

REPUBLIQUE TOGOLAISE

Travail – Liberté – Patrie

Ministère chargé de l'aviation civile



GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ

1^{ère} édition/ Révision 00/ Juin 2026

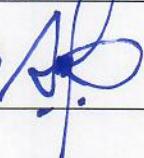


N° de contrôle : 01

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 00	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 1 sur 40	

CHAPITRE 00. ADMINISTRATION ET CONTRÔLE

0.1. VALIDATION DU GUIDE

	NOM ET PRENOM	FONCTION	DATE	SIGNATURE
REDACTION	TCHAMASSE Warapisse	Chef division promotion de la sécurité aérienne, planification, suivi et évaluation du PNS	11/06/2026	
	MAGLI Kodzo Dagbeneva	Chef division performance de la sécurité et développement des renseignements en matière de sécurité	11/06/2026	
VERIFICATION DU DOCUMENT	KELEWOU Gnimdou	Chef cellule gestion de la sécurité	12/06/2026	
APPROBATION	COL IDRISOU Abdou Ahabou	Directeur général	12/06/2026	

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 00	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 2 sur 10	

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 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 00	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 3 sur 10	

0.3. ENREGISTREMENT/HISTORIQUE DES RÉVISIONS

RECAPITULATIF DES REVISIONS					
Edition	Révision	Date de révision	Par	Fonction	Motif de la révision
01	00	12/06/2026	TCHAMASSE Warapisse	Chef division promotion de la sécurité aérienne, planification, suivi et évaluation du PNS	Création du Guide
			MAGLI Kodzo Dagbeneva	Chef division performance de la sécurité et développement des renseignements en matière de sécurité	

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 00	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 4 sur 10	

0.4. LISTE DES PAGES EFFECTIVES

Sections	Pages	N° d'Edit ion	Date d'Edition	N° Révision	Date de Révision
PG	1	01	12/06/2026	00	12/06/2026
Chapitre 00					
0.1	1 sur 10	01	12/06/2026	00	12/06/2026
0.2	2 sur 10	01	12/06/2026	00	12/06/2026
0.3	3 sur 10	01	12/06/2026	00	12/06/2026
0.4	4 sur 10	01	12/06/2026	00	12/06/2026
0.5	5-6 sur 10	01	12/06/2026	00	12/06/2026
0.6	7 sur 10	01	12/06/2026	00	12/06/2026
0.7	7 sur 10	01	12/06/2026	00	12/06/2026
0.8	7-9 sur 10	01	12/06/2026	00	12/06/2026
0.9	9 sur 10	01	12/06/2026	00	12/06/2026
Chapitre 01					
1.1	1 sur 10	01	12/06/2026	00	12/06/2026
1.2	1-5 sur 10	01	12/06/2026	00	12/06/2026
1.3	5-6 sur 10	01	12/06/2026	00	12/06/2026
1.4	6-8 sur 10	01	12/06/2026	00	12/06/2026
1.5	8-9 sur 10	01	12/06/2026	00	12/06/2026
Chapitre 02					
2.1	1-6 sur 8	01	12/06/2026	00	12/06/2026
2.2	6 sur 8	01	12/06/2026	00	12/06/2026
2.3	7 sur 8	01	12/06/2026	00	12/06/2026
2.4	7 sur 8	01	12/06/2026	00	12/06/2026
Chapitre 03					
3.1	1-2 sur 12	01	12/06/2026	00	12/06/2026
3.2	2-5 sur 12	01	12/06/2026	00	12/06/2026
3.3	5-6 sur 12	01	12/06/2026	00	12/06/2026
3.4	6-7 sur 12	01	12/06/2026	00	12/06/2026
3.5	7-10 sur 12	01	12/06/2026	00	12/06/2026
3.6	10 sur 12	01	12/06/2026	00	12/06/2026
3.7	11 sur 12	01	12/06/2026	00	12/06/2026
Annexes					
A1	1-4 sur 4	01	12/06/2026	00	12/06/2026
A2	1-8 sur 8	01	12/06/2026	00	12/06/2026
A3	1 sur 1	01	12/06/2026	00	12/06/2026
A4	1-3 sur 3	01	12/06/2026	00	12/06/2026

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 00	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 5 sur 10	

0.5. TABLE DES MATIERE

CHAPITRE 00. ADMINISTRATION ET CONTRÔLE.....	1
0.1. VALIDATION DU GUIDE	1
0.2. LISTE DE DISTRIBUTION.....	2
0.3. ENREGISTREMENT/HISTORIQUE DES RÉVISIONS.....	3
0.4. LISTE DES PAGES EFFECTIVES	4
0.5. TABLE DES MATIERE	5
0.6. DOCUMENTS DE REFERENCE	7
0.7. OBJET DU GUIDE	7
0.8. DÉFINITIONS ET ABRÉVIATIONS.....	7
0.8.1. DÉFINITIONS.....	7
0.8.2. ABRÉVIATIONS.....	8
0.9. RESPONSABILITÉS	9
CHAPITRE 01 : GÉNÉRALITÉS SUR LA CULTURE DE SÉCURITÉ	1
1.1. DÉFINITION	1
1.2. L'INFLUENCE DE LA CULTURE NATIONALE ET DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DE SÉCURITÉ.....	1
1.2.1. CULTURE DE SÉCURITÉ ET CULTURE NATIONALE	1
1.2.2. CULTURE DE SÉCURITÉ ET CULTURE ORGANISATIONNELLE	2
1.2.3. CULTURE DE LA SÉCURITÉ ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	3
1.2.4. LA CULTURE DE LA SECURITE ET LA GESTION DE LA SECURITE	3
1.2.5. LA CULTURE DE LA SÉCURITÉ ET SON INFLUENCE SUR LES COMPTES RENDUS DE SÉCURITÉ	4
1.3. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ	5
1.4. LES COMPOSANTES DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ.....	6
1.4.1. LA « CULTURE JUSTE »	7
1.4.2. ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL.....	8
CHAPITRE 02 : PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SÉCURITÉ.....	1
2.1. INTRODUCTION	1
2.2. PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE.....	6

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 00 EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 6 sur 10

2.3. SUIVI DE LA CULTURE DE LA SÉCURITÉ	7
2.4. OUTILS PRATIQUES	7
CHAPITRE 03 : ÉVALUATION DE LA MATURITÉ D'UNE CULTURE DE SÉCURITÉ ...	1
3.1. MATURITÉ DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ	1
3.2. NIVEAUX DE MATURITÉ DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ.....	2
3.2.1. CULTURE DE SÉCURITÉ PATHOLOGIQUE.....	2
3.2.2. CULTURE DE SÉCURITÉ RÉACTIVE.....	3
3.2.3. CULTURE DE SÉCURITÉ CALCULATIVE OU BUREAUCRATIQUE	3
3.2.4. CULTURE DE SÉCURITÉ PROACTIVE	4
3.2.5. CULTURE DE SÉCURITÉ GÉNÉRATIVE.....	5
3.3. POURQUOI ÉVALUER ?	5
3.4. MÉTHODES D'ÉVALUATION	6
3.5. PROCESSUS D'ÉVALUATION DE LA MATURITÉ	7
3.5.1. PRÉPARATION DE L'AUTO-ÉVALUATION.....	7
3.5.2. MÉTHODOLOGIE D'AUTO-ÉVALUATION	8
3.6. RESTITUTION ET AMÉLIORATION CONTINUE	10
3.6.1. RESTITUTION INTERNE	10
3.6.2. EXPLOITATION DES RÉSULTATS	10
3.7. INDICATEURS DE MATURITÉ.....	11
ANNEXES.....	1
A.1. MODÈLE DE CHARTE / POLITIQUE DE CULTURE JUSTE.....	1
A.2 : MÉTHODOLOGIE D'AUTO-ÉVALUATION DU NIVEAU DE MATURITÉ DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ	1
A.3. TABLEAU DE CRITÈRES DE SUIVI DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ.....	1
A.4. MODELE D'EVALUATION DES COMPORTEMENTS (FaiR).....	1

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 00	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 7 sur 10	

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 Manuel de gestion de la sécurité ;
- Industry Safety Culture Evaluation Tool and Guidance, SMICG;
- Guidance for Implementing Improving Voluntary Safety Reporting at the State Level, SMICG,
- Handbook on aviation safety culture, CAAS;
- SM ICG, Safety Culture for Effective Safety Management,
- SM ICG, Link Between SMS Evaluation and Safety Culture;

0.7. OBJET DU GUIDE

Le présent Guide relatif à la mise en œuvre d'une culture de sécurité a pour objet de fournir aux exploitants et aux fournisseurs de services aéronautiques des orientations techniques, méthodologiques et pratiques leur permettant d'établir, développer et maintenir une culture de sécurité positive, pleinement intégrée au Système de Gestion de la Sécurité (SGS).

0.8. DÉFINITIONS ET ABRÉVIATIONS

0.8.1. DÉFINITIONS

Apprentissage organisationnel (Organizational Learning) : Capacité de l'organisation à tirer parti des données recueillies, des incidents analysés et des expériences vécues pour améliorer continuellement ses pratiques de sécurité.

Culture juste : 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 et les dégradations délibérés ne sont pas tolérés ;

Culture de sécurité : un ensemble de normes, de valeurs et de comportements partagés au sein d'une organisation aéronautique qui favorisent l'identification proactive des dangers, la gestion efficace des risques de sécurité, le signalement des événements de sécurité sans crainte de représailles injustifiées et l'amélioration continue de la performance de sécurité.

Cyber-sécurité aéronautique : Protection des systèmes d'information et de communication critiques pour la sécurité de l'aviation contre les menaces cybernétiques, intégrée dans la culture de sécurité globale.

Écart de perception (Perception Gap) : Différence entre la perception du management et celle du personnel opérationnel concernant un aspect donné de la culture de sécurité, indicateur clé de la cohérence culturelle.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 00 EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 8 sur 10

Indicateurs de performance de sécurité (KPI Safety) : Mesures quantitatives et qualitatives permettant de suivre l'évolution de la culture de sécurité et l'efficacité du SGS dans le temps.

Modèle FAiR (Flowchart Analysis of Investigation Results) : Outil d'aide à la décision permettant de classer les comportements liés à la sécurité en quatre catégories (erreur humaine, comportement à risque, comportement à risque répétitif, comportement répréhensible) et de déterminer la réponse managériale appropriée.

Safety Leadership : Capacité de la direction à influencer positivement les comportements de sécurité, à allouer les ressources nécessaires et à créer un environnement de confiance propice au signalement et à l'apprentissage continu.

Sanctions injustes : Les sanctions injustes sont des mesures disciplinaires appliquées :

- sans analyse objective des faits ;
- sans distinction entre erreur involontaire et faute intentionnelle ;
- de manière disproportionnée par rapport à la gravité de l'acte ;
- ou en violation des principes d'équité, de transparence et de procédure régulière.

Signalement volontaire (Voluntary Reporting) : Système permettant au personnel de signaler des événements, des dangers ou des préoccupations de sécurité de manière confidentielle ou anonyme, sans crainte de représailles.

Système de gestion de la sécurité : 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.

Une politique disciplinaire : est un ensemble formel de règles, principes et procédures définissant :

- le processus garantissant l'équité, la proportionnalité et la transparence des décisions disciplinaires.
- les comportements attendus au sein d'une organisation ;
- les écarts ou manquements inacceptables ;
- les types de mesures correctives ou sanctions applicables, ...

0.8.2. ABRÉVIATIONS

- **ADN :** Acide désoxyribonucléique

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 00	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 9 sur 10	

- **ANAC** : Agence nationale de l'aviation civile
- **BTEA** : Bureau togolais d'enquêtes sur les accidents et incidents d'aviation
- **CAAS**: Civil aviation authority of Singapore
- **KPI** : Indicateurs de performance de sécurité
- **OACI** : Organisation de l'aviation civile internationale
- **PNS** : Programme national de la sécurité
- **RANT** : Règlement aéronautique national togolais
- **SGS** : Système de gestion de la sécurité
- **SSP** : State Safety Programme

0.9. RESPONSABILITÉS

Les Responsables SGS (Safety Managers) :

- intégration de la culture de sécurité dans les processus SGS ;
 - administration des questionnaires d'auto-évaluation ;
 - analyse des données de signalement et des tendances ;
 - proposition d'actions correctives culturelles.
- **Le Chef Cellule Gestion de la Sécurité** :
 - est chargé de la collecte et la centralisation des données auto-évaluations de maturité culturelle ;
 - coordonner l'évaluation de la culture de sécurité du système d'aviation civile ;
 - analyse des écarts de perception management/personnel ;
 - rapport au Comité de Sécurité sur l'évolution des indicateurs ;
 - formation des animateurs d'auto-évaluation ;
 - **Le Directeur Général** : Il est chargé de l'approbation du guide.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 00	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 10 sur 10	

PAGE INTENTIONNELLEMENT LAISSÉE BLANCHE

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 01	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 1 sur 10	

CHAPITRE 01 : GÉNÉRALITÉS SUR LA CULTURE DE SÉCURITÉ

Le présent chapitre pose les fondements conceptuels nécessaires à la compréhension de la culture de sécurité et de son rôle dans la gestion de la sécurité. Il en propose une définition opérationnelle décrit l'influence des cultures nationale et organisationnelle, énonce les principes fondamentaux qui structurent une culture de sécurité positive et présente le modèle des cinq composantes interdépendantes retenu par l'industrie aéronautique. Ce socle conceptuel sert d'assise au processus de mise en œuvre et à la démarche d'évaluation de maturité.

1.1. DÉFINITION

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

- sont conscients des risques et des dangers connus auxquels l'organisation et ses activités sont confrontées ;
- ont en tout temps un comportement visant à préserver et à renforcer la sécurité ;
- sont capables d'accéder aux ressources requises pour assurer la sécurité de l'exploitation ;
- sont désireux et capables de s'adapter lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes de sécurité ;
- sont disposés à communiquer des problèmes de sécurité ;
- évaluent en permanence les comportements en matière de sécurité dans l'ensemble de l'organisation.

Elle peut donc être définie comme un ensemble de valeurs, de comportements et d'attitudes durables vis-à-vis de la sécurité, partagé par tous les membres et à tous les niveaux de l'organisation.

1.2. L'INFLUENCE DE LA CULTURE NATIONALE ET DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DE SÉCURITÉ

1.2.1. CULTURE DE SÉCURITÉ ET CULTURE NATIONALE

La culture nationale est le reflet des caractéristiques spécifiques de chaque nation. Cela inclut le rôle de l'individu dans la société, la manière dont l'autorité est répartie, les priorités nationales en matière de ressources, de responsabilités, de moralité, d'objectifs et les différents systèmes juridiques.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 01	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 2 sur 10	

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

1.2.2. CULTURE DE SÉCURITÉ ET CULTURE ORGANISATIONNELLE

La culture d'une organisation est influencée par les actions et le comportement de son encadrement, et diffusée à l'ensemble des personnels. Il convient de l'évaluer à tous les niveaux de l'organisation. En termes simples, la culture de sécurité dans une organisation est la façon dont les gens se comportent en matière de sécurité quand personne ne les regarde.

Actuellement, la majorité des organisations emploient du personnel ayant des origines culturelles très diverses, pouvant être définies par leur nationalité, leur appartenance ethnique, leur religion et/ou leur genre. Dans le cas où, une organisation est constituée de différents départements ou différents sites de cultures différentes.

La perception de la sécurité peut varier d'un département à un autre, d'un groupe à un autre, d'une tranche d'âge à une autre, etc. Chaque groupe devrait alors être étudié pour appliquer les stratégies adaptées à chacune des cultures identifiées.

Les opérations et la sécurité de l'aviation s'appuient sur une interaction efficace entre divers groupes professionnels, qui ont chacun leur propre culture professionnelle. En conséquence, la culture de la sécurité d'une organisation peut aussi être considérablement affectée par la diversité des origines culturelles des membres du personnel.

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

Pour y parvenir, il est essentiel qu'ils éliminent les différences de perception des risques de sécurité pouvant découler de différentes interprétations culturelles et qu'ils renforcent d'autres aspects liés à la sécurité, tels que la communication, les styles de leadership et l'interaction entre superviseurs et subordonnés. Le succès dépendra de la capacité de la direction à promouvoir une compréhension commune de la sécurité et le rôle de chacun dans l'efficacité de la sécurité.

Indépendamment de l'origine culturelle des individus, une gestion efficace de la sécurité repose sur une culture partagée de la sécurité, dans laquelle chaque membre de l'organisation

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 01	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 3 sur 10	

comprend comment il est censé se comporter au regard de la sécurité et du risque « même lorsque personne ne l'observe ».

Une vision mature de la sécurité intègre la culture nationale de façon cohérente. La communication, les méthodes de management et les relations hiérarchiques nécessitent la prise en compte d'un effectif multiculturel.

1.2.3. CULTURE DE LA SÉCURITÉ ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

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

1.2.4. LA CULTURE DE LA SECURITE ET LA GESTION DE LA SECURITE

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

La façon dont la direction et le personnel intègrent les valeurs de sécurité dans leurs pratiques affecte directement la mise en place et le maintien d'éléments clés du SGS. En conséquence, la culture de la sécurité a une incidence directe sur la performance de sécurité.

Ne pas accorder une grande importance à la sécurité, c'est risquer des contournements des règles, des raccourcis ou une prise de décisions dangereuses ou de jugements dangereux, surtout lorsque le risque est perçu comme faible et qu'il n'y a pas de conséquence ou de danger manifeste.

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

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

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SÉCURITÉ		CHAPITRE 01	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 4 sur 10	

une culture de la sécurité de plus en plus positive, en rendant le soutien de la direction toujours plus visible et en améliorant la participation active du personnel à la gestion des risques de sécurité.

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

Lorsque les dirigeants soutiennent activement les pratiques sûres, celles-ci deviennent le mode de fonctionnement normal. La situation idéale est un SGS pleinement mis en œuvre et efficace et une culture positive de la sécurité. La culture de la sécurité d'une organisation est dès lors souvent perçue comme un reflet de la maturité de son SGS contribuant ainsi à celle du PNS à l'échelle de l'Etat.

Une gestion efficace de la sécurité crée les conditions de développement d'une culture positive de la sécurité et celle-ci crée, à son tour, les conditions pour une gestion efficace de la sécurité.

1.2.5. LA CULTURE DE LA SÉCURITÉ ET SON INFLUENCE SUR LES COMPTES RENDUS DE SÉCURITÉ

La mise en œuvre du SGS au niveau de l'organisation est soutenue par les données de sécurité et les informations de sécurité qui sont nécessaires pour traiter les carences et dangers existants et potentiels en matière de sécurité, notamment les problèmes de sécurité constatés par le personnel. Le succès d'un système de compte rendu dépend entièrement du flux continu d'informations provenant des organisations et des individus et des retours d'informations vers ceux-ci.

La protection des données de sécurité, des informations de sécurité et des sources connexes est essentielle pour garantir la disponibilité permanente d'informations.

Par exemple, dans des systèmes de compte rendu volontaire en matière de sécurité, cette protection est réalisée au Togo par le biais d'un système confidentiel et non utilisé à d'autres fins que le maintien ou l'amélioration de la sécurité. Les avantages sont doubles. Souvent le personnel est le plus proche des dangers pour la sécurité ; un système de compte rendu volontaire lui permet donc d'identifier activement ces dangers et de suggérer des solutions réalistes.

Parallèlement, l'ANAC est à même de recueillir des informations de sécurité importantes et de développer la confiance avec les organisations ou avec le personnel d'exploitation qui communique ces informations.

La disposition de l'organisation ou des individus à rendre compte de leurs expériences et de leurs erreurs dépend en grande partie de leur perception des avantages et inconvénients liés à

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 01	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 5 sur 10	

de tels comptes rendus. Les comptes rendus en matière de sécurité peuvent être anonymes ou confidentiels.

En général, dans un système de compte rendu anonyme, l'auteur ne mentionne pas son identité. Dans ce cas, il est impossible d'obtenir des clarifications sur le contenu du compte rendu ou de donner des retours d'informations. Dans un système de compte rendu confidentiel, tout renseignement identifiant l'auteur est connu uniquement d'un dépositaire désigné. Si des organisations et des individus rendant compte de problèmes de sécurité sont protégés et traités de façon juste et cohérente, ils sont plus susceptibles de divulguer de telles informations et de collaborer avec l'autorité de réglementation ou la direction pour gérer efficacement le ou les risques de sécurité qui y sont associés.

Dans le cas d'un système de compte rendu volontaire, la confidentialité devrait être garantie et le système de compte rendu devrait fonctionner conformément aux lois sur la protection de la sécurité. De plus, des organisations doivent avoir une politique disciplinaire appropriée, accessible à tous et comprise par tous.

Une politique disciplinaire devrait indiquer clairement les comportements considérés comme inacceptables et la façon dont l'organisation réagira à de tels comportements. La politique disciplinaire doit être appliquée de façon juste, raisonnable et cohérente. Enfin, les organisations et les individus sont plus susceptibles de rendre compte de leurs expériences et de leurs erreurs dans un environnement dans lequel ils ne seront pas jugés ou traités de manière injuste par leurs pairs ou par leur employeur.

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

1.3. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ

Une culture de sécurité efficace repose sur des principes fondamentaux clairement définis qui constituent la base sur laquelle les exploitants et prestataires doivent s'appuyer pour construire un environnement où la sécurité est considérée comme une valeur prioritaire et non comme une simple exigence réglementaire.

- **Le premier principe est l'engagement de la direction** : la sécurité est une valeur au même titre que la performance économique. Il ne s'agit pas uniquement d'une déclaration formelle mais d'un engagement visible et constant du management à intégrer la sécurité dans toutes les décisions stratégiques et opérationnelles. Cet engagement se traduit par la mise à disposition des ressources nécessaires, l'exemplarité des

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 01	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 6 sur 10	

responsables et la communication continue autour de la sécurité comme valeur fondamentale. Indicateurs de mesure : budget sécurité/allocation globale, nombre de réunions sécurité présidées par la direction.

- **Le deuxième principe repose sur la responsabilité partagée :** La sécurité n'est pas l'affaire exclusive d'une cellule spécialisée ou d'un département ; elle est une responsabilité collective. Chaque acteur, qu'il s'agisse d'un dirigeant, d'un cadre, d'un technicien ou d'un agent opérationnel, doit être conscient que ses actions ou inactions peuvent avoir un impact direct sur le niveau de sécurité global. L'adhésion et l'implication de tous sont donc essentielles.
- **Le troisième principe est la communication ouverte :** c'est un pilier incontournable. Les organisations doivent créer un environnement où les employés se sentent à l'aise de signaler les événements, les erreurs ou les préoccupations sans crainte de représailles injustes. Cette communication doit être à double sens : les employés transmettent les informations de sécurité, et le management fournit un retour clair et constructif.
- **Le quatrième principe est l'apprentissage continu :** Les événements de sécurité, qu'ils soient mineurs ou majeurs, doivent être analysés afin de tirer des enseignements utiles. L'organisation doit mettre en place des mécanismes de retour d'expérience, de partage de connaissances et de formation continue pour renforcer la résilience du système.
- **Enfin, un équilibre doit être trouvé entre responsabilisation et absence de sanctions injustes :** C'est le principe de la culture juste : distinguer entre les erreurs humaines non intentionnelles, qui doivent être comprises et corrigées, et les comportements délibérément dangereux, qui appellent à des mesures disciplinaires proportionnées. Cet équilibre favorise la confiance et l'adhésion du personnel.

1.4. LES COMPOSANTES DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ

La culture de sécurité s'exprime à travers plusieurs dimensions complémentaires qui reflètent la maturité et l'efficacité de l'organisation. Ces dimensions, largement reconnues au niveau international, permettent d'évaluer et de renforcer la manière dont la sécurité est vécue et pratiquée au quotidien. Le présent guide retient le modèle des cinq composantes interdépendantes proposé par J. Reason et repris par le SM ICG dans la brochure *Safety Culture for Effective Safety Management*, à savoir : la culture du compte rendu (*reporting culture*), la culture juste (*just culture*), la culture flexible (*flexible culture*), la culture informée (*informed culture*) et la culture d'apprentissage (*learning culture*). Ces composantes sont les suivantes :

- **Culture de reporting :** encourager la déclaration des événements.
- **Culture juste :** traiter les erreurs honnêtes avec équité.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 01	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 7 sur 10	

- **Culture flexible** : adapter rapidement les pratiques en cas de changement ou crise.
- **Culture informée** : diffuser largement les informations de sécurité.
- **Culture d'apprentissage** : utiliser les données pour améliorer les pratiques.

La première dimension est la culture de reporting : Elle se traduit par la volonté et la capacité des employés à déclarer les événements, incidents ou quasi-accidents. Une organisation dotée d'une forte culture de reporting est en mesure de collecter une quantité importante de données, ce qui constitue une base précieuse pour l'analyse proactive des risques. Plus le système de reporting est simple, accessible et confidentiel, plus il est utilisé par le personnel.

Indicateurs clés : taux de signalement volontaire / 1000 heures de vol, délai moyen de traitement des rapports, taux de retour d'information au déclarant.

La deuxième dimension est la culture juste : Elle repose sur l'équité dans le traitement des erreurs et des comportements. Le personnel doit être assuré que les erreurs commises dans le cadre d'un travail normal ne seront pas sanctionnées injustement, mais que les comportements délibérés ou négligents seront traités avec rigueur. Cette approche encourage la transparence et renforce la confiance entre le management et les équipes opérationnelles.

La troisième dimension est la culture flexible. Dans un environnement aéronautique en constante évolution, les organisations doivent être capables de s'adapter rapidement. La flexibilité se manifeste par la capacité des équipes à ajuster leurs comportements et procédures en fonction des circonstances, notamment en cas de situations imprévues ou d'urgences. Cette capacité d'adaptation augmente la résilience et la robustesse du système de sécurité.

La quatrième dimension est la culture informée. Une organisation informée est celle qui dispose d'un système efficace de collecte, de traitement et de diffusion de l'information de sécurité. Les employés ont accès aux données pertinentes et comprennent les risques liés à leurs activités. Cette transparence permet une meilleure prise de décision et une anticipation plus fine des menaces potentielles.

Enfin, la culture d'apprentissage vient compléter l'ensemble. Elle implique la capacité de l'organisation à tirer parti des données recueillies, des incidents analysés et des expériences vécues, afin d'améliorer ses pratiques et de renforcer continuellement son système de gestion de la sécurité. Une culture d'apprentissage active garantit que les erreurs ne sont pas répétées et que les bonnes pratiques sont institutionnalisées.

1.4.1. LA « CULTURE JUSTE »

Une culture juste repose sur l'équilibre entre non-punition des erreurs non intentionnelles et responsabilisation en cas de faute volontaire, négligence grave ou actes délibérés.

La culture juste distingue clairement trois catégories de comportements :

- **L'erreur humaine** (*human error*) : action ou omission involontaire d'une personne agissant de bonne foi, proportionnellement à sa formation et son expérience. Elle appelle

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 01	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 8 sur 10	

un traitement par la consolation, l'analyse systémique et l'amélioration des barrières, sans sanction ;

- **Le comportement à risque** (*at-risk behavior*) : écart d'une règle ou d'une procédure résultant d'une perception erronée du risque ou de pressions opérationnelles. Il appelle un coaching, une clarification des procédures et un renforcement des règles, sans sanction systématique ;
- **La négligence grave ou la faute délibérée** (*reckless conduct*) : choix conscient de méconnaître une obligation professionnelle ou de violer délibérément une règle de sécurité. Elle expose à des mesures disciplinaires proportionnées, voire judiciaires.

La culture juste implique que l'arbitrage entre ces catégories soit réalisé sur la base de critères transparents, documentés et connus de tous, écartant tout traitement arbitraire. Le test dit du *substitution test* (« une personne de même formation et expérience placée dans les mêmes circonstances aurait-elle pu commettre la même erreur ? ») constitue un outil pratique d'analyse.

1.4.2. ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

L'engagement organisationnel constitue la pierre angulaire d'une culture juste de sécurité. Il se manifeste par la volonté de la direction générale et de l'encadrement de promouvoir la sécurité comme valeur fondamentale de l'organisation.

Un engagement organisationnel tangible implique notamment :

- la formulation claire d'une politique de sécurité accessible et communiquée à tous.
- l'exemplarité du management dans le respect des règles de sécurité.
- la reconnaissance et la valorisation des comportements proactifs en matière de sécurité.
- l'intégration de la sécurité dans les processus de décision stratégique et opérationnelle.

Un engagement crédible passe également par l'allocation de ressources financières, humaines et techniques suffisantes pour soutenir le système de gestion de la sécurité (SGS). L'engagement implique également l'établissement d'un dialogue constant entre le management et le personnel opérationnel pour renforcer la confiance et la transparence.

Enfin, l'engagement passe par la mise en place d'une charte d'engagement signée par les dirigeants et diffusée dans l'organisation contribuant ainsi à institutionnaliser la sécurité comme valeur partagée.

1.5. INTÉGRATION SGS-CULTURE DE SÉCURITÉ ET CYBERSÉCURITÉ

Conformément aux évolutions réglementaires internationales et aux enjeux de l'aviation moderne, la culture de sécurité s'étend désormais à la protection des systèmes d'information critiques pour la sécurité de l'aviation. Cette intégration est essentielle pour garantir la résilience globale du système aéronautique face aux menaces cybernétiques émergentes.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 01	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 9 sur 10	

1.5.1. Intégration SGS-Culture de sécurité

La culture de sécurité et le Système de Gestion de la Sécurité (SGS) sont interdépendants. Un SGS efficace ne peut pleinement fonctionner que dans un environnement où la sécurité est valorisée, communiquée et priorisée à tous les niveaux. Inversement, un SGS bien structuré renforce la culture de sécurité en fournissant :

- des processus formels pour la collecte et l'analyse des données de sécurité ;
- des mécanismes de retour d'expérience structurés ;
- des indicateurs de performance objectifs ;
- un cadre pour la prise de décision basée sur les risques.

L'Annexe 19 de l'OACI exige désormais que les États et les prestataires de services promeuvent une culture de sécurité positive visant à favoriser la mise en œuvre effective de la gestion de la sécurité. Cette exigence s'applique à la fois au Programme National de Sécurité (PNS) et aux SGS des organisations.

1.5.2. Cybersécurité aéronautique

La cybersécurité constitue une dimension essentielle de la culture de sécurité moderne. Les organisations doivent intégrer les éléments suivants dans leur culture de sécurité globale :

- Sensibilisation aux menaces cybernétiques : les programmes de formation doivent inclure une composante cybersécurité adaptée à chaque niveau de responsabilité ;
- Signalement des incidents cyber : les incidents de sécurité informatique affectant les systèmes critiques doivent être signalés via les canaux du SGS, avec les mêmes garanties de confidentialité que les signalements de sécurité opérationnelle ;
- Évaluation des risques cyber : les analyses de changement organisationnel doivent intégrer l'évaluation des impacts sur la cybersécurité ;
- Culture de vigilance numérique : promouvoir les bonnes pratiques de sécurité informatique (mots de passe, phishing, mises à jour) comme des comportements de sécurité à part entière.

La protection des données de sécurité et des sources de signalement s'étend également au domaine numérique. Les organisations doivent garantir la sécurité des bases de données de sécurité et des systèmes de signalement électronique contre les accès non autorisés et les cyberattaques.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 01	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 10 sur 10	

PAGE INTENTIONNELLEMENT LAISSÉE BLANCHE

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 02	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 1 sur 8	

CHAPITRE 02 : PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SÉCURITÉ

Le présent chapitre décrit la démarche progressive recommandée pour faire évoluer la culture de sécurité d'un prestataire de services ou de l'ANAC elle-même. Il rappelle d'abord les prérequis, présente ensuite le processus structuré de mise en œuvre en six (06) étapes, décrit les modalités de suivi et propose enfin une boîte à outils opérationnelle.

2.1. INTRODUCTION

Les démarches visant à « mettre en place » ou « créer » une culture doivent être considérées avec précaution. Les cultures ne peuvent pas être transformées en un jour, mais il est possible de faire évoluer l'environnement et les méthodes de travail. Bien que l'on puisse évaluer les attitudes et les comportements, leur changement ne pourra intervenir que s'il est reconnu comme une amélioration.

C'est à l'encadrement de créer un environnement de travail adéquat, de fournir des outils et une politique claire, et d'adopter des postures qui encouragent les comportements souhaitables pour la sécurité.

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

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

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 02	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 2 sur 8	

Les actions de la direction et des employés peuvent contribuer à rendre leur culture de la sécurité plus positive. Le Tableau 1 donne des exemples des types d'actions de la direction et des employés qui faciliteront ou entraveront une culture positive de la sécurité au sein d'une organisation. Les organisations devraient s'attacher à mettre en place les éléments facilitateurs et à éliminer les entraves pour promouvoir et atteindre une culture positive de la sécurité.

Tableau 1. Exemples d'actions qui faciliteront ou entraveront une culture positive de la sécurité

Élément	Description générale	Éléments facilitateurs	Entraves
Engagement envers la sécurité			
L'engagement envers la sécurité reflète la mesure dans laquelle la haute direction de l'organisation a une attitude positive envers la sécurité et reconnaît son importance. La haute direction devrait être véritablement déterminée à atteindre et à maintenir un niveau élevé de sécurité et devrait donner aux employés la motivation et les moyens d'y parvenir.	• La direction montre la voie en matière de culture de la sécurité et motive activement ses employés à se soucier de la sécurité, pas seulement en paroles mais en montrant l'exemple. • La direction fournit les ressources pour une gamme de tâches liées à la sécurité (p. ex. la formation). • Une supervision et une gouvernance continues de la gestion de la sécurité sont mises en place.	• La direction montre activement qu'elle donne la priorité au profit, à la réduction des coûts et à l'efficacité. • Les investissements pour améliorer la sécurité sont souvent faits lorsque les règlements l'exigent ou après des accidents. • Ni une supervision ni une gouvernance ne sont mises en place pour la gestion de la sécurité.	
Adaptabilité			
L'adaptabilité reflète la mesure dans laquelle les employés et la direction sont disposés à tirer des leçons des expériences passées et sont capables de prendre les mesures nécessaires pour renforcer le niveau de sécurité au sein de l'organisation.	• Les contributions des employés sont activement encouragées lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes de sécurité. • Tous les incidents et les constatations d'audits sont analysés et des mesures sont prises en conséquence.	• Le personnel de tous les échelons n'est pas invité à livrer ses idées sur les questions de sécurité. • Des mesures sont souvent prises uniquement après des accidents ou lorsque les réglementations l'exigent.	

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 02	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 3 sur 8	

	L'incidence des processus et procédures organisationnels sur la sécurité est analysée (degré élevé d'autocritique). • Une approche proactive claire de la sécurité est mise en évidence et suivie.	• Les processus et procédures organisationnels sont considérés comme adéquats tant qu'il ne se produit pas d'accidents (excès de confiance ou manque d'autocritique). • Même lorsqu'un accident se produit, l'organisation n'est pas disposée à se remettre en question. • Une approche réactive de la sécurité est mise en évidence et suivie.
Sensibilisation		
La sensibilisation reflète la mesure dans laquelle les employés et la direction sont conscients des risques pour l'aviation auxquels l'organisation et ses activités sont confrontées. Du point de vue de l'État, le personnel est conscient des risques de sécurité induits à la fois par ses propres activités et par les organisations qu'il supervise. Les employés et la direction devraient maintenir à tout moment un degré élevé de vigilance à l'égard des problèmes de sécurité.	• Un mode efficace d'identification des dangers a été mis en place. • Des enquêtes cherchent à déterminer la cause première. • L'organisation se tient au courant d'importantes améliorations de la sécurité et s'adapte en conséquence, si nécessaire. • L'organisation évalue systématiquement si les améliorations de la sécurité sont mises en œuvre et fonctionnent comme prévu. • Les membres appropriés de l'organisation sont bien conscients des risques de sécurité induits par leurs actions	• Aucun effort n'est consenti pour identifier les dangers. • Les enquêtes s'arrêtent dès la détermination de la première cause plausible, sans chercher la cause première. • L'organisation ne se tient pas au courant d'importantes améliorations de la sécurité. • L'organisation n'évalue pas systématiquement si les améliorations de la sécurité sont mises en œuvre de façon appropriée. • Les membres appropriés de l'organisation ne sont pas conscients des risques de sécurité

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 02	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 4 sur 8	

	individuelles et par les opérations/activités de la compagnie.	induits par leurs actions individuelles et par les opérations de la compagnie. Des données de sécurité sont recueillies mais pas analysées et aucune mesure n'est prise en conséquence.
Comportement vis-à-vis de la sécurité		
Le comportement vis-à-vis de la sécurité reflète la mesure dans laquelle chaque niveau de l'organisation se comporte de façon à maintenir et à améliorer le niveau de sécurité. L'importance de la sécurité devrait être reconnue et les processus et procédures requis pour maintenir la sécurité devraient être en place.	- Les employés se motivent à agir en toute sécurité et à montrer l'exemple. - Un suivi continu des comportements sûrs est pratiqué. - Des comportements dangereux intentionnels ne sont pas tolérés par la direction ni par les collègues. - Les conditions de travail favorisent la sécurité de l'aviation à tout moment.	- Les employés ne sont pas punis pour des comportements dangereux intentionnels appliqués dans leur intérêt ou dans celui d'un autre. - Les conditions de travail induisent des comportements et des contournements des règles néfastes pour la sécurité de l'aviation. - Aucun suivi de la sécurité de l'aviation n'est pratiqué concernant les produits ou services de l'organisation. - Des critiques constructives au bénéfice de la sécurité de l'aviation ne sont pas accueillies favorablement.
Information		
Cet élément reflète la mesure dans laquelle l'information est diffusée à toutes les personnes nécessaires au sein de l'organisation. Les employés devraient être habilités et encouragés à rendre compte de	Il existe un environnement ouvert et juste de compte rendu de sécurité.	Un environnement accusateur manifeste accueille les comptes rendus de sécurité.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 02	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 5 sur 8	

préoccupations relatives à la sécurité de l'aviation et devraient recevoir des retours d'informations sur leurs comptes rendus. Les informations de travail relatives à la sécurité de l'aviation doivent être communiquées judicieusement aux bonnes personnes afin d'éviter de mauvaises communications susceptibles de générer des situations et des conséquences dangereuses pour le système d'aviation. L'État est prêt à partager les informations liées à la sécurité de l'aviation avec tous les prestataires de services.	• Les employés reçoivent en temps utile des informations pertinentes pour la sécurité afin qu'ils puissent assurer la sécurité de l'exploitation ou prendre des décisions sûres. • La direction et les superviseurs vérifient régulièrement si les informations pertinentes pour la sécurité sont comprises et si des mesures sont prises en conséquence. • Des transferts de connaissances et des formations sur la sécurité de l'aviation sont effectués (p. ex. partage des leçons tirées).	• Il y a rétention des informations pertinentes pour la sécurité. • L'efficacité de la communication en matière de sécurité n'est pas surveillée. • Aucun transfert de connaissances ou aucune formation n'est fourni.
Confiance		
La contribution des employés à la sécurité est stimulée dans un environnement de compte rendu qui favorise la confiance — confiance que les actions ou omissions des travailleurs, proportionnelles à leur formation et à leur expérience, ne seront pas punies. Une approche réaliste consiste à pratiquer une évaluation du caractère raisonnable, c'est-à-dire à déterminer si une personne du même niveau d'expérience et de formation pourrait faire la même chose. Un tel environnement est indispensable pour des comptes rendus de sécurité efficaces et efficaces.	• Une distinction est établie entre les comportements acceptables et inacceptables, distinction connue de tous les employés. • Les enquêtes sur les événements (y compris les accidents et incidents) examinent les facteurs individuels et organisationnels.	• Aucune distinction n'est établie entre les comportements acceptables et inacceptables. • Les employés sont systématiquement et sévèrement punis pour des erreurs humaines.
Des systèmes efficaces de compte rendu de sécurité contribuent à garantir que les personnes sont	• Une bonne performance de sécurité de l'aviation	• Les enquêtes sur les accidents et sur les

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 02	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 6 sur 8	

disposées à rendre compte de leurs erreurs et expériences afin que les États et les prestataires de services aient accès aux données et informations pertinentes qui sont nécessaires pour s'attaquer aux carences et aux dangers de sécurité existants et potentiels. Ces systèmes créent un environnement dans lequel les personnes peuvent avoir la certitude que les données de sécurité et les informations de sécurité seront utilisées exclusivement pour améliorer la sécurité.	est reconnue et récompensée de façon régulière. • Les employés et le personnel d'exploitation sont disposés à rendre compte d'événements auxquels ils ont été associés.	événements se concentrent uniquement sur les facteurs individuels. • Une bonne performance de sécurité et des comportements sûrs sont considérés comme naturels.
---	--	---

2.2. PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre d'une culture juste de sécurité repose sur une approche progressive et systématique. Elle doit suivre une démarche structurée en plusieurs étapes :

- a. **diagnostic initial** : évaluer l'état actuel de la culture de sécurité par des enquêtes internes, des audits et des entretiens. Utiliser la méthodologie d'auto-évaluation de l'Annexe A.2. Identifier les écarts de perception entre le management et le personnel opérationnel. Établir une ligne de référence (baseline) des indicateurs de maturité.
- b. **définition des objectifs** : formuler des cibles claires et mesurables, alignées avec la politique de sécurité de l'organisation.
- c. **élaboration d'un plan d'action** : inclure des mesures de sensibilisation, de formation et de communication.
- d. **mise en place de mécanismes de reporting** confidentiels et non punitifs pour encourager le retour d'expérience.
- e. **intégration dans le SGS** : aligner la culture juste avec les processus existants de gestion des risques et d'amélioration continue.
- f. **suivi et amélioration** : instaurer un système d'indicateurs de performance (KPI) pour mesurer l'efficacité et procéder aux ajustements nécessaires.

Ce processus doit rester itératif, car la culture de sécurité évolue avec le temps et les contextes opérationnels. La mise en œuvre doit être adaptée aux produits et services rendus par chaque organisation. La promotion, notamment la communication interne est un pilier incontournable dans la réussite du processus.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 02	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 7 sur 8	

2.3. SUIVI DE LA CULTURE DE LA SÉCURITÉ

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

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

Le suivi doit être structuré et régulier, avec une fréquence minimale annuelle pour l'auto-évaluation complète, et trimestrielle pour le suivi des indicateurs clés. Les résultats doivent être présentés au Comité de Sécurité interne et, le cas échéant, à l'ANAC lors des activités de supervision.

2.4. OUTILS PRATIQUES

Pour soutenir efficacement la mise en œuvre d'une culture juste de sécurité, divers outils pratiques peuvent être mobilisés. Ces outils offrent un cadre opérationnel concret :

- **Questionnaires et baromètres de culture de sécurité** : permettent de mesurer régulièrement la perception et l'adhésion du personnel.
- **Cartes de discussion** : utilisées lors de briefings pour stimuler les échanges sur les thèmes de sécurité.
- **Procédures de reporting volontaire** : systèmes électroniques ou papier assurant la confidentialité et l'absence de sanction pour les signalements de bonne foi.
- **Formations et ateliers** : programmes interactifs pour sensibiliser au concept de culture juste et développer les compétences comportementales nécessaires.
- **Indicateurs clés de performance (KPI)** : taux de signalement volontaire, délai de traitement des occurrences, nombre d'actions correctives mises en œuvre, etc.

L'usage de tableaux de bord dynamiques permettant au management de suivre en temps réel l'évolution des tendances de sécurité peut également être un excellent outil de culture de sécurité. De plus, la mise en place de groupes de travail pluridisciplinaires favorise la participation active du personnel et le partage d'expériences.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 02	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 8 sur 8	

PAGE INTENTIONNELLEMENT LAISSÉE BLANCHE

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 1 sur 12	

CHAPITRE 03 : ÉVALUATION DE LA MATURITÉ D'UNE CULTURE DE SÉCURITÉ

Le présent chapitre fournit aux exploitants et prestataires de services la méthodologie permettant d'évaluer périodiquement le niveau de maturité de leur culture de sécurité. Il présente le modèle à cinq niveaux retenu, justifie l'intérêt opérationnel de l'évaluation, décrit les méthodes disponibles, formalise le processus d'auto-évaluation, organise la restitution et l'exploitation des résultats et propose un jeu d'indicateurs de suivi. L'outil normalisé d'auto-évaluation est annexé en A.2.

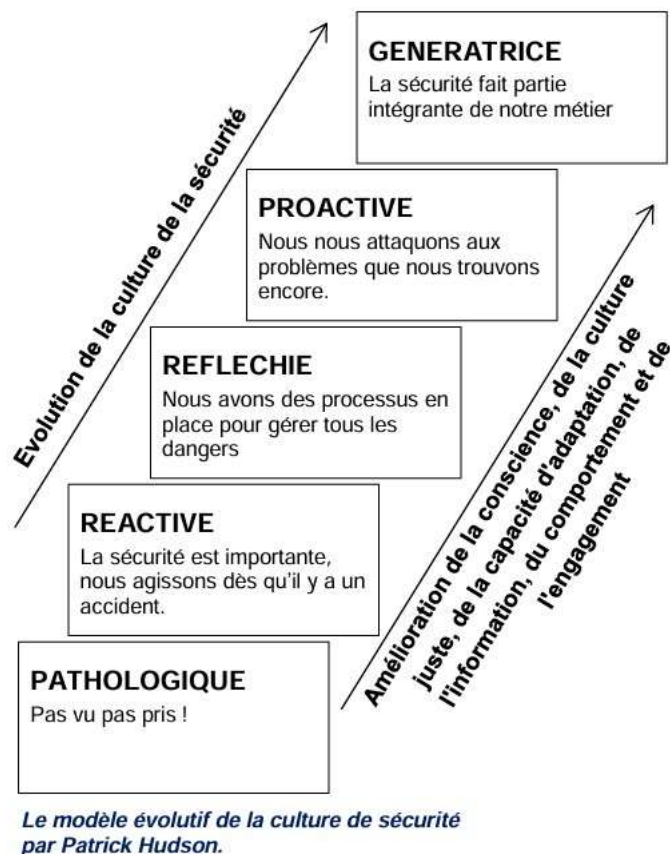
3.1. MATURITÉ DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ

La culture de sécurité d'une organisation peut évoluer positivement ou négativement selon cinq (05) niveaux de maturité, comme le montre le modèle évolutif de la culture de sécurité. Ces niveaux reflètent la manière dont les informations de sécurité sont utilisées et valorisées.

Le modèle retenu est celui proposé par P. Hudson, largement utilisé par l'OACI, le SM ICG et la majorité des autorités de l'aviation civile. Les niveaux sont désignés par leur appellation qualitative (pathologique, réactive, calculative, proactive, générative). Lorsqu'une notation numérique est requise dans l'outil d'auto-évaluation (cf. Annexe A.2), la convention 0–4 est retenue (0 = pathologique, 4 = générative).

La figure ci-dessous donne un aperçu de ces niveaux de maturité :

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ	CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026	
		Page 2 sur 12		



1

3.2. NIVEAUX DE MATURITÉ DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ

3.2.1. CULTURE DE SÉCURITÉ PATHOLOGIQUE

Dans une culture de sécurité pathologique, la sécurité n'est pas considérée comme une priorité organisationnelle. L'objectif principal est d'éviter les sanctions, la responsabilité ou les conséquences juridiques, plutôt que de prévenir les événements de sécurité.

Les événements de sécurité sont dissimulés ou minimisés, et le signalement est découragé, explicitement ou implicitement. Les informations de sécurité sont perçues comme une menace plutôt que comme une opportunité d'amélioration.

¹ La culture de sécurité réfléchi est la même que la culture de sécurité calculative.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 3 sur 12	

La direction considère que les problèmes de sécurité relèvent essentiellement de la responsabilité individuelle du personnel opérationnel. Les comportements dangereux peuvent être tolérés ou ignorés tant que les objectifs opérationnels sont atteints.

Dans ce contexte, l'organisation ne tire que très peu de leçons des événements de sécurité, ce qui accroît significativement le risque d'accidents graves.

Indicateurs caractéristiques :

- Taux de signalement quasi nul
- Blame culture dominante
- Absence de budget sécurité dédié
- Turnover élevé du personnel

3.2.2. CULTURE DE SÉCURITÉ RÉACTIVE

Dans une culture de sécurité réactive, la sécurité est généralement perçue comme une contrainte imposée par les Autorités de l'aviation civile.

Les actions en matière de sécurité sont principalement engagées :

- pour satisfaire aux exigences réglementaires ; ou
- à la suite d'un événement de sécurité survenu.

Les réponses consistent souvent à identifier et sanctionner la ou les personnes jugées responsables, plutôt qu'à analyser les causes profondes. La sécurité devient un sujet de communication essentiellement après des événements significatifs, et des mesures de prévention ne sont prises que pour éviter la répétition d'événements majeurs.

La direction considère que la majorité des accidents résultent principalement du comportement dangereux du personnel de première ligne. Certains comportements dangereux peuvent être tolérés afin de maintenir la continuité des opérations.

Indicateurs caractéristiques :

- Signalement uniquement après accident
- Investigations centrées sur la faute individuelle
- Budget sécurité fluctuant selon les événements
- Formation sécurité ponctuelle et réactive

3.2.3. CULTURE DE SÉCURITÉ CALCULATIVE OU BUREAUCRATIQUE

Dans une culture de sécurité calculative ou bureaucratique, la sécurité est reconnue comme un facteur à prendre en compte dans la gestion des activités.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 4 sur 12	

La direction intègre la sécurité dans ses processus décisionnels, sans toutefois en faire une valeur fondamentale de l'organisation. Les responsables reconnaissent que les accidents peuvent résulter d'un ensemble de facteurs techniques, humains et organisationnels, et que les causes profondes sont souvent liées à des décisions managériales.

Un système de comptes rendus de sécurité est mis en place principalement pour satisfaire aux obligations réglementaires. Il est utilisé pour collecter des données, mais l'exploitation proactive de ces informations demeure limitée.

L'organisation a conscience des risques de sécurité liés aux opérations et accepte de prendre des mesures lorsque ces risques dépassent un seuil jugé acceptable. Dans certaines situations, des comportements dangereux peuvent encore être tolérés afin d'atteindre les objectifs opérationnels, bien qu'une attente générale de comportement sûr existe.

Indicateurs caractéristiques :

- Systèmes SGS en place mais culture légère ;
- Conformité réglementaire comme objectif principal ;
- Indicateurs retardés (réactifs) dominants (LTI, TRIR) ;
- Formation structurée mais peu interactive.

3.2.4. CULTURE DE SÉCURITÉ PROACTIVE

Dans une culture de sécurité proactive, la sécurité est considérée comme une valeur essentielle de l'organisation.

Elle est intégrée à la fois :

- dans la prise de décision au niveau de la direction ;
- dans les activités opérationnelles quotidiennes.

Le système de comptes rendus de sécurité est utilisé non seulement pour détecter des événements significatifs, mais également pour identifier des situations à faible impact apparent, permettant une prévention en amont.

Les opérations sont régulièrement évaluées, les risques sont analysés de manière systématique et les actions de sécurité mises en œuvre font l'objet d'un suivi et d'une évaluation de leur efficacité.

Après un événement de sécurité, l'objectif principal de la direction est la prévention de la récurrence par le traitement des causes profondes.

Indicateurs caractéristiques :

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 5 sur 12	

- Signalement volontaire élevé et croissant ;
- Investigations systémiques (causes profondes) ;
- Indicateurs leading et lagging équilibrés ;
- Formation continue et participative ;
- Implication du personnel dans l'identification des risques.

3.2.5. CULTURE DE SÉCURITÉ GÉNÉRATIVE

Dans une culture de sécurité générative, la sécurité est pleinement intégrée à l'ADN de l'organisation et constitue une valeur partagée à tous les niveaux.

La sécurité guide naturellement les comportements, les décisions et les priorités, même en l'absence de supervision ou de contrainte réglementaire directe.

Le signalement des événements et des dangers est spontané, encouragé et valorisé. Les informations de sécurité sont systématiquement analysées et utilisées pour anticiper les risques émergents.

La direction, le management intermédiaire et le personnel opérationnel partagent une responsabilité collective en matière de sécurité. L'organisation apprend en permanence de ses expériences, de ses erreurs et de celles des autres, et cherche continuellement à améliorer ses performances de sécurité.

Indicateurs caractéristiques :

- Signalement spontané et systématique
- Culture d'apprentissage permanente
- Responsabilité collective de la sécurité
- Innovation continue en matière de sécurité
- Collaboration active avec l'industrie et les autorités

3.3. POURQUOI ÉVALUER ?

L'évaluation de la maturité d'une culture juste de sécurité constitue une étape cruciale dans le processus global de gestion de la sécurité. Elle permet de déterminer dans quelle mesure les valeurs, attitudes et comportements liés à la sécurité sont intégrés au sein d'une organisation. S'il est admis que, l'évaluation de la culture de sécurité d'une organisation est un exercice subjectif, basé sur une série d'indicateurs, il n'en demeure pas moins qu'évaluer la maturité n'est pas un exercice purement théorique : il s'agit d'un outil de pilotage stratégique qui aide à identifier les forces et les faiblesses de l'organisation, à orienter les actions correctives et à mesurer les progrès dans le temps.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 6 sur 12	

L'évaluer donne des renseignements précieux sur la façon dont les personnes « ressentent » l'organisation et sur l'importance qu'ils apportent à la sécurité. Cela influencera également leurs attitudes et leurs comportements. Une organisation ne peut pas contrôler directement la façon dont les personnes pensent et se sentent et n'a qu'une influence limitée sur leurs comportements. Cependant, elle peut fournir le cadre et les outils de management qui favoriseront les comportements souhaitables pour la sécurité.

Les bénéfices de l'évaluation incluent notamment :

- la mise en évidence des écarts entre la culture de sécurité souhaitée et celle réellement vécue.
- la possibilité de cibler les efforts de sensibilisation et de formation sur des aspects spécifiques.
- l'alignement de la culture organisationnelle avec les exigences du SGS et du RANT 19.
- l'amélioration de la confiance entre le management et le personnel en démontrant un engagement réel à écouter et à agir sur les retours.

Une évaluation régulière contribue également à renforcer la résilience organisationnelle, car elle permet d'anticiper les dérives culturelles pouvant compromettre la sécurité à long terme.

Une évaluation régulière contribue également à renforcer la résilience organisationnelle, car elle permet d'anticiper les dérives culturelles pouvant compromettre la sécurité à long terme. L'évaluation doit être conduite au minimum une fois par an, avec une fréquence accrue après tout changement organisationnel majeur ou événement significatif.

3.4. MÉTHODES D'ÉVALUATION

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

L'évaluation de la maturité d'une culture juste de sécurité peut être réalisée à l'aide de différentes méthodes complémentaires, chacune présentant ses avantages.

- 1. Enquêtes par questionnaires :** cette méthode permet de recueillir les perceptions du personnel sur les divers aspects de la sécurité (leadership, communication, climat de confiance, pratiques de reporting).

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 7 sur 12	

2. **Entretiens et groupes de discussion** : Méthode qualitative permettant d'approfondir les perceptions, d'identifier les facteurs culturels locaux et de recueillir des exemples concrets de pratiques organisationnelles.
3. **Observation des comportements** : Suivi direct des pratiques opérationnelles (par exemple, respect des procédures, réactions face aux imprévus).
4. **Analyse des données SGS** : Exploitation des rapports d'incidents, des audits internes, et des indicateurs de performance pour identifier les tendances révélatrices de la maturité culturelle.
5. **Ateliers participatifs** : Organisation de sessions interactives où le personnel peut s'exprimer librement sur la culture de sécurité, permettant de co-construire un diagnostic partagé.

La combinaison de plusieurs méthodes est recommandée afin d'obtenir une vision complète et nuancée.

En annexe A.2, une méthodologie d'auto-évaluation du niveau de maturité de la culture de sécurité est donnée en guide d'outil d'aide à l'évaluation de la maturité de la culture de sécurité au sein de l'organisation.

3.5. PROCESSUS D'ÉVALUATION DE LA MATURITÉ

Introduction

L'auto-évaluation de la culture de sécurité doit être conduite selon les principes suivants :

- **Confidentialité** : les réponses doivent être anonymes afin de garantir la sincérité des échanges ;
- **Volontariat et confiance** : aucune pression ne doit être exercée sur les participants ;
- **Absence de blâme** : il n'existe ni bonnes ni mauvaises réponses ;
- **Orientation apprentissage** : l'objectif est de comprendre, non de sanctionner ;
- **Approche systémique** : les comportements individuels doivent être analysés en lien avec l'organisation, les processus et le management.

3.5.1. PRÉPARATION DE L'AUTO-ÉVALUATION

Avant de lancer l'auto-évaluation, l'exploitant est invité à :

1. **Prendre connaissance** :
 - du Manuel SGS de l'organisation ;

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 8 sur 12	

- des procédures et politiques de sécurité en vigueur ;
- des résultats d'audits internes récents ;
- des rapports d'événements, enquêtes et analyses de risques.

2. Définir le périmètre de l'auto-évaluation :

- fonctions concernées (management, personnel opérationnel, fonctions support);
- domaines d'activité ;
- échantillon représentatif du personnel.

3. Informer le personnel :

- des objectifs de l'auto-évaluation ;
- du caractère confidentiel et non punitif de la démarche ;
- de l'utilisation des résultats à des fins d'amélioration.

4. Préparer les outils :

- questionnaires structurés (papier ou électronique) ;
- guide d'entretien pour les groupes de discussion ;
- tableau de synthèse pour la consolidation des résultats.

3.5.2. MÉTHODOLOGIE D'AUTO-ÉVALUATION

Utilisation des questionnaires

L'auto-évaluation repose sur un ensemble de questionnaires structurés, couvrant notamment les dimensions suivantes :

- Engagement (Commitment) ;
- Équité / Just Culture (Justness) ;
- Information et communication ;
- Sensibilisation (Awareness) ;
- Adaptabilité ;
- Comportements (Behavior).

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 9 sur 12	

Les questionnaires peuvent être administrés :

- sous forme écrite (papier ou électronique) ;
- ou combinés à des entretiens internes facilités par des responsables SGS ou des animateurs formés.

Les questions sont conçues pour stimuler la réflexion et la discussion. Il n'est pas nécessaire de poser l'ensemble des questions si des informations suffisantes ont déjà été recueillies.

Entretiens internes (le cas échéant)

Lorsque des entretiens sont menés en complément des questionnaires :

- l'objectif de l'entretien doit être clairement expliqué ;
- la confidentialité des propos doit être garantie ;
- les noms des personnes interrogées ne doivent pas être enregistrés ;
- seules les fonctions ou catégories de postes peuvent être mentionnées, à condition qu'elles ne permettent pas une identification indirecte.

Les animateurs doivent :

- éviter toute formulation orientée ;
- encourager les participants à donner des exemples concrets issus de leur expérience ;
- prendre des notes factuelles et synthétiques.

Analyse et synthèse des résultats

À l'issue de la collecte des réponses :

- les résultats sont consolidés par thème ;
- une appréciation globale du niveau de maturité de la culture de sécurité peut être établie (réactive, bureaucratique/calculative, proactive, générative) ;
- les tendances communes, points forts et faiblesses culturelles sont identifiés.

Il est recommandé de :

- privilégier une lecture qualitative des résultats ;

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 10 sur 12	

- éviter toute interprétation individuelle ou disciplinaire.

3.6. RESTITUTION ET AMÉLIORATION CONTINUE

3.6.1. RESTITUTION INTERNE

Les résultats de l'auto-évaluation doivent faire l'objet :

- d'un débriefing interne avec la direction et les responsables concernés ;
- d'un partage synthétique avec le personnel, lorsque cela est jugé pertinent.

La restitution doit être :

- claire ;
- honnête ;
- orientée vers l'apprentissage et l'amélioration.

Le rapport de restitution doit inclure :

- Le niveau de maturité global et par critère L'écart de perception management/personnel pour chaque critère
- Les points forts à maintenir et renforcer ;
- Les axes prioritaires d'amélioration ;
- Le plan d'action avec échéancier et responsables identifiés.

3.6.2. EXPLOITATION DES RÉSULTATS

Les résultats de l'auto-évaluation doivent alimenter :

- le programme d'amélioration du SGS ;
- les actions de sensibilisation et de formation ;
- la revue de direction du SGS ;
- les indicateurs de performance sécurité (KPI) de l'organisation.
- les plans d'amélioration de la culture de sécurité.

L'auto-évaluation de la culture de sécurité doit être considérée comme un outil de progrès organisationnel, et non comme une fin en soi. Les résultats doivent être réexaminés lors de chaque revue de direction pour en mesurer la progression et ajuster les stratégies en conséquence.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 11 sur 12	

3.7. INDICATEURS DE MATURITÉ

Les indicateurs de maturité constituent des repères mesurables permettant de suivre l'évolution de la culture de sécurité dans le temps. Ils doivent être définis en fonction des spécificités de l'organisation et alignés avec ses objectifs stratégiques.

Quelques exemples d'indicateurs pertinents :

- taux de participation aux programmes de formation et sensibilisation à la sécurité.
- nombre de rapports volontaires soumis par les employés (par unité opérationnelle).
- délai moyen de traitement et de retour d'information sur les rapports soumis.
- taux de mise en œuvre effective des actions correctives décidées.
- résultats des enquêtes de perception du climat de sécurité (indices de confiance, transparence, communication).
- évolution du nombre d'événements évités grâce à des signalements précoces.

Il est important d'intégrer des indicateurs qualitatifs, comme le niveau de confiance exprimé par le personnel, et des indicateurs comportementaux observables dans le système global de mesure de performance du SGS.

En définitive, le suivi des indicateurs de maturité doit permettre de mettre en évidence les progrès réalisés, de communiquer ces résultats au personnel et de stimuler une dynamique d'amélioration continue.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		CHAPITRE 03	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 12 sur 12	

PAGE INTENTIONNELLEMENT LAISSÉE BLANCHE

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		ANNEXES	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 1 sur 4	

ANNEXES

A.1. MODÈLE DE CHARTE / POLITIQUE 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. Responsabilité de chacun Chaque agent doit reporter les

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		ANNEXES	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 2 sur 4	

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.

3. 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.

4. Protection des personnes

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 ;

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		ANNEXES	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 3 sur 4	

- 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:].

5. 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.

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).

6. 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,

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		ANNEXES	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 4 sur 4	

- 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.

7. 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 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		ANNEXES	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 1 sur 8	

A.2 : MÉTHODOLOGIE D'AUTO-ÉVALUATION DU NIVEAU DE MATURITÉ DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ

1. Objet et champ d'application

La présente annexe définit la méthodologie normalisée que chaque exploitant, prestataire de services de navigation aérienne, organisme de maintenance, organisme de formation ou toute autre entité soumise à la supervision de l'ANAC TOGO doit utiliser pour évaluer le niveau de maturité de sa culture de sécurité.

Cette auto-évaluation constitue un outil stratégique permettant de :

- mesurer objectivement l'état actuel de la culture de sécurité au sein de l'organisation ;
- identifier les forces et les axes prioritaires d'amélioration ;
- suivre l'évolution du niveau de maturité dans le temps ;
- alimenter l'amélioration continue du Système de Gestion de la Sécurité (SGS) ;
- démontrer à l'ANAC la maturité du système de gestion de la sécurité.

2. Modèle de maturité retenu

L'évaluation repose sur le modèle international de maturité de la culture de sécurité en cinq (05) niveaux, aligné sur les recommandations de l'OACI et les meilleures pratiques du secteur aéronautique :

Niveau	Désignation	Description et caractéristiques
0	PATHOLOGIQUE	La sécurité est perçue comme une contrainte réglementaire ou une source de coûts. Les problèmes sont niés, minimisés ou dissimulés. La responsabilité est rejetée sur les individus. Aucune volonté d'amélioration.
1	RÉACTIVE	L'organisation n'agit qu'après un accident ou un incident grave. Les mesures correctives sont ponctuelles et non systémiques. La sécurité est vue comme une série de problèmes à résoudre au cas par cas.
2	CALCULATIVE	La sécurité repose sur des systèmes formels : procédures, contrôles, audits, indicateurs. L'approche est principalement quantitative. La conformité aux règles prime sur la compréhension des risques réels.
3	PROACTIVE	Les risques sont anticipés et gérés avant la survenue d'événements. L'organisation recherche activement les signaux faibles et les vulnérabilités. Le personnel est impliqué dans l'identification des dangers.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		ANNEXES	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 2 sur 8	

4	GÉNÉRATIVE	La sécurité est pleinement intégrée dans la culture organisationnelle et guide naturellement les décisions quotidiennes. L'amélioration continue est permanente. La vigilance est partagée à tous les niveaux.
----------	-------------------	--

3. Critères d'évaluation

L'auto-évaluation repose sur six (06) critères fondamentaux, couvrant les dimensions essentielles de la culture de sécurité :

N°	Critère	Éléments évalués
1	Engagement du leadership	Implication visible de la direction, allocation de ressources, priorité accordée à la sécurité, exemplarité des dirigeants.
2	Équité (Just Culture)	Distinction erreur/négligence/faute, protection des signalements, confiance dans le système disciplinaire, traitement équitable
3	Information et communication	Partage des informations sécurité, retour d'expérience, diffusion des analyses d'événements, transparence
4	Sensibilisation aux risques	Formations sécurité, connaissance des dangers, facteurs humains, conscience situationnelle
5	Adaptabilité et apprentissage	Intégration des leçons tirées, amélioration des procédures, capacité d'adaptation, gestion du changement
6	Comportements sécurité	Cohérence pratiques/procédures, reconnaissance des bons comportements, respect des règles, vigilance partagée

4. Modalités d'évaluation

4.1 Population cible

L'évaluation doit être conduite auprès de deux groupes distincts afin de mesurer les éventuels écarts de perception :

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		ANNEXES	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 3 sur 8	

Groupe	Composition	Taille minimale recommandée
Management	Direction générale, cadres dirigeants, responsables de département, Dirigeant Responsable, Responsable Sécurité	100% des membres de l'équipe de direction et des cadres clés
Personnel opérationnel	Personnel technique, agents d'exploitation, personnel navigant, maintenanciers, contrôleurs, agents au sol	Échantillon représentatif : minimum 30% ou 30 personnes (le plus élevé des deux)

4.2 Système de notation

Chaque question est notée selon l'échelle suivante :

Score	Niveau	Interprétation
0	Inexistant	Aucune pratique observable, aucune conscience du sujet
1	Faible / Occasionnel	Pratiques sporadiques, dépendantes des individus, non systématiques
2	Formel / Documenté	Procédures existantes mais application inégale, approche principalement administrative
3	Actif / Effectif	Pratiques régulières et effectives, suivi assuré, résultats mesurables
4	Intégré / Naturel	Comportement ancré dans la culture, réflexe naturel, amélioration continue permanente

4.3 Conditions de validité

Pour garantir la fiabilité des résultats, les conditions suivantes doivent être respectées :

- Anonymat garanti pour le personnel opérationnel ;
- Questionnaires administrés de manière indépendante (pas de présence hiérarchique) ;
- Période de collecte n'excédant pas deux (02) semaines ;
- Taux de participation minimum de 70% pour chaque groupe ;
- Communication préalable sur les objectifs et l'utilisation des résultats.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		ANNEXES	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 4 sur 8	

5. Questionnaire d'évaluation détaillé

Le questionnaire ci-dessous doit être administré séparément au Management et au Personnel opérationnel. Chaque répondant attribue un score de 0 à 4 pour chaque question.

5.1 Engagement du leadership

Questions Management :

M1.1 - Les dirigeants démontrent-ils activement leur engagement envers la sécurité par des actions visibles (présidence de réunions sécurité, allocation de ressources dédiées, arbitrages favorables à la sécurité) ?

M1.2 - La politique de sécurité est-elle régulièrement communiquée et expliquée à l'ensemble du personnel ?

M1.3 - Les objectifs de sécurité sont-ils intégrés dans les objectifs de performance des managers ?

Questions Personnel :

P1.1 - Percevez-vous que la direction place réellement la sécurité avant les impératifs de production ou les contraintes économiques ?

P1.2 - Avez-vous le sentiment que vos préoccupations de sécurité sont prises au sérieux par votre hiérarchie ?

P1.3 - Les moyens nécessaires (temps, équipements, formations) pour travailler en sécurité sont-ils mis à votre disposition ?

5.2 Equité (Just culture)

Questions Management :

M2.1 - Existe-t-il une politique claire et documentée distinguant erreur involontaire, négligence et faute intentionnelle ?

M2.2 - Les critères de traitement des événements de sécurité sont-ils connus et appliqués de manière cohérente ?

M2.3 - Le système de signalement garantit-il effectivement la protection des déclarants de bonne foi ?

Questions Personnel :

P2.1 - Pouvez-vous signaler une erreur ou un événement de sécurité sans crainte de sanction injuste ?

P2.2 - Avez-vous confiance dans le traitement équitable des signalements par l'organisation ?

P2.3 - Les personnes impliquées dans des événements de sécurité sont-elles traitées avec respect et équité ?

5.3 Information et communication

Questions Management :

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		ANNEXES	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 5 sur 8	

M3.1 - Les événements de sécurité sont-ils systématiquement analysés et les résultats partagés avec le personnel concerné ?

M3.2 - Existe-t-il des canaux de communication sécurité efficaces (bulletins, réunions, affichage, intranet) ?

M3.3 - Les informations de sécurité externes (alertes, directives, retours d'expérience du secteur) sont-elles diffusées en interne ?

Questions Personnel :

P3.1 - Recevez-vous un retour d'information après avoir effectué un signalement de sécurité ?

P3.2 - Êtes-vous informé(e) régulièrement des événements de sécurité survenus dans l'organisation et des leçons tirées ?

P3.3 - L'information sécurité est-elle facilement accessible et compréhensible ?

5.4 Sensibilisation aux risques

Questions Management :

M4.1 - Des formations régulières sur la sécurité et les facteurs humains sont-elles organisées pour tout le personnel ?

M4.2 - Les principaux risques de l'organisation sont-ils identifiés, documentés et communiqués ?

M4.3 - Existe-t-il un programme de sensibilisation continue à la sécurité ?

Questions Personnel :

P4.1 - Comprenez-vous clairement les principaux risques liés à votre activité quotidienne ?

P4.2 - Avez-vous reçu une formation adéquate sur les risques spécifiques à votre poste ?

P4.3 - Êtes-vous capable d'identifier les situations à risque dans votre environnement de travail ?

5.5 Adaptabilité et apprentissage organisationnel

Questions Management :

M5.1 - Les leçons tirées des événements de sécurité sont-elles systématiquement intégrées dans les procédures et les pratiques ?

M5.2 - L'organisation dispose-t-elle d'un processus formel de gestion du changement incluant l'évaluation des impacts sécurité ?

M5.3 - Les retours d'expérience externes (accidents/incidents du secteur) sont-ils analysés et appliqués ?

Questions Personnel :

P5.1 - Avez-vous constaté des améliorations concrètes suite à des incidents ou des signalements ?

P5.2 - Les procédures sont-elles régulièrement mises à jour pour refléter les réalités opérationnelles ?

P5.3 - Vos suggestions d'amélioration sont-elles prises en compte par l'organisation ?

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		ANNEXES	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 6 sur 8	

5.6 Comportements en matière de sécurité

Questions Management :

M6.1 - Les comportements sûrs sont-ils reconnus et valorisés au sein de l'organisation ?

M6.2 - Existe-t-il des mécanismes d'observation et de coaching sécurité ?

M6.3 - Les écarts entre pratiques réelles et procédures sont-ils identifiés et traités ?

Questions Personnel :

P6.1 - Les pratiques réelles correspondent-elles aux procédures établies ?

P6.2 - Vous sentez-vous à l'aise pour interrompre une opération si vous estimez qu'elle présente un risque ?

P6.3 - Vos collègues respectent-ils généralement les règles de sécurité ?

6. Consolidation et analyse des résultats

6.1 Calcul des moyennes

Pour chaque critère, procéder comme suit :

1. Calculer la moyenne des réponses du groupe Management ;
2. Calculer la moyenne des réponses du groupe Personnel ;
3. Calculer la moyenne consolidée : (Moyenne Management + Moyenne Personnel) / 2 ;
4. Calculer l'écart de perception : |Moyenne Management - Moyenne Personnel|.

6.2 Tableau de synthèse

Critère	Moyenne Management	Moyenne Personnel	Moyenne consolidée	Écart
1. Engagement du leadership				
2. Équité (Just Culture)				
3. Information et communication				
4. Sensibilisation aux risques				
5. Adaptabilité et apprentissage				
6. Comportements sécurité				

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		ANNEXES	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 7 sur 8	

MOYENNE GLOBALE				
------------------------	--	--	--	--

7. Détermination du niveau global de maturité

La moyenne globale des six critères détermine le niveau de maturité de l'organisation selon le barème suivant :

Moyenne globale	Niveau	Interprétation
0.0 - 0.9	PATHOLOGIQUE	Situation critique nécessitant une intervention urgente de la direction
1.0 - 1.9	RÉACTIVE	Des fondamentaux existent mais l'approche reste essentiellement curative
2.0 - 2.9	CALCULATIVE	Systèmes en place mais nécessité de passer à une approche plus proactive
3.0 - 3.5	PROACTIVE	Bonne maturité avec anticipation des risques, perfectionnement recommandé
3.6 - 4.0	GÉNÉRATIVE	Excellence en matière de culture de sécurité, maintien et partage des bonnes pratiques

8. Analyse des écarts de perception

L'écart de perception entre le Management et le Personnel constitue un indicateur clé de la cohérence de la culture de sécurité :

Écart	Interprétation	Actions requises
< 0.5	Perception alignée - cohérence satisfaisante	Maintenir les efforts actuels
0.5 - 1.0	Écart modéré - divergence à surveiller	Renforcer la communication et le dialogue
> 1.0	Écart significatif - déconnexion entre perception managériale et réalité terrain	Analyse approfondie obligatoire et plan d'action correctif

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		ANNEXES	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 8 sur 8	

Lorsque l'écart dépasse 1 point sur un critère, l'organisation doit obligatoirement analyser les causes possibles de cette divergence et intégrer des actions correctives spécifiques dans son plan d'amélioration du SGS.

9. Fréquence et périodicité d'évaluation

L'auto-évaluation du niveau de maturité de la culture de sécurité doit être réalisée :

- Au minimum une fois par an, à date fixe (recommandé : premier trimestre) ;
- Après tout changement organisationnel majeur (restructuration, fusion, nouveau dirigeant) ;
- Suite à un accident ou incident grave ;
- À la demande de l'ANAC dans le cadre des activités de supervision.

Les résultats doivent être présentés au Comité de Sécurité interne de l'organisation et tenus à disposition de l'ANAC lors des activités de supervision.

10. Utilisation des résultats

Les résultats de l'auto-évaluation doivent être exploités pour alimenter :

- Le plan d'action sécurité annuel de l'organisation ;
- Les priorités de formation et de sensibilisation ;
- La stratégie d'amélioration de la culture de sécurité ;
- La revue de direction du SGS ;
- Les indicateurs de performance sécurité (KPI) de l'organisation.

11. Documentation et archivage

L'organisation doit conserver les documents suivants pendant une durée minimale de cinq (05) ans :

- Les questionnaires complétés (anonymisés pour le personnel) ;
- Les tableaux de synthèse et calculs ;
- Le rapport d'analyse des résultats ;
- Le plan d'action découlant de l'évaluation ;
- Les preuves de présentation au Comité de Sécurité.

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		ANNEXES	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 1 sur 1	

A.3. TABLEAU DE CRITÈRES DE SUIVI DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ

Principes	Critères
Engagement en matière de sécurité	• Engagement de la direction • Engagement du personnel • Investissement dans la sécurité
L'équité	• Évaluation des comportements (non) sécuritaires • Perception de l'évaluation • Transfert de responsabilité
Information	• Communication d'informations relatives à la sécurité • Système de rapport de sécurité • Volonté de faire le rapport • Conséquences des rapports de sécurité
Sensibilisation	• Conscience des risques liés à l'emploi • Attitude face aux risques inconnus • Attention à la sécurité
Adaptabilité	• Actions après les incidents de sécurité • Proactivité pour prévenir les incidents de sécurité • Contribution des employés
Comportement en matière de sécurité	• Situation professionnelle • Comportement des employés en matière de sécurité • Attentes et encouragements mutuels

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		ANNEXES	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 1 sur 3	

A.4. MODÈLE D'ÉVALUATION DES COMPORTEMENTS (FAiR)

Le modèle FAiR (Flowchart Analysis of Investigation Results) est un outil de gestion comportementale développé par Baines Simmons pour opérationnaliser et pérenniser une culture juste au sein des organisations aéronautiques. Il guide les choix d'intervention afin que les actions soient adaptées pour maximiser l'efficacité tant du point de vue des systèmes que de la performance humaine.

1. PRINCIPE FONDAMENTAL

Le modèle FAiR repose sur la définition de la culture juste du Professeur James Reason (1997) : « Une culture juste est une atmosphère de confiance dans laquelle les gens sont encouragés (voire récompensés) pour fournir des informations essentielles liées à la sécurité, mais dans laquelle ils sont également clairs sur la ligne à tracer entre les comportements acceptables et inacceptables. »

2. LES QUATRE CATÉGORIES DE COMPORTEMENTS

Le modèle FAiR distingue quatre catégories de comportements, chacune associée à une réponse managériale spécifique :

CATÉGORIE 1 - ERREUR HUMAINE (Human Error)

Définition : Action ou omission non intentionnelle, commise dans le cadre d'un travail normal, par une personne ayant un niveau d'expérience et de formation proportionné à ses responsabilités.

Exemples : lapsus, omission de vérification, erreur de lecture, distraction momentanée.

Réponse managériale : CONSOLER et CORRIGER

- Soutien immédiat à la personne concernée
- Analyse des facteurs systémiques ayant contribué à l'erreur
- Actions correctives ciblant les processus, pas la personne
- Retour d'expérience constructif
- Aucune sanction disciplinaire

CATÉGORIE 2 - COMPORTEMENT À RISQUE (At-risk Behavior)

Définition : Écart conscient par rapport à la procédure, où le risque est perçu comme faible ou acceptable par l'individu, sans intention de causer du tort. Souvent motivé par la pression opérationnelle ou l'habitude.

Exemples : contournement occasionnel d'une procédure pour gagner du temps, utilisation d'un raccourci perçu comme sans danger.

Réponse managériale : COACHER et SENSIBILISER

- Discussion non punitive sur les choix effectués
- Sensibilisation aux risques réels du comportement
- Coaching sur les alternatives sûres
- Renforcement des procédures si nécessaire
- Documentation pour analyse des tendances

CATÉGORIE 3 - COMPORTEMENT À RISQUE RÉPÉTITIF (Reckless Behavior)

Définition : Écart récurrent et délibéré par rapport aux règles de sécurité, persistant malgré les

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		ANNEXES	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 2 sur 3	

avertissements et les formations. L'individu est conscient du risque mais choisit de l'ignorer.
Exemples : violation répétée des procédures critiques, refus d'utiliser l'équipement de protection, contournement systématique des checklists.

Réponse managériale : ACTION CORRECTIVE et SANCTION PROGRESSIVE

- Mise en place d'un plan d'action individualisé
- Formation renforcée et évaluation des compétences
- Avertissement écrit
- Réaffectation temporaire si nécessaire
- Sanction disciplinaire proportionnée si persistance

CATÉGORIE 4 - COMPORTEMENT RÉPRÉHENSIBLE (Intentional Unsafe Act)

Définition : Acte délibérément dangereux, avec mépris conscient d'un risque substantiel et évident.

Comportement inacceptable qui met délibérément en danger la sécurité.

Exemples : sabotage, utilisation d'alcool ou de substances au travail, violence, vol intentionnel d'équipement critique.

Réponse managériale : SANCTION DISCIPLINAIRE IMMÉDIATE

- Suspension immédiate de l'activité
- Enquête approfondie
- Procédure disciplinaire formelle
- Mesures conservatoires
- Signalement aux autorités compétentes si nécessaire

3. PROCESSUS D'APPLICATION DU MODÈLE FAiR

ÉTAPE 1 : Classifier les comportements

- Identifier les faits objectifs de l'événement
- Déterminer l'intention (non intentionnel vs délibéré)
- Évaluer la connaissance du risque
- Positionner sur l'échelle FAiR

ÉTAPE 2 : Appliquer les tests additionnels

- Test de proportionnalité : la réponse est-elle proportionnée au comportement ?
- Test d'équité : un autre employé avec le même profil aurait-il été traité différemment ?
- Test de transparence : la décision peut-elle être expliquée publiquement ?

ÉTAPE 3 : Identifier les interventions efficaces

- Choisir l'intervention adaptée à la catégorie FAiR
- Cibler les facteurs systémiques (pas seulement l'individu)
- Définir des indicateurs de suivi de l'efficacité

ÉTAPE 4 : Déterminer la responsabilité (si requise)

- Établir la chaîne de responsabilité de manière transparente
- Documenter la décision et sa justification

	GUIDE - SSP		ANAC-TOGO/SSP/GUID 002	
	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE CULTURE DE SECURITÉ		ANNEXES	EDITION N° 01 – 12/06/2026 REVISION N° 00 – 12/06/2026
			Page 3 sur 3	

- Communiquer la décision à l'organisation (en respectant la confidentialité)

4. LES 12 RÈGLES D'OR DE L'UTILISATION DE FAiR

1. Toujours commencer par les faits, pas par les impressions.
2. Ne jamais juger avec le recul (hindsight bias).
3. Évaluer le comportement dans le contexte de l'époque, pas avec les connaissances actuelles.
4. Distinguer clairement erreur humaine et comportement délibéré.
5. Appliquer la règle du « même niveau d'expérience et de formation ».
6. Privilégier les interventions systémiques aux sanctions individuelles.
7. Garantir la transparence du processus décisionnel.
8. Documenter toutes les étapes de l'analyse.
9. Communiquer les leçons tirées à l'ensemble de l'organisation.
10. Réviser régulièrement l'efficacité des interventions.
11. Former tous les gestionnaires à l'utilisation du modèle FAiR.
12. Maintenir l'indépendance du groupe d'examen des événements.

5. INTÉGRATION DANS LE SGS

Le modèle FAiR doit être intégré dans les procédures suivantes du SGS :

- Procédure d'enquête sur les événements de sécurité
- Procédure de gestion des actions correctives
- Procédure de formation et de sensibilisation
- Politique disciplinaire de l'organisation
- Manuel de culture de sécurité

Tout gestionnaire impliqué dans l'enquête ou le traitement d'un événement de sécurité doit avoir suivi la formation FAiR avec une réactualisation tous les deux ans.

____***