

Appendice C au chapitre 2

CADRE NORMALISÉ POUR L'ÉLABORATION DES OBJECTIFS, DES CIBLES ET DES INDICATEURS DANS LES PLANS POUR LA SÉCURITÉ DE L'AVIATION

Note.— Les critères ci-dessous peuvent être utilisés pour définir des objectifs, des cibles et des indicateurs dans le cadre des plans pour la sécurité de l'aviation.

Point	Critères d'élaboration	Points spécifiques à prendre en considération	Exemple et justification
Objectif	- Élaborer un objectif de manière à décrire un résultat de haut niveau que le plan vise à atteindre. - Décrire les résultats souhaités que la stratégie vise à atteindre. - Élaborer un objectif de manière qualitative (par exemple, en utilisant des termes comme « renforcer » ou « améliorer »). - Rédiger un objectif de manière générale, sans citer de détails précis (par exemple, « renforcer la supervision de la sécurité », et non « recruter des inspecteurs ») – cela permet d'avoir un objectif de haut niveau et de le lier à plusieurs cibles. - Rédiger un objectif de manière à ce qu'on puisse le comprendre comme une déclaration autonome (éviter d'inclure un renvoi à un document ou de faire en sorte d'obliger le lecteur à consulter d'autres sources pour en cerner le sens).	- Utiliser la liste des problèmes de sécurité pour définir des objectifs (cette liste renvoie aux sujets abordés par le plan à travers la stratégie). - Tenir compte des résultats visés par les efforts en matière de sécurité (par exemple, quelle est la raison de vouloir embaucher davantage d'inspecteurs ou de modifier une réglementation existante ?). - Un objectif se rapporte à ce que le plan souhaite accomplir, en termes de gestion de la sécurité (par exemple, une meilleure collaboration avec les parties prenantes, des capacités de supervision améliorées). - Un objectif devrait être exprimé sous forme d'énoncés qualitatifs d'actions sur des résultats sélectionnés de haut niveau ou à fortes conséquences (par exemple, réduire les risques de sécurité opérationnelle). - Un objectif ne devrait pas inclure d'éléments quantitatifs (comme un chiffre ou un pourcentage d'augmentation ou de diminution ou une tendance – par exemple, une amélioration de 25 %). - Un objectif ne devrait pas indiquer à qui sont adressées les actions (par exemple, l'AAC). - Chaque objectif devrait contenir au moins une cible.	<u>Exemple d'objectif :</u> « Renforcer les capacités effectives de l'État en matière de supervision de la sécurité ». <u>Justification :</u> ✓ Présente un résultat de haut niveau ✓ Qualitatif et général ✓ Ne précise pas à qui sont adressées les actions ✓ Facile à comprendre

Point	Critères d'élaboration	Points spécifiques à prendre en considération	Exemple et justification
Cible	- Rédiger une cible de manière à décrire un résultat attendu spécifique découlant d'actions spécifiques entreprises pour atteindre des objectifs, à un moment précis. - Rédiger une cible de manière à déterminer à qui s'adresse le résultat spécifique (par exemple, l'AAC). - Rédiger une cible en mettant surtout l'accent sur les aspects quantitatifs (par exemple, en utilisant des valeurs numériques ou un pourcentage de valeurs définies – « atteindre un score de 75 % ») ou en décrivant l'action à accomplir (par exemple, « terminer le processus de recrutement de tous les nouveaux inspecteurs tel que défini dans la stratégie d'embauche » – cela équivaut à 100 %). - Indiquer la date avant laquelle le résultat doit être finalisé (par exemple, d'ici 2030). - Rédiger une cible de manière à ce qu'on puisse la comprendre comme une déclaration autonome (éviter d'inclure un renvoi à un document ou de faire en sorte d'obliger le lecteur à consulter d'autres sources pour en cerner le sens).	- Utiliser la liste des problèmes de sécurité pour fixer des cibles (à ce niveau, la liste peut servir à traiter d'éléments spécifiques – à l'inverse des éléments généraux au niveau d'un objectif). - Une cible doit fournir un moyen mesurable d'assurer et de démontrer l'efficacité des actions (en d'autres termes, des SEI) liées au plan. - Une cible est un repère quantifiable à atteindre, pour réaliser un objectif. Une cible devrait être exprimée en termes numériques. - Chaque cible devrait être liée à un objectif (dont elle découle). - Une cible doit être réaliste et réalisable, mais ambitieuse, comportant des avancées progressives vers un objectif à long terme. - Une cible doit être acceptable pour les parties prenantes – sinon elle peut s'avérer difficile à surveiller. - Éviter de définir une cible au niveau d'une tâche (par exemple, tenir une réunion, terminer un document), car les tâches contribuant à un résultat peuvent être indiquées au niveau des indicateurs. - Pour qu'elle soit plus complète, chaque cible devrait inclure : 1) un résultat ; 2) à qui s'adresse le résultat (ou qui sera responsable des actions connexes visant à atteindre ce résultat) ; 3) un point de référence quantifiable (en d'autres termes, mesurable) ; 4) une date d'achèvement. - Idéalement, définir plus d'une cible par objectif, afin que les données soient recueillies à partir de plusieurs sources ou activités. - Chaque cible doit également inclure une liste d'indicateurs permettant de mesurer ses progrès. <i>Note. – L'utilisation d'outils de gestion de la performance, comme l'approche SMART de définition d'objectifs et de cibles spécifiques, mesurables, précis, fiables et opportuns, peut contribuer à cadrer les mesures que des parties prenantes peuvent prendre dans le contexte de la mise en œuvre des SEI.</i>	- Exemple de cible : « D'ici 2028, l'AAC devrait renforcer sa main-d'œuvre avec 10 nouveaux inspecteurs ». <u>Justification :</u> ✓ Décrit un résultat ✓ Indique qui en est responsable ✓ Quantifiable ✓ Définit une date d'achèvement. ✓ Est liée à un but

Point	Critères d'élaboration	Points spécifiques à prendre en considération	Exemple et justification
Indicateur	- Rédiger un indicateur de manière quantitative, sans inclure de valeurs (en d'autres termes, des chiffres ou des données réelles). - Utiliser des quantificateurs tels que « pourcentage de » ou « nombre de » – sans inclure de valeurs numériques (par exemple, un indicateur ne devrait pas indiquer « 50 % » ou « cinq événements par mois ») – l'indicateur définit ce qui sera mesuré ; les données à combler seront obtenues lors de la mesure réelle de la performance de sécurité. - Rédiger un indicateur de manière à fournir des preuves que le résultat souhaité a été atteint (par exemple, si l'objectif est de recruter 10 nouveaux inspecteurs sur cinq ans, il conviendrait de choisir comme indicateur le nombre de candidatures reçues par trimestre). - Se concentrer sur les événements ou résultats « négatifs » à éviter (par exemple, les accidents mortels) et sur les réalisations ou résultats « positifs » indiquant le résultat souhaité (par exemple, formations assurées, inspections effectuées). - Rédiger un indicateur de manière à ce qu'on puisse le comprendre comme une déclaration autonome (éviter d'inclure un renvoi à un document ou de faire en sorte d'obliger le lecteur à consulter d'autres sources pour en cerner le sens).	- Un indicateur est un indice de mesure utilisé pour évaluer si le plan produit les résultats attendus (en d'autres termes, des preuves). - Un indicateur représente une valeur mesurable utilisée pour suivre l'évolution des activités liées à une cible. - Privilégier des indicateurs spécifiques qui couvrent des tâches uniques. Les indicateurs peuvent mesurer des tâches qui contribuent à un résultat souhaité (ce qui peut faciliter la mesure des progrès) ou mesurer le résultat lui-même. - Privilégier l'utilisation de références quantitatives dans un indicateur – il doit mesurer une action ou une tâche concrète et être tangible. - Évaluer chaque indicateur avant la publication en remplissant les champs du Doc 10162 pour s'assurer que les indicateurs sont réalistes. - Spécifier ce qui suit pour chaque indicateur¹ : - justification ; - limitations ; - définition des termes ; - méthode de calcul ; - ensemble(s) de données ; - disponibilité ; - fournisseur. - Chaque indicateur doit être lié à une cible. - Trouver le bon équilibre en termes de chiffres : - idéalement, définir plus d'un indicateur par cible, afin que les données soient recueillies à partir de plusieurs sources ou activités. - Fixer un nombre d'indicateurs réaliste et gérable (par exemple, il n'y a aucun intérêt à inclure 10 indicateurs par cible s'ils ne feront pas l'objet d'un suivi).	<u>Exemple d'indicateur</u> : « Pourcentage de candidates et de candidats ayant réussi le cours de formation d'inspecteur » <u>Justification</u> : ✓ Quantifiable ✓ Ne contient ni chiffres, ni données réels ✓ Définit ce qui sera mesuré ✓ Fournit des preuves (pour contribuer à déterminer si les résultats souhaités sont réalisés) ✓ Est lié à une cible

1. Comme indiqué dans le Doc 10162, *Manuel sur le suivi de la mise en œuvre des plans régionaux et nationaux de sécurité de l'aviation*.