



## ASSEMBLÉE — 39<sup>e</sup> SESSION

### COMMISSION TECHNIQUE

#### Point 36 : Sécurité de l'aviation et soutien à la mise en œuvre de la navigation aérienne

#### AMÉLIORER LA CULTURE JUSTE

[Note présentée par la Civil Air Navigation Services Organisation (CANSO)]

#### RÉSUMÉ ANALYTIQUE

La mise en place d'une saine culture juste joue un rôle crucial dans l'efficacité d'une culture de la sécurité, en encourageant les employés à signaler les incidents ainsi que les situations dangereuses. Cette information aide à déceler de façon proactive les problèmes liés à la sécurité ainsi qu'à déterminer les tendances en matière de sécurité. L'un des éléments fondamentaux d'une culture juste est la responsabilité de n'avoir aucune tolérance pour les écarts de conduite délibérés et les comportements imprudents. L'adoption d'une politique et d'un programme de culture juste clairement définis s'avère bénéfique à la gestion de la sécurité de toute organisation de l'aviation.

**Suite à donner :** L'Assemblée est invitée :

- à examiner le cadre législatif national pour éliminer toute divergence avec les annexes et des documents d'orientation juridique de l'OACI, dans la mesure du raisonnable, en ce qui a trait à l'adoption d'une culture juste ;
- à exhorter leur organisation de l'aviation à rédiger un énoncé de politique de la culture juste dans le cadre d'une culture juste solide et inviter ces organisations à appuyer et mettre en œuvre leur programme de culture juste au moyen d'une procédure écrite ;
- à rédiger un énoncé de politique de la culture juste comme fondement d'une culture juste solide ;
- à établir un moyen par lequel le personnel peut déclarer volontairement et confidentiellement ses inquiétudes en matière de sécurité sans craindre de représailles ;
- à adopter et rédiger des procédures de culture juste, y compris sur l'interprétation de la variabilité des actions humaines.

<i>Objectifs stratégiques :</i>	La présente note de travail se rapporte à l'Objectif stratégique Sécurité.
<i>Incidences financières :</i>	La réduction à long terme des coûts liés à une gestion réactive de la sécurité.

<sup>1</sup> Versions française, anglaise, arabe, chinoise, espagnole et russe fournies par la CANSO.

<i>Références :</i>	<p>Annexe 13, <i>Enquêtes sur les accidents et incidents d'aviation</i>  Annexe 19, <i>Gestion de la sécurité</i>  Doc 9859, <i>Manuel de gestion de la sécurité (MGS)</i>  CANSO Standard of Excellence in Safety Management Systems, deuxième édition (2015). <a href="https://www.canso.org/canso-standard-excellence-safety-management-systems">https://www.canso.org/canso-standard-excellence-safety-management-systems</a>  CANSO Safety Culture Definition and Enhancement Process (2008) <a href="https://www.canso.org/safety-culture-definition-and-enhancement-process">https://www.canso.org/safety-culture-definition-and-enhancement-process</a>  CANSO Guidelines on Just Culture, version 1.0 (2014). <a href="https://www.canso.org/sites/default/files/Just%20Culture.pdf">https://www.canso.org/sites/default/files/Just%20Culture.pdf</a>  Déclaration européenne sur une culture juste en entreprise</p>
---------------------	--

## 1. INTRODUCTION

1.1 Dans une culture juste, tous les employés sont encouragés à communiquer de l'information sur la sécurité en toute confiance et toute liberté. Il s'agit d'un environnement où les employés comprennent qu'ils auront droit à un traitement juste et équitable en fonction de leurs actions et non de leurs conséquences, qu'il s'agisse d'événements positifs ou négatifs. Une culture juste reconnaît le fait que les facteurs systémiques (et non les actions individuelles) doivent être pris en compte pour évaluer l'efficacité de la sécurité et pour interpréter les comportements humains. La présence d'une solide culture juste dans chaque organisation de l'aviation est perçue comme la base d'une culture de la sécurité efficace.

1.2 La CANSO définit la culture juste comme un « régime de confiance dans le cadre duquel on encourage les gens à fournir de l'information essentielle en matière de sécurité et dans lequel la limite entre un comportement acceptable et un comportement inacceptable est aussi clairement indiquée. » De plus, une culture de l'information repose sur une culture du signalement, qui repose elle-même sur une culture juste. Tous les employés doivent comprendre clairement et reconnaître qu'il est inacceptable de sanctionner les erreurs et les actions non sécuritaires sans égard à leurs origines et leurs circonstances, et qu'il est tout aussi inacceptable d'accorder une immunité universelle contre les sanctions pour toute action qui pourrait, ou qui a, contribué à des accidents au sein de l'organisation. L'une des conditions préalables à l'établissement d'une culture juste est la nécessité de s'entendre sur un ensemble de principes établissant la limite entre l'acceptable et l'inacceptable.

## 2. DISCUSSION

2.1 Les membres de la CANSO se sont engagés à maintenir et, chaque fois que l'occasion se présente, à améliorer la sécurité. À cet égard, nous reconnaissons que le signalement venant du personnel sur l'une des sources d'information les plus utiles pour tirer des enseignements et déterminer les tendances en matière de la sécurité. Par conséquent, dans le but de recevoir un maximum de signalements, nos organisations cherchent à diffuser une culture où les employés savent qu'ils auront droit à un traitement juste et équitable de la part de l'organisation s'ils signalent un incident ou si une enquête ou une analyse de données expose des risques pour la sécurité. L'obligation d'équité est tout particulièrement importante dans les circonstances où un employé s'inquiète du fait que son signalement pourrait l'impliquer lui-même en raison de ses actions. De toute évidence, aucune organisation ne doit tolérer les infractions et les agissements dangereux délibérés. De plus, les membres reconnaissent le caractère essentiel de l'uniformité du traitement du personnel en cas d'incident ou de signalement d'une situation

dangereuse. La présente note propose des directives pour favoriser la mise en place d'une culture juste dans une organisation.

## 2.2 Responsabilités

2.2.1 Par culture juste, on entend la liberté de signaler librement les problèmes et les erreurs ayant une incidence sur la sécurité et d'en discuter librement sans craindre de représailles, tout en acceptant et en appliquant systématiquement le principe que chacun doit répondre des actes malveillants qu'il commet. Une culture juste reconnaît que l'intention des employés est essentielle pour évaluer de façon fiable l'efficacité de la sécurité. Tout membre du personnel est responsable d'adopter un comportement sécuritaire correspondant à sa formation, à son expérience et aux critères professionnels qu'on attend d'une personne occupant son poste. Il doit adhérer aux procédures écrites à moins qu'il ne soit clairement nécessaire, dans l'intérêt de la sécurité, de s'en écarter. Si un tel écart s'avère nécessaire, l'employé se verra accorder la pleine liberté de répondre de ses choix.

2.2.2 Les États membres qui n'auraient pas déjà clairement défini une politique de culture juste sont invités à prendre connaissance de la description qui en est fournie dans la présente note de travail, à consulter les références citées et à déterminer si leurs organisations de l'aviation peuvent adopter une telle politique. Si tel est le cas, ces organisations pourraient rédiger une politique de la culture juste adaptée à leur situation. Cette politique pourrait comporter des éléments tels que les suivants :

1. Tout membre du personnel est reconnu pour le rôle qu'il joue dans la sécurité des services que nous offrons à nos clients.
2. Nous fournissons à tout membre du personnel l'environnement, les outils, la formation et les procédures appropriés pour faire son travail.
3. Nous exhortons tous les membres du personnel à avoir une attitude et des comportements sécuritaires à tout moment.
4. Nous cherchons à gérer notre organisation de telle sorte que le personnel ne se retrouvera pas dans des situations où la sécurité est compromise en raison de facteurs organisationnels.
5. Nous encourageons notre personnel à signaler volontairement les risques pour la sécurité et les situations potentiellement dangereuses sans craindre de représailles.

2.2.3 La politique doit avoir le soutien visible des plus hauts échelons de l'organisation ainsi que l'adhésion officielle du personnel (p. ex., par la voix des syndicats ou des représentants des travailleurs).

## 2.2.4 Signalements en matière de sécurité

2.2.4.1 En adoptant une culture juste, les membres doivent faire comprendre clairement à tout le personnel qu'une gestion efficace de la sécurité repose sur les connaissances et l'expertise des travailleurs de première ligne. Ils sont les mieux placés pour connaître toutes les situations dangereuses ou potentiellement dangereuses, qui sont présentes, se sont produites ou pourraient se produire. En ce qui a trait aux responsabilités du personnel, il relève du simple professionnalisme de signaler toute situation que l'employé estime dangereuse ou potentiellement dangereuse. À cette fin, l'organisation doit reconnaître de façon explicite que les employés peuvent parfois commettre des erreurs –et notamment des erreurs de jugement –pouvant mener à des situations non sécuritaires. Si un membre du personnel signale un incident de sécurité ou un risque, une organisation pratiquant une culture juste devra le prendre au sérieux et enquêter à l'échelle systémique et non à l'échelle de l'individu, compte tenu de l'inévitable variabilité des actions humaines.

2.2.4.2 S'il devient évident qu'une erreur a été commise, il ne faut jamais supposer ou chercher à attribuer une culpabilité. Un employé ne doit pas être sanctionné pour le simple fait d'avoir commis une erreur de bonne foi; il faut tenir compte de l'intention de l'action ainsi que des facteurs systémiques qui échappent à son contrôle. Le personnel doit être protégé autant que possible des conséquences négatives des erreurs de bonne foi, des erreurs de jugement, des signalements volontaires de risques pour la sécurité et des enquêtes subséquentes. En principe, il convient de défendre et de soutenir les membres du personnel qui sont exposés à des poursuites ou litiges à l'extérieur de l'organisation.

## 2.3 Tolérance zéro pour les comportements inacceptables

2.3.1 L'assemblée est invitée à s'engager officiellement à mettre en place un environnement de travail fondé sur une culture juste. Bien entendu, on ne saurait tolérer la négligence grave, les actes dangereux délibérés et l'imprudence, quelles que soient les conséquences. Les membres doivent établir clairement les attentes à l'égard des employés en ce qui a trait à leur attitude et leur comportement professionnel, et s'employer à défendre les erreurs de bonne foi et à sanctionner les écarts de conduite délibérés. Les membres et leur personnel doivent convenir clairement des limites entre les comportements acceptables et inacceptables et chercher à s'entendre sur les conséquences d'un franchissement de ces limites.

## 2.4 Procédures de la culture juste

2.4.1 Une politique décrivant les principes de la culture juste doit donc s'accompagner d'un ensemble de procédures décrivant son mécanisme de mise en œuvre. Elles peuvent comprendre ce qui suit :

- a) Façon dont les signalements liés à la sécurité seront conservés à un endroit d'accès restreint, s'il y a lieu, et comment assurer l'anonymat des personnes à l'origine et faisant l'objet du signalement.
- b) Désignation des personnes qui seront autorisées à traiter les signalements obligatoires et volontaires.
- c) Comment les personnes à l'origine et faisant l'objet du signalement seront protégées contre les sanctions et défendues en cas de poursuites ou de menaces.
- d) Comment l'organisation traitera la variabilité des actions humaines :
  - 1) Quels sont les comportements professionnels que l'organisation et le personnel conviennent de considérer comme normaux et anormaux?
  - 2) Comment l'organisation interprète les comportements humains, tout en respectant les normes et les valeurs qui guident les enquêtes sur les incidents? La méthode choisie pourrait, par exemple, prendre la forme d'un groupe ou comité permanent ou variable offrant des conseils sur les comportements humains.
  - 3) Quels outils l'organisation utilisera-t-elle pour guider son interprétation (p. ex., méthodologie, diagramme logique, grille de classification ou autre outil analogue pour interpréter la variabilité des actions humaines)?

2.4.2 La confiance du personnel dans la justice et l'équité du traitement auquel il aura droit est d'une importance primordiale. L'organisation pourrait sonder son personnel sur sa perception du climat de culture juste afin de déterminer l'efficacité de ses politiques et de ses procédures en la matière.

2.4.3 De plus, l'application d'une culture juste (telle qu'elle est décrite dans la présente note de travail) devrait être sujette à audit de la part de l'OACI dans le cadre de son programme universel d'audits de supervision de la sécurité, l'échec de l'établissement d'une culture juste étant traité comme une constatation.

### 3. CONCLUSION

3.1 À l'appui des objectifs larges à moyen terme du Plan pour la sécurité de l'aviation dans le monde (mise en œuvre complète du Cadre de planification de la sécurité de l'aviation à l'échelle mondiale de l'OACI) et du 4<sup>e</sup> catalyseur de performance de sécurité (Échange de renseignements sur la sécurité), et en complément des résultats des travaux du groupe de travail sur la protection des renseignements sur la sécurité, les États membres sont invités à établir une politique et des mécanismes de la culture juste au sein de leur organisation de l'aviation afin d'intensifier le partage des données sur la sécurité au sein de l'organisation et de déceler et d'atténuer les risques pour la sécurité de façon proactive.