations en matière de sécurité peuvent être utilisés. Le

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 05	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 6 sur 8	

gestionnaire de la sécurité devrait aussi s'assurer que les leçons tirées d'enquêtes et d'antécédents ou d'expériences, tant internes que d'autres organisations, soient largement diffusées. La communication en matière de sécurité vise donc à :

- veiller à ce que le personnel soit bien au courant du SGS : c'est une bonne manière de promouvoir la politique et les objectifs de sécurité de l'organisation ;
- transmettre des informations cruciales pour la sécurité : des informations cruciales pour la sécurité sont des informations spécifiques relatives à des problèmes de sécurité et à des risques de sécurité qui sont susceptibles d'exposer l'organisation à un risque de sécurité. Elles pourraient provenir d'informations de sécurité collectées à partir de sources internes ou externes, telles que des leçons tirées, ou être liées à des mesures de maîtrise des risques de sécurité. Le prestataire de services détermine quelles informations sont considérées comme cruciales pour la sécurité et à quel moment il convient de les communiquer ;
- mieux sensibiliser aux nouvelles mesures de maîtrise des risques de sécurité et aux mesures correctrices : les risques de sécurité auxquels le prestataire de services est confronté évolueront au fil du temps et qu'il s'agisse d'un nouveau risque de sécurité identifié ou de modifications apportées à des mesures de maîtrise des risques de sécurité, ces changements devront être communiqués au personnel concerné ;
- fournir des informations sur les procédures de sécurité nouvelles ou amendées : lors de l'actualisation des procédures de sécurité, il est important que les personnes appropriées soient mises au courant des changements ;
- promouvoir une culture positive de la sécurité et encourager le personnel à identifier des dangers et à en rendre compte : la communication en matière de sécurité est bidirectionnelle. Il est important que tout le personnel communique des problèmes de sécurité à l'organisation par l'intermédiaire du système de compte rendu en matière de sécurité ;
- fournir des rétro-informations au personnel qui soumet des comptes rendus en matière de sécurité quant aux mesures qui ont été prises pour répondre à toute préoccupation identifiée.


Les prestataires de services devraient examiner si l'une quelconque des informations de sécurité énumérées ci-dessus doit être communiquée à des organisations externes.

Les prestataires de services devraient évaluer l'efficacité de leur communication en matière de sécurité en vérifiant que le personnel a reçu et a compris toute information cruciale pour la sécurité qui a été diffusée. Ils peuvent le faire dans le cadre d'activités d'audit interne ou de l'évaluation de l'efficacité du SGS.

Des activités de promotion de la sécurité devraient être menées tout au long du cycle de vie du SGS, pas uniquement au début de sa mise en œuvre.

5.2.1. Les 4 éléments clés d'une communication de sécurité efficace

Pour assurer une **communication de sécurité optimale**, l'organisation doit veiller à intégrer les quatre éléments suivants :

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 05	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 7 sur 8	

- **Interactivité**

- La communication de sécurité doit être bidirectionnelle :
- Diffusion des informations par l'organisation,
- Écoute active des retours, préoccupations et suggestions des employés.

- **Messages informatifs**

Les communications doivent :

- Fournir aux employés les connaissances nécessaires pour travailler en sécurité dans toutes les situations,
- Clarifier leurs obligations et responsabilités en matière de sécurité.

- **approche positive**

- Les échanges doivent se concentrer sur :
- L'amélioration continue de la sécurité

- **la prévention des accidents et incidents**

- Les solutions plutôt que sur les erreurs passées.

- **Efficacité opérationnelle**


- La méthode de communication doit permettre une interaction efficace avec l'ensemble du personnel ainsi qu'une diffusion large et adaptée (en utilisant si nécessaire plusieurs canaux pour toucher tous les publics concernés).

5.2.2. Choix des méthodes de communication


Un **SGS performant** utilise une **combinaison de méthodes**, adaptées à l'urgence et à l'importance du message. Les canaux de communication internes peuvent être :

Type	Exemples
Actif (interactif)	Réunions de sécurité, briefings, formations, ateliers, boîtes à idées, enquêtes.
Passif (informatif)	Affichages, lettres d'informations (newsletters), intranet, e-mails, guides, procédures écrites.

L'objectif est de **garantir que l'information de sécurité soit accessible, comprise et appliquée** par tous, quel que soit leur rôle ou leur localisation.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		CHAPITRE 05	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 8 sur 8	


PAGE INTENTIONNELLEMENT LAISSÉE BLANCHE

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		ANNEXES A.1	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 1 sur 10	


ANNEXES

A.1. Formulaire pour l'analyse des lacunes (Référence RANT 19)


Réf RANT 19	Aspect à analyser ou question appelant une réponse	Réponses	Écarts
Composant 1 — POLITIQUE, OBJECTIFS ET RESSOURCES EN MATIERE DE SÉCURITÉ			
Élément 1.1 — Engagement et responsabilité de la direction			
1.1-1	Une politique de sécurité a-t-elle été mise en place ? [RANT 19, App. 1 § 1]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.1-2	La politique de sécurité traduit-t-elle l'engagement de la direction en ce qui a trait à la sécurité, y compris la promotion d'une culture positive de la sécurité ? [RANT 19, App. 1 § 1.1.1 a)]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.1-3	La politique de sécurité porte-t-elle sur une gamme définie de produits et de services ? [RANT 19, Chap. 3 § 3.1.1 b)]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.1-4	La politique de sécurité prend-t-elle en compte les exigences internationales et nationales ? [RANT 19, App. 1 § 1.1.1]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.1-5	La politique de sécurité est-elle signée par le Dirigeant responsable ? [RANT 19, App. 1 § 1.1.1 e)]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.1-6	La politique de sécurité est-elle communiquée, avec une approbation visible, à travers toute [l'organisation] ? [RANT 19, App. 1 § 1.1.1 f)]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.1-7	La politique de sécurité est-elle périodiquement (au moins deux fois par an) réexaminée pour s'assurer qu'elle demeure pertinente et appropriée à [l'organisation] ? [RANT 19, App. 1 § 1.1.1 g)]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		ANNEXES A.1	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 2 sur 10	


Élément 1.2 — Obligation de rendre compte et responsabilités en matière de sécurité			
1.2-1	[L'organisation] a-t-elle désigné un Dirigeant responsable qui a, quelles que soient ses autres fonctions, l'obligation de rendre compte, au nom de [L'organisation], de la mise en œuvre et de la tenue à jour d'un SGS efficace ? [RANT 19, App. 1 § 1.1.2 a)]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.2-2	Le Dirigeant responsable a-t-il pleine compétence sur les ressources financières et humaines nécessaires pour que les opérations autorisées soient réalisées en vertu du certificat d'exploitation ? [RANT 19, App. 1 § 1.1.1]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.2-3	Le Dirigeant responsable a-t-il l'autorité finale s'agissant de toutes les activités d'aviation de son organisation ? [RANT 19, App. 1 § 1.1.1]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.2-4	[L'organisation] a-t-elle définit et documenté les lignes de responsabilité en matière de sécurité dans l'ensemble de l'organisation, notamment la responsabilité directe des cadres supérieurs en matière de sécurité ; [RANT 19, App. 1 § 1.2 b)]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.2-5	Existe-t-il un comité de la sécurité ou conseil d'examen de la sécurité aux fins d'examiner le SGS et la performance de sécurité ? [RANT 19, App. 1 § 1.5.2 g)]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.2-6	Le comité de la sécurité est-il présidé par le Dirigeant responsable ou par un adjoint dûment désigné, selon une procédure dûment énoncée dans le manuel SGS ? [RANT 19, App. 1 § 1.5.2 g)]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.2-7	Le comité de la sécurité comprend-il, le cas échéant, des chefs opérationnels ou chefs de département pertinents ? [RANT 19, App. 1 § 1.5.2 g)]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.2-8	Y a-t-il des groupes d'action pour la sécurité qui travaillent de concert avec le comité de la sécurité (en particulier pour les organisations grandes/complexes) ? [RANT 19, App. 1 § 1.5.2 g)]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		ANNEXES A.1	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 3 sur 10	


1.2-9	<p>[L'organisation] détermine-t-elle les responsabilités de rendre compte de tous les membres de la direction, quelles que soient leurs autres fonctions, ainsi que celles des employés, en ce qui concerne la performance de sécurité de [l'organisation] ?</p> <p>[RANT 19, App. 1 § 1.2 c)]</p>	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.2-10	<p>[L'organisation] documente et diffuse-t-elle l'obligation de faire les comptes rendus, les responsabilités et les pouvoirs en matière de sécurité ?</p> <p>[RANT 19, App. 1 § 1.2 d)]</p>	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.2-11	<p>[L'organisation] définit-t-elle les niveaux de la direction qui ont le pouvoir de prendre des décisions concernant la tolérabilité d'un risque de sécurité ?</p> <p>[RANT 19, App. 1 § 1.2 e)]</p>	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
Élément 1.3 — Nomination du personnel clé de sécurité			
1.3-1	<p>[L'organisation] a-t-elle nommé une personne qualifiée pour gérer et superviser le fonctionnement quotidien du SGS ?</p> <p>[RANT 19, App. 1 § 1.3]</p>	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.3-2	<p>La personne qualifiée a-t-elle un accès direct ou rend-elle directement compte au Dirigeant responsable en ce qui concerne la mise en œuvre et le fonctionnement du SGS ?</p> <p>[RANT 19, App. 1 § 1.3]</p>	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.3-3	<p>Le gestionnaire responsable de l'administration du SGS a-t-il d'autres responsabilités qui pourraient entrer en conflit avec son rôle de gestionnaire du SGS ou compromettre ce rôle ?</p> <p>[RANT 19, App. 1 § 1.3]</p>	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.3-4	<p>Le poste de gestionnaire du SGS est-il un poste de haute direction dont le rang n'est pas inférieur ou second par rapport à d'autres postes opérationnels ou de production ?</p> <p>[RANT 19, App. 1 § 1.3]</p>	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
Élément 1.4 — Coordination de la planification des interventions en cas d'urgence			
1.4-1	<p>[L'organisation] a-t-elle un plan d'intervention d'urgence approprié à la gamme de produits et de services qu'elle rend ?</p> <p>[RANT 19, App. 1 § 1.4]</p>	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.4-2	<p>Le plan d'intervention d'urgence traite-t-il de tous les scénarios d'urgence/de crise possibles ou probables concernant la fourniture des produits ou services d'aviation de l'organisation ?</p> <p>[RANT 19, App. 1 § 1.4]</p>	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		ANNEXES A.1	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 4 sur 10	


1.4-3	L'ERP inclut-il des procédures pour que se poursuivent en toute sécurité, la production, la fourniture ou le soutien de ses produits ou services d'aviation pendant de telles urgences ? [RANT 19, App. 1 § 1.4]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.4-4	Y a-t-il un plan et des dossiers pour les exercices ou manœuvres dans le cadre de l'ERP ? [RANT 19, App. 1 § 1.4]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.4-5	L'ERP traite-t-il de la coordination nécessaire de ses procédures d'intervention d'urgence avec celles d'autres organisations, le cas échéant ? [RANT 19, App. 1 § 1.4]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.4-6	[L'organisation] a-t-elle en place un processus de distribution et de communication de l'ERP à tout le personnel pertinent, y compris les organisations externes pertinentes ? [RANT 19, App. 1 § 1.4]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.4-7	Y a-t-il une procédure d'examen périodique de l'ERP pour veiller à ce qu'ils restent pertinents et efficaces ? [RANT 19, App. 1 § 1.4]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
Élément 1.5 — Documentation relative au SGS			
1.5-1	Y a-t-il un document récapitulatif ou document de présentation du SGS, de haut niveau, qui est approuvé par le Dirigeant responsable et accepté par l'ANAC ? [RANT 19, App. 1 § 1.5]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.5-2	La documentation relative au SGS traite-t-elle du SGS de l'organisation et de ses composants et éléments associés ? [RANT 19, App. 1 § 1.5.1]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.5-3	Le cadre du SGS de [l'organisation] est-il aligné sur le cadre du SGS réglementaire ? [RANT 19, App. 1 § 1.5]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.5-4	[L'organisation] tient-elle un registre des documents justificatifs pertinents concernant la mise en œuvre et le fonctionnement du SGS ? [RANT 19, App. 1 § 1.5]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		ANNEXES A.1	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 5 sur 10	


1.5-5	[L'organisation] a-t-elle un plan de mise en œuvre du SGS pour établir son processus de mise en œuvre du SGS, et notamment des tâches spécifiques et des jalons de mise en œuvre correspondants ? [RANT 19, App. 1 § 1.5]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.5-6	Le plan de mise en œuvre du SGS traite-t-il de la coordination avec le SGS des organisations externes, le cas échéant ? [RANT 19, App. 1 § 1.5]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
1.5-7	Le plan de mise en œuvre du SGS est-il entériné par le Dirigeant responsable ? [RANT 19, App. 1 § 1.5]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
Composant 2 — GESTION DES RISQUES DE SÉCURITÉ			
Élément 2.1 — Identification des dangers			
2.1-1	[L'organisation] élabore et tient-t-elle à jour un processus pour déterminer et documenter les dangers liés à ses produits ou services aéronautiques y compris les dangers issus des interfaces (internes et externes) ? [RANT 19, App. 1 § 2.1.1]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
2.1-2	[L'organisation] a-t-elle un processus de détermination des dangers fondés sur une combinaison de méthodes réactives et proactives ? [RANT 19, App. 1 § 2.1.2]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
2.1-3	Y a-t-il un processus de comptes rendus volontaires des dangers/menaces par tous les employés ? [RANT 19, App. 1 § 2.1]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
2.1-4	Le compte rendu volontaire de dangers/menaces est-il simple, ouvert à tout le personnel qui participe aux fonctions liées à la sécurité et est-il proportionnel à la taille de l'ANSP ? [RANT 19, App. 1 § 2.1]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
2.1-5	Le SDCPS de [l'organisation] comprend-il des procédures pour le compte rendu d'incidents/accidents par le personnel opérationnel ou de production ? [RANT 19, App. 1 § 2.1]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
2.1-6	Le compte rendu d'incidents/accidents est-il simple, ouvert à tout le personnel qui participe aux fonctions liées à la sécurité et est-il proportionnel à la taille de [l'organisation] ? [RANT 19, App. 1 § 2.1]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		ANNEXES A.1	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 6 sur 10	


2.1-7	[L'organisation] a-t-elle des procédures pour des investigations de tous les incidents/accidents signalés ? [RANT 19, App. 1 § 2.1]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
2.1-8	Y a-t-il des procédures pour veiller à ce que les dangers/menaces identifiés ou découverts lors de processus d'investigations sur des incidents/accidents soient dûment pris en compte et intégrés dans la procédure de collecte des dangers et d'atténuation des risques de l'organisation ? [RANT 19, App. 1 § 2.1]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
2.1-9	Y a-t-il des procédures prévoyant d'examiner les dangers/menaces provenant de rapports pertinents de l'industrie en vue de mesures de suivi ou d'évaluation des risques, le cas échéant ? [RANT 19, App. 1 § 2.1]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
Élément 2.2 — Évaluation et atténuation des risques de sécurité			
2.2-1	Y a-t-il une procédure documentée d'identification des dangers et d'atténuation des risques (HIRM) comprenant l'utilisation d'outils d'analyse objective des risques ? [RANT 19, App. 1 § 2.2]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
2.2-2	Les comptes rendus d'évaluation des risques sont-ils approuvés par les gestionnaires de service ou à un plus haut niveau, selon le cas ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
2.2-3	Y a-t-il une procédure d'examen périodique des dossiers d'atténuation des risques existants ? [RANT 19, App. 1 § 2.2]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
2.2-4	Y a-t-il une procédure pour tenir compte des mesures d'atténuation chaque fois que des niveaux de risques inacceptables sont détectés ? [RANT 19, App. 1 § 2.2]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
2.2-5	Y a-t-il une procédure pour prioriser les dangers identifiés en vue des mesures d'atténuation des risques ? [RANT 19, App. 1 § 2.2]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
2.2-6	Y a-t-il un programme d'examen systématique et progressif de toutes les opérations, de tous les processus, installations et équipements liés à la sécurité de l'aviation qui sont soumis au processus HIRM précisé par l'organisation ? [RANT 19, App. 1 § 2.2]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
Composant 3 — ASSURANCE DE LA SÉCURITÉ			

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		ANNEXES A.1	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 7 sur 10	

Élément 3.1 — Mesure et suivi de la performance de sécurité				
3.1-1	[L'organisation] a-t-elle établi des moyens qui permettent de mesurer et suivre la performance de sécurité de l'organisation et l'avancement vers la réalisation de ses objectifs de sécurité ainsi que la validation de l'efficacité des mesures de maîtrise des risques de sécurité ? [RANT 19, App. 1 § 3.1.1]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA		
3.1-2	Y a-t-il des indicateurs de performance de sécurité qui soient énoncés pour mesurer et surveiller la performance de sécurité des activités d'aviation de l'organisation ? [RANT 19, App. 1 § 3.1.2]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA		
3.1-3	Les indicateurs de performance de sécurité sont-ils pertinents à la politique de sécurité de l'organisation ainsi qu'aux objectifs/buts de sécurité de haut niveau de la direction ? [RANT 19, App. 1 § 3.1.2]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA		
3.1-4	Les indicateurs de performance de sécurité comprennent-ils l'établissement d'alertes et de cibles pour définir les zones de performance inacceptables et des objectifs d'amélioration planifiés ? [RANT 19, App. 1 § 3.1.2]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA		
3.1-5	La détermination de niveaux d'alerte ou de critères de situation incontrôlable est-elle fondée sur des principes de mesures objectives de la sécurité ? [RANT 19, App. 1 § 3.1.2]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA		
3.1-6	Les indicateurs de performance de sécurité comprennent-ils la surveillance quantitative de résultats de sécurité à hautes conséquences (par exemple des taux d'accidents et d'incidents graves) ainsi que d'événements à faibles conséquences (par exemple taux de non-conformité, lacunes) ? [RANT 19, App. 1 § 3.1.2]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA		
3.1-7	Les indicateurs de performance de sécurité et leurs niveaux associés de performance sont-ils élaborés en consultation et avec l'accord de l'autorité de l'aviation civile ? [RANT 19, App. 1 § 3.1.2]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA		
3.1-8	Y a-t-il une procédure prévoyant des mesures correctrices ou de suivi lorsque des objectifs ne sont pas atteints et que les niveaux d'alerte sont dépassés/violés ? [RANT 19, App. 1 § 3.1.2]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA		
3.1-9	Les indicateurs de performance de sécurité sont-ils revus périodiquement ? [RANT 19, App. 1 § 3.1.2]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA		
Élément 3.2 — La gestion du changement				


	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		ANNEXES A.1	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 8 sur 10	

3.2-1	Y a-t-il une procédure d'examen des installations et équipements existants liés à la sécurité de l'aviation (y compris les dossiers HIRM) chaque fois qu'il y a des changements pertinents de ces installations ou équipements ? [RANT 19, App. 1 § 3.2]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
3.2-2	Y a-t-il une procédure d'examen des opérations et processus existants liés à la sécurité de l'aviation (y compris tous les dossiers HIRM) chaque fois qu'il y a des changements pertinents de ces opérations ou processus ? [RANT 19, App. 1 § 3.2]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
3.2-3	Y a-t-il une procédure d'examen des nouvelles opérations et processus liés à la sécurité de l'aviation pour en déceler les dangers/risques, avant de les mettre en service ? [RANT 19, App. 1 § 3.2]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
3.2-4	Y a-t-il une procédure d'examen des installations, équipements, opérations ou processus pertinents existants (y compris les dossiers HIRM) toutes les fois qu'il y a des changements pertinents externes à l'organisation, comme les normes réglementaires/de l'industrie, les meilleures pratiques ou la technologie ? [RANT 19, App. 1 § 3.2]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
Élément 3.3 — Amélioration continue du SGS			
3.3-1	Y a-t-il une procédure d'audit/évaluation interne périodique du SGS ? [RANT 19, App. 1 § 3.3]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
3.3-2	Y a-t-il un plan actuel d'audit/évaluation du SGS interne ? [RANT 19, App. 1 § 3.3]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
3.3-3	Le plan d'audit du SGS comprend-il l'échantillonnage des évaluations de risques de sécurité achevées/existantes ? [RANT 19, App. 1 § 3.3]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
3.3-4	Le plan d'audit du SGS comprend-il l'échantillonnage des indicateurs de performance de sécurité pour vérifier si les données sont à jour et vérifier la performance des cibles/alertes ? [RANT 19, App. 1 § 3.3]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
3.3-5	Le plan d'audit du SGS couvre-t-il l'interface du SGS avec les sous-traitants ou clients, le cas échéant ? [RANT 19, App. 1 § 3.3]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	


	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		ANNEXES A.1	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 9 sur 10	

3.3-6	Y a-t-il un processus prévoyant que les rapports d'audit/évaluation du SGS soient soumis ou transmis avec insistance au responsable, le cas échéant ? [RANT 19, App. 1 § 3.3]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
3.3-7	[L'organisation] suit et évalue-t-elle les processus de son SGS afin de maintenir ou de constamment améliorer l'efficacité globale du SGS ? [RANT 19, App. 1 § 3.3]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
Composant 4 — PROMOTION DE LA SÉCURITÉ			
Élément 4.1 — Formation et éducation			
4.1-1	Y a-t-il un programme de formation et de familiarisation au SGS pour le personnel participant à la mise en œuvre ou au fonctionnement du SGS ? [RANT 19, App. 1 § 4.1]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
4.1-2	Le Dirigeant responsable a-t-il bénéficié d'une familiarisation, d'une séance d'information ou d'une séance de formation appropriée sur le SGS ? [RANT 19, App. 1 § 4.1]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
4.1-3	Le personnel participant à l'atténuation des risques reçoit-il une formation ou familiarisation appropriée à la gestion des risques ? [RANT 19, App. 1 § 4.1]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
4.1-4	Y a-t-il des preuves d'efforts d'information ou de sensibilisation au SGS à l'échelle de [L'organisation] ? [RANT 19, App. 1 § 4.1]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	

Élément 4.2 — La communication en matière sécurité			
4.2-1	[L'organisation] élabore et tient-t-elle à jour un moyen formel de communication en matière de sécurité ? [RANT 19, App. 1 § 4.2]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
4.2-2	[L'organisation] participe-t-elle à un partage de l'information de sécurité avec les prestataires de produits et de services ou organisations externes pertinents, notamment les organismes de réglementation de l'aviation pertinents ? [RANT 19, App. 1 § 4.2]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	


	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		ANNEXES A.1	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 10 sur 10	

4.2-3	Y a-t-il des preuves d'une publication, d'une circulaire sur la sécurité (SGS) ou de moyens de communication des questions de sécurité (SGS) aux employés ? [RANT 19, App. 1 § 4.2]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	
4.2-4	Le manuel et les éléments indicatifs connexes concernant le SGS de [l'organisation] sont-ils accessibles ou diffusés à tout le personnel pertinent ? [RANT 19, App. 1 § 4.2]	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> NA	

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE	ANNEXES A.2	EDITION N° 01 – 30/11/2025	
			REVISION N° 00 – 30/11/2025	
			Page 1 sur 1	

A.2. Modèle de plan de mise en œuvre du SGS

Mesure/tâche nécessaire pour combler l'écart	Livrables	Groupe/ personne auquel est assignée la tâche	État de la mesure/ tâche	Calendrier/délai											
				1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
				14	14	14	14	15	15	15	15	16	16	16	16
Réf	Écart														
Actions															
1.1-1 a) Renforcer la politique de sécurité en vigueur afin d'inclure les objectifs et politiques du SGS aviation ou élaborer une politique de sécurité distincte pour l'aviation.		Équipe spéciale 1	Ouvert												
1.1-1 b) Demander que la politique de sécurité soit approuvée et signée par le Dirigeant responsable.															
Réf	Écart														
Actions															
1.1-1 a) Renforcer la politique de sécurité en vigueur afin d'inclure les objectifs et politiques du SGS aviation ou élaborer une politique de sécurité distincte	Chapitre 1, Section 1.3.	Équipe spéciale 1	Ouvert												

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		ANNEXES A.3	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 1 sur 4	

A.3. Modèle de charte de culture juste

1. Préambule

Cette charte constitue un document interne à [Nom de la société] formalisant son engagement dans l'application des principes de la culture juste en conformité avec le RANT 19 et l'arrêté relatif aux événements de sécurité.

Bien qu'un équilibre sera recherché également avec la Justice pour défendre ces principes, il ne peut être exclu, que l'autorité judiciaire exige d'obtenir certaines informations ou documents conduisant, le cas échéant, la [Nom de la société] à déroger aux dispositions décrites dans la présente charte.

De même, pour certaines enquêtes menées sur un plan purement technique, la [Nom de la société] pourra être conduite à transmettre en externe des informations non désidentifiées et ce dans le seul but d'enrichir les analyses afin d'améliorer le niveau de sécurité et sans volonté de rechercher des fautes ou responsabilités. La [Nom de la société] veillera alors que l'usage des données par l'entité externe concernée respecte les règles définies dans l'arrêté relatif aux événements de sécurité en particulier pour ce qui concerne la protection des données personnelles.

Annuellement, la [Nom de la société] organisera un point formel avec les représentants des personnels pour effectuer un bilan de la mise en œuvre de cette charte et examinera les éventuelles évolutions à y apporter.

2. Introduction


La culture juste vise à garantir un cadre de travail constructif et de confiance qui se focalise sur l'amélioration continue du niveau de sécurité et non sur la recherche de responsabilités individuelles. C'est un prérequis fondamental pour assurer de manière exhaustive la collecte des informations pertinentes permettant de capitaliser les enseignements à en retirer pour le bénéfice de la sécurité, qui est l'objectif premier de [Nom de la société].

La culture juste est une culture dans laquelle les agents de première ligne ou d'autres personnes ne sont pas punis pour leurs actions, omissions ou décisions qui sont proportionnées à leur expérience et à leur formation, mais dans laquelle les négligences graves, les manquements délibérés et les dégradations ne sont pas tolérés.

La culture juste représente ainsi une composante essentielle de la culture de la sécurité. Elle doit être partagée par l'ensemble des agents, à tous les niveaux, afin de disposer d'un système performant et vertueux de gestion de la sécurité.

Cette charte s'adresse à l'ensemble des personnels, quels que soient leurs fonctions et leurs domaines d'action et a pour objectif de permettre une convergence des comportements de chacun suivant les principes de la culture juste.

Elle est le fruit d'une collaboration entre différents contributeurs internes à [nom de la société], et de la concertation avec les représentants des personnels.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		ANNEXES A.3	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 2 sur 4	

3. Responsabilité de chacun

Chaque agent doit reporter les événements définis comme devant faire l'objet d'une notification obligatoire et dont il a connaissance. Si l'agent est impliqué dans l'événement ou s'il reporte un événement dont il a été témoin ou dont il a eu connaissance, il bénéficie d'une protection conforme aux principes de la « culture juste » tels que décrits à la section 5, tandis qu'en cas de non-report d'un événement de sécurité quand celui-ci est défini comme obligatoire, il s'expose à de possibles sanctions.

De plus, tout agent est encouragé à reporter de manière volontaire toutes les informations pouvant être utiles à l'amélioration de la sécurité, y compris des bonnes pratiques.

Cette démarche de report permet d'initier une dynamique d'analyse en vue de décider des mesures correctives ou préventives qui doit être poursuivie tant que l'efficacité des mesures n'est pas avérée.

Pour les événements de sécurité dont il aurait eu connaissance, chacun doit avoir un comportement approprié (pas d'appréciation ou jugement de valeur) et une attitude professionnelle vis-à-vis des personnes et organismes impliqués de manière à ne pas porter atteinte à la culture du report.

4. Responsabilité de l'encadrement


L'ensemble de l'encadrement de [Nom de la société] est responsable d'appliquer en premier lieu et de promouvoir les principes de la culture juste. Il doit ainsi veiller à maintenir un environnement serein, respectueux et de confiance vis-à-vis des personnes ayant vécu un événement. Cet environnement doit ainsi être propice à des échanges exhaustifs et constructifs dans un but d'amélioration permanente de la sécurité.

La [Nom de la société] propose aux agents en charge du traitement des événements de sécurité des formations adaptées pour leur travail de recueil d'informations et d'analyse mettant notamment l'accent sur la conduite de l'entretien avec les personnels concernés afin d'avoir des échanges fructueux et objectifs en vue d'un retour d'expérience efficace.

Afin d'encourager le personnel à notifier des événements et de lui permettre de mesurer pleinement l'incidence positive de la notification d'événements sur la sécurité aérienne, l'encadrement doit s'efforcer d'informer en retour les agents des mesures prises suite à leurs reports.

Chaque direction propose un soutien psychologique à l'attention des personnels soumis à un stress important voire à un traumatisme psychologique suite à un incident grave ou à un accident aéronautique survenu dans l'exercice de ses fonctions.

5. Protection des personnes

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		ANNEXES A.3	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 3 sur 4	

Les agents sont la clef de voûte du système de sécurité. Afin d'assurer un climat de confiance propice à l'adhésion de l'ensemble de son personnel au principe de report des informations utiles pour la sécurité, la [Nom de la société] s'engage à :

- utiliser exclusivement les données transmises dans un but d'amélioration de la sécurité, sans jamais avoir pour objectif de rechercher une responsabilité individuelle, sous réserve du respect des limites définies au paragraphe 7 et en dehors de procédures d'enquête judiciaire, en veillant en outre à ne pas porter préjudice au notifiant d'un événement ou à d'autres personnes mentionnées dans les comptes rendus d'événements ;
- ne pas sanctionner un agent pour une erreur justifiable compte-tenu de son niveau d'expérience et de formation ;
- limiter en interne la transmission de données personnelles ou d'informations permettant d'identifier le notifiant ou les autres personnes mentionnées dans les comptes rendus d'événements aux agents en charge du traitement de ces comptes rendus ;
- dans les limites précisées dans le préambule à la présente charte, veiller à ce que les informations transmises en externe ne permettent pas d'identifier le notifiant ou les autres personnes mentionnées dans les comptes rendus d'événements.

En cas de mise en cause judiciaire de l'un de nos agents dans le cadre de ses fonctions, celui-ci bénéficie d'une protection juridique.

Cette protection consiste essentiellement au paiement des frais de procédure (frais d'avocat, frais de déplacement, etc... ; l'agent ayant libre choix de son avocat) et à un soutien juridique auprès de [Département Juridique].

Tout agent peut le joindre au contact suivant : [adresse du conseiller juridique/email: tel:].

6. Protection et exploitation des données


Afin d'exploiter de manière efficace les données de sécurité qui sont notifiées, la [Nom de la société] gère une base de données sécurité où sont enregistrés, après avoir été anonymisés, les comptes rendus d'événements dont le report est obligatoire ou volontaire.

La [nom de la société] s'engage à protéger l'accès à cette base de données et garantit en son sein un accès limité aux seules personnes ayant pour mission d'analyser les reports et de proposer des actions visant à réduire les risques.

Ces principes de protection et de restriction d'accès aux données s'appliquent le cas échéant à toute autre donnée locale contribuant au report ou au traitement des événements.

Dans un but d'amélioration de la sécurité, le contenu de la base de données à vocation à être partagé avec l'ANAC et le BTEA.

La [Nom de la société] veillera à un usage de ces données partagées suivant les principes de la « culture juste » dans le respect des règles relatives à la confidentialité des informations, à la protection et à l'anonymat des personnes concernées.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		ANNEXES A.3	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 4 sur 4	

Dans le cadre d'une diffusion d'information sur son niveau de sécurité, notamment à l'attention du grand public, La [Nom de la société] ne diffusera que des informations générales agrégées (tendances et indicateurs de performance en matière de sécurité).

7. Des limites professionnelles à respecter

Les principes de la « culture juste » visent à créer un cadre non punitif et protecteur vis-à-vis des agents. Toutefois, ce cadre ne peut exonérer de leur responsabilité individuelle les agents dont le comportement ne respecte pas les obligations professionnelles requises pour le maintien du niveau de sécurité. Ainsi, cette protection ne s'applique pas aux situations suivantes :


- en cas de manquement délibéré aux règles,
- en cas de méconnaissance caractérisée, sérieuse et grave d'un risque évident et de manquement très grave à l'obligation professionnelle de prendre des mesures manifestement requises dans ces circonstances, causant un dommage qui était prévisible à une personne ou à un bien ou ayant pour effet de compromettre sérieusement le niveau de la sécurité aérienne.

Si des informations ou l'analyse d'un ou plusieurs événements de sécurité venaient à montrer la nécessité de restreindre l'autorisation d'exercice d'un agent, des mesures conservatoires pourraient être prises par la hiérarchie dans le but de maintenir le niveau de sécurité et aussi de protéger l'agent dont le maintien en exercice pourrait au final lui être préjudiciable.

8. Promotion et amélioration de la « culture juste »

Tout agent ou représentant des personnels est invité à transmettre [au gestionnaire de la sécurité] toute suggestion qu'il estimerait utile pour renforcer l'application des principes de la culture juste tels que mentionnés dans ce document. L'adresse électronique suivante : [insérer l'adresse électronique prévue à cet effet] est également à disposition pour recueillir toute suggestion d'amélioration. Après analyse, si jugée pertinente des dispositions pourront ainsi être prises pour y répondre et participer ainsi à une amélioration continue du niveau de sécurité.

Afin de renforcer les principes de la « culture juste » en son sein, la [Nom de la société] mettra en place des supports pédagogiques spécifiques montrant son engagement pour l'amélioration de la sécurité et dispensera des formations adaptées à l'attention de l'ensemble de ses agents.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		ANNEXES A.4	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 1 sur 3	

A.4. Cadre de compétence des gestionnaires (responsables SGS) de la sécurité

Le gestionnaire de la sécurité est la personne responsable de l'élaboration, de la mise en œuvre, de l'exploitation et de l'amélioration continue du SGS de l'organisation. Il agit comme un point central pour la sécurité dans l'organisation.

1. Connaissance

Le gestionnaire de la sécurité doit avoir une compréhension du fonctionnement de l'organisation et des tâches et systèmes essentiels à la sécurité :


- Connaissance professionnelle des produits, des services, des opérations et des risques de sécurité de l'environnement spécifiques de l'organisation ;
- Connaissances des règlements nationaux applicables aux activités de son organisation ;
- Connaissance des principes et outils de gestion de la sécurité (Politique, objectifs et ressources en matière de sécurité, gestion des risques de sécurité, assurance de la sécurité et promotion de la sécurité) ;
- Connaissance des principes d'analyse de la sécurité et de la protection des données et informations de sécurité ;
- Connaissance en gestion des projets ;
- Connaissance en résolution des problèmes de sécurité.

Le tableau de la page suivante présente un exemple de contenu de la formation à la sécurité pour le poste de gestionnaire de la sécurité.

2. Compétences

Le Responsable Sécurité doit avoir les compétences suivantes :

- Pensée systémique** : Comprend et détermine comment les différents composants des systèmes de gestion interagissent et affectent la performance globale de sécurité du système.
- Engagement et communication** : Posséder d'excellentes compétences en engagement et en communication, tant écrites qu'orales ; être capable de faire preuve d'intelligence sociale et émotionnelle, qui lui permet de travailler et d'interagir efficacement au sein d'une organisation.
- Leadership et travail en équipe** : Collabore de haut en bas et à travers l'organisation pour favoriser et promouvoir une vision claire et des objectifs communs. Dynamise les autres pour atteindre les objectifs et obtenir des résultats positifs.
- Éthique et valeurs** : Fait preuve d'intégrité, de transparence, d'ouverture, de respect et d'équité et considère les conséquences lors de la prise d'une décision ou d'une action.
- Résolution de problèmes et prise de décision** : Résout des problèmes de différents

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		ANNEXES A.4	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 2 sur 3	

niveaux de complexité, d'ambiguïté et de risque. Prend des décisions opportunes qui tiennent compte des faits, des tâches, des objectifs, des contraintes, des risques et des points de vue contradictoires pertinents.

- f) **Initiative** : Identifie et aborde les problèmes de manière indépendante, proactive et persistante pour atteindre les objectifs.
- g) **Pensée critique** : analyse les informations afin d'atteindre systématiquement les résultats souhaités.


3. Attitudes et Valeurs

Le responsable de la sécurité est un modèle pour l'organisation et doit démontrer l'approche et la conviction de l'organisation en matière de sécurité. Il est le défenseur de la sécurité et fait preuve d'engagement, de comportements sécuritaires et d'une attitude positive envers la sécurité à tout moment.

Le responsable de la sécurité doit s'abstenir d'adopter une approche punitive ou accusatrice lors de l'enquête sur les problèmes de sécurité, à moins qu'une faute intentionnelle ou une négligence grave ne soit apparente.

Le responsable de la sécurité reste ouvert/accessible, attentif à tout problème due à la sécurité, soutient, instruit, forme et oriente tout le monde sur le SGS.

Contenu minimum pour la formation en gestion de la sécurité pour le responsable de la sécurité

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		ANNEXES A.4	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 3 sur 3	

- Principes et pratiques de gestion de la sécurité dans le milieu aéronautique
- Les avantages d'utiliser les SGS ;
- Relation/intégration avec d'autres systèmes de gestion ;
- Principes et processus clés ;
- Exigences réglementaires applicables ;
- Gestion des projets ;
- Analyse des besoins en formation.

Le SGS de l'Organisation, y compris :


- Politique, objectifs et ressources en matière de sécurité ;
- les rôles et responsabilités en matière de sécurité ;
- la planification des interventions d'urgence, le cas échéant ;
- la documentation ;
- la procédures d'enquêtes disciplinaires ;
- la gestion du risque ;
- l'assurance de la sécurité ;
- la communication, sensibilisation et formation en matière de sécurité.

- Principes de gestion des risques liés à la sécurité ;
- Identification des dangers, évaluation et atténuation des risques ;
- Principes d'enquêtes en matière de sécurité (incidents) ;
- La gestion des changements ou étude de sécurité ;
- Technique d'audit ;
- Résolution des problèmes de sécurité ;
- Protection des données et information de sécurité ;
- Gestion d'équipe et communication;
- Évaluation d'un SGS.

Performance humaine

- Facteurs humains ;
- le comportement humain et la performance ; et
- Gestion des erreurs.

Culture de sécurité

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		ANNEXES A.5	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 – 30/11/2025
			Page 1 sur 4	

A.5. Exemple de description d'emploi du responsable sécurité

1. Objectif général

Le gestionnaire de la sécurité est responsable devant le dirigeant responsable de l'exécution du SGS et de la prestation des services de sécurité aux autres services de l'organisation. Le gestionnaire de la sécurité conseille également le dirigeant responsable et les gestionnaires hiérarchiques sur les questions de gestion de la sécurité et est chargé de coordonner et de communiquer les questions de sécurité au sein de l'organisation, ainsi qu'avec les membres externes du milieu de l'aviation.

2. Rôles clés

Défenseur de la sécurité

- Faire preuve d'un excellent comportement et d'une excellente attitude en matière de sécurité, suivre les pratiques et les dispositions réglementaires, reconnaître et signaler les dangers et promouvoir des rapports de sécurité efficaces.

Chef leader

- Modéliser et promouvoir une culture organisationnelle qui favorise les pratiques de sécurité grâce à un leadership efficace.

Communicateur

- Agir à titre de canal d'information pour porter les questions de sécurité à l'attention de la haute hiérarchie et pour fournir de l'information sur la sécurité au personnel et aux interfaces externes de l'organisation.
- Fournir et formuler de l'information sur les questions de sécurité au sein de l'organisation.

Promoteur

- Contribuer à l'amélioration continue des schémas d'identification des dangers et d'évaluation des risques pour la sécurité ainsi que du SGS de l'organisation.


Bâtisseur de relations

- Établir et maintenir d'excellentes relations de travail avec le groupe d'action en matière de sécurité (GSC) de l'organisation et au sein du bureau des services de sécurité (BSN).

Ambassadeur

- Représenter l'organisation au sein des comités nationaux, régionaux et internationaux (p. ex. OACI, IATA, ANAC, BTEA, etc.).

Analyste

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		ANNEXES A.5	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 2 sur 4	

- Analyser les données techniques pour dégager des tendances liées aux dangers, aux événements et aux occurrences.

Gestion des processus

- Utiliser efficacement les processus et les procédures applicables pour s'acquitter de ses rôles et de ses responsabilités.
- Étudier les possibilités d'accroître l'efficacité des processus.
- Mesurer l'efficacité et chercher à améliorer continuellement la qualité des processus.

3. RESPONSABILITÉS

Les fonctions du responsable de la sécurité comprennent, sans toutefois s'y limiter :


- la gestion du plan de mise en œuvre du SGS au nom du dirigeant responsable lors de la mise en œuvre initiale ;
- la réalisation ou la facilitation de l'identification des dangers et de l'analyse des risques pour la sécurité ;
- la surveillance des actions correctives et l'évaluation de leurs résultats ;
- la production de rapports périodiques sur le rendement de l'organisation en matière de sécurité ;
- la mise à jour de la documentation et des dossiers du SGS ;
- la planification et l'animation de la formation du personnel en matière de sécurité ;
- la fourniture des conseils indépendants sur les questions de sécurité ;
- la surveillance des préoccupations en matière de sécurité dans l'industrie de l'aviation et leur incidence perçue sur les activités de l'organisation en ce qui a trait à la prestation de produits et de services ; et
- la coordination et la communication (au nom du dirigeant responsable) avec l'ANAC et d'autres autorités de l'État, au besoin, sur les questions relatives à la sécurité.

4. NATURE ET PORTÉE

Le responsable de la sécurité doit interagir avec le personnel opérationnel, les cadres supérieurs et les chefs de service dans l'ensemble de l'organisation. Le responsable de la sécurité doit également favoriser des relations positives avec les autorités réglementaires, les organismes et les fournisseurs de produits et de services à l'extérieur de l'organisation. D'autres contacts seront établis au niveau opérationnel, le cas échéant.

5. QUALIFICATIONS


Pour être admissible en tant que gestionnaire de la sécurité, une personne doit avoir :

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		ANNEXES A.5	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 3 sur 4	


- une expérience à temps plein en sécurité aérienne en qualité d'enquêteur de la sécurité aérienne, de gestionnaire de la sécurité et de la qualité ou de gestionnaire des risques en matière de sécurité ;
- une bonne connaissance des opérations, des procédures et des activités de l'organisation ;
- des connaissances techniques approfondies en aviation ;
- une connaissance approfondie des systèmes de gestion de la sécurité (SGS) et avoir suivi la formation appropriée sur les SGS ;
- une compréhension des principes et des techniques de gestion des risques à l'appui du SGS;
- une expérience de la mise en œuvre et/ou de la gestion d'un SGS ;
- une expérience et des qualifications en matière d'enquêtes sur les accidents et incidents d'aviation et en facteurs humains ;
- une expérience et des qualifications dans la réalisation d'audits et d'inspections de sécurité et de qualité ;
- une bonne connaissance des cadres réglementaires de l'aviation, y compris les normes et pratiques recommandées de l'OACI (SARPS) et les règlements pertinents de l'aviation civile ;
- la capacité de communiquer à tous les niveaux, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation ;
- la capacité d'être ferme dans ses convictions, de promouvoir une « culture juste et équitable » tout en favorisant une atmosphère ouverte et non punitive pour le reportage ;
- la capacité et la confiance de communiquer directement avec le gestionnaire supérieur responsable en tant que conseiller et confident ;
- des compétences bien développées en communication et compétences interpersonnelles démontrées de haut niveau, avec la capacité d'assurer la liaison avec une variété de personnes et de représentants d'organisations, y compris ceux de différentes origines culturelles ;
- des connaissances en informatique et compétences analytiques supérieures.

6. AUTORITÉ

- 6.1 En ce qui concerne les questions de sécurité, le gestionnaire de la sécurité a un accès direct au dirigeant responsable et à la haute direction et à la direction intermédiaire appropriées.
- 6.2 Le gestionnaire de la sécurité est autorisé, sous la direction du dirigeant responsable, à effectuer des vérifications, des enquêtes et des inspections de sécurité de tout aspect de l'exploitation conformément aux procédures précisées dans la documentation du système de gestion de la sécurité.
- 6.3 Le gestionnaire de la sécurité est autorisé, sous la direction du dirigeant responsable, à mener des enquêtes sur les événements de sécurité internes conformément aux procédures précisées dans la documentation du SGS de l'organisation.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		ANNEXES A.5	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 4 sur 4	

- 6.4 Le gestionnaire de la sécurité ne doit pas occuper d'autres postes ou responsabilités qui pourraient entrer en conflit ou nuire à son rôle de gestionnaire de la sécurité. Il doit s'agir d'un poste de haute direction qui n'est pas inférieur ou subordonné aux fonctions de production ou d'exploitation de l'organisation.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		ANNEXES A.6	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 1 sur 3	

A.6. Exemples d'Interfaces

◆ Prestataire de services ATS


- Exploitant d'aérodrome,
- Compagnies aériennes,
- Militaires,
- Centres ATS Adjacents,
- Service d'information aéronautique,
- Service météorologie,
- Service de communication, navigation et surveillance,
- Sociétés d'assistance en escale,
- Organisme de formation,
- Service de recherches et sauvetage,
- Autorité de l'aviation civile,
- Organismes internationaux (OACI...).

◆ Exploitant Aérien

- Prestataires de services de la circulation aérienne,
- Exploitants d'aérodromes,
- Continuing Airworthiness Management Organization (CAMO),
- Approved Maintenance Organization (AMO),
- Constructeurs d'aéronefs,
- Sociétés d'Assistance en Escale,
- Original Equipment Manufacturer (OEM),
- Organisme de formation,
- Service météorologique,
- Service d'information aéronautique,
- Autorité d'aviation civile,
- Bureau d'enquêtes d'accidents et d'incidents d'aviation,
- Services de recherche et sauvetage,
- Société de lecture des FDM et CVR
- Autres exploitants aériens,
- Organismes internationaux (IATA, OACI...).

◆ Exploitant d'aérodrome

- Service d'information aéronautique,
- Sociétés d'Assistance en Escale,
- Prestataires de services de la circulation aérienne,

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		ANNEXES A.6	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 2 sur 3	


- Compagnies aériennes,
- Laboratoire national de travaux publics,
- Autorité d'aviation civile, Bureau d'enquêtes d'accidents et d'incidents d'aviation,
- Services de recherche et sauvetage,
- Militaires,
- Autres sous-traitants (fournisseurs des données d'obstacles, de levés topographiques...).

♦ **Organisme de maintenance agréée**


- Compagnies aériennes,
- Continuing Airworthiness Management Organization (CAMO),
- Organisme de formation,
- Constructeurs d'aéronefs, moteurs, hélices,
- Exploitant d'aérodrome,
- Autorité d'aviation civile,
- Bureau d'enquêtes d'accidents et d'incidents d'aviation,
- Services de recherche et sauvetage,
- Fabricants et OEM (Original Equipment Manufacturers),
- Fournisseurs de Pièces et Logistique.

♦ **Organismes de formations**

- Compagnies aériennes,
- Autres organismes de formation,
- Autorité compétente,
- Autorité d'aviation civile,
- Sociétés d'assistance au sol (carburant, coordination sur la gestion des appareils et la distance à garder avec équipements de handling, tractage d'aéronef, ...),
- Exploitant d'aérodrome,
- Continuing Airworthiness Management Organization (CAMO),
- Approved Maintenance Organization (AMO),
- Constructeurs d'aéronefs,
- Constructeurs de simulateurs d'entraînement aux vols,
- Original Equipment Manufacturer (OEM),
- Centre d'expertise médical,
- Médecins examinateurs,
- Centre d'évaluation de compétences linguistiques,

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		ANNEXES A.6	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 3 sur 3	

- Fournisseurs des services de la navigation aérienne,
- Fournisseurs de Pièces et Logistique,
- Bureau d'enquêtes d'accidents et d'incidents d'aviation,
- Services de recherche et sauvetage,
- Laboratoires et Ateliers Spécialisés.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 001	
	RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE		ANNEXES A.7	EDITION N° 01 – 30/11/2025 REVISION N° 00 –30/11/2025
			Page 1 sur 1	

A.7. Exemple de registre des dangers d'un prestataire de services

N° du danger	Danger	Brève description	Catégorie de danger	Sous-Catégorie de danger	Conséquences liées au danger	Mesures existantes	Évaluation de risque	Date d'identification	Moment/lieu d'apparition	Entité/personne ayant identifié	Mesures supplémentaires	Risque résiduel
ER-20XX-01												
ER-20XX-02												
ER-20XX-03												
ER-20XX-04												
ER-20XX-05												
ER-20XX-06												
ER-20XX-07												