

Dans le cadre du projet Topas (Topping Aviation Safety), l'OFAC s'est livré à un véritable exercice d'autocritique afin de tirer les enseignements du passé. Les collaborateurs ont dû répondre à des questions qui ne leur avaient encore jamais été posées, du moins pas sous cette forme.

Libéralisation des marchés, croissance fulgurante du trafic aérien, concurrence acharnée, pression sur les prix: depuis 1990, le paysage de l'aviation civile dans lequel évolue l'OFAC s'est totalement transformé. Au contraire des structures qui encadrent la surveillance de la sécurité qui, elles, n'ont pas évolué. L'étude du NLR a mis le doigt sur les problèmes liés à cette situation, en dénonçant notamment l'absence de séparation institutionnelle au sein de l'OFAC entre les activités relevant de la surveillance de la sécurité et celles ayant trait à la politique aéronautique. Or, la proximité des liens entre l'office et l'industrie a pu par le passé entraîner des décisions qui auraient pu être lourdes de conséquences pour la sécurité. La direction a donc voulu savoir ce qu'il en était afin de pouvoir le cas échéant tirer les enseignements qui s'imposaient.

Un changement de culture

La sécurité dans l'aviation civile repose sur quatre piliers: les directives internationales, les prescriptions légales, les normes professionnelles et... la confiance. Dans un marché verrouillé, la «confiance» est un fondement essentiel des relations entre contrôleurs et contrôlés. Il en va autrement dans un marché extrêmement concurrentiel auquel il convient d'appliquer d'autres règles du jeu selon l'adage «la confiance, c'est bien, le contrôle c'est mieux».

Topas représente un changement culturel pour les collaborateurs de l'OFAC engagés sur le terrain. Autrefois un atout, les liens privilégiés avec les entreprises soumises à surveillance, ont fini par devenir, avec la nouvelle donne du marché mondial de l'aviation civile, un handicap en termes de sécurité. L'ancienne culture d'entreprise de l'OFAC a probablement été à l'origine de mauvaises décisions. La direction a encouragé les collaborateurs à se livrer à un exercice d'autocritique: «Passez en revue les décisions antérieures, leur a-t-on demandé. Prendriez-vous aujourd'hui la même décision compte tenu de l'intensification de l'activité de surveillance? N'hésitez pas à signaler le moindre indice de carence en matière de sécurité.»

Cette enquête inhabituelle, délicate, basée sur l'expérience des collaborateurs et non sur une démarche purement technocratique, avait pour but d'établir l'inventaire des tâches de l'OFAC ayant une incidence sur la sécurité et de déceler les domaines où une intervention s'imposait. Cet état des lieux devait également permettre de tirer un trait sur le passé, aucune sanction n'étant prise à l'encontre des collaborateurs qui auraient avoué d'éventuels manquements ou négligences, sauf si les faits ainsi mis au jour relevaient du droit pénal.

Une opération couronnée de succès

L'opération a été incontestablement un succès. Elle a permis de sensibiliser les collaborateurs à une nouvelle philosophie en matière de sécurité et au rôle accru que sera amené à jouer l'OFAC en tant qu'autorité de surveillance de l'aviation civile suisse, prépondérante et expérimentée. L'enquête a par ailleurs confirmé que les experts de l'OFAC ont toujours fait preuve de professionnalisme et de sens des responsabilités, y compris lorsque la sécurité était en jeu. Aucune des décisions problématiques recensées n'a fait peser de menace grave sur la sécurité. Aucune erreur d'appréciation reconnue après coup n'a appelé des mesures d'urgence. Cette enquête a été une importante source d'informations dans l'optique du projet Topas. Il est apparu en outre que la plupart des manquements signalés étaient dus à l'insuffisance des moyens affectés à la surveillance de la sécurité.

On voit ainsi que Topas s'attaque aux barrières qui entravent le travail des experts de l'OFAC. En ce sens, l'enquête a été utile à tous.

