



**NOTE DE TRAVAIL**

**DEUXIÈME CONFÉRENCE DE HAUT NIVEAU SUR LA SÛRETÉ  
DE L'AVIATION (HLCAS/2)**

**Montréal, 29 et 30 novembre 2018**

**Point 2 : Stratégies futures de gestion des risques liés à la sûreté de l'aviation**

**PROMOTION D'UNE CULTURE DE SÛRETÉ**

(Note présentée par l'Allemagne, la Belgique, le Canada, les États-Unis, l'Italie, la Nouvelle-Zélande, le Portugal, le Qatar, la Roumanie, le Royaume-Uni, Singapour, la Suisse et le Conseil international des aéroports)

**SOMMAIRE**

La mise en place d'une culture de sûreté globale est indispensable à une sûreté de l'aviation efficace à long terme. Conformément aux objectifs prioritaires du Plan pour la sûreté de l'aviation dans le monde (GASeP), le Groupe de travail sur la formation (WGT) du Groupe d'experts de la sûreté de l'aviation (Groupe d'experts AVSEC) prend des mesures, en collaboration avec le Secrétariat de l'OACI, afin de promouvoir l'importance d'une culture de sûreté et de renforcer la capacité de l'OACI à fournir orientations et formations aux États membres sur une culture de sûreté.

La suite à donner par la Conférence de haut niveau sur la sûreté de l'aviation figure à la section 4.

**1. INTRODUCTION**

1.1 Le deuxième résultat prioritaire du Plan pour la sûreté de l'aviation dans le monde (GASeP) vise à développer une culture de sûreté et des capacités humaines en sûreté. Une culture de sûreté est un ensemble de normes, de croyances, de valeurs, d'attitudes et de principes qui sont inhérents au fonctionnement quotidien d'une organisation et qui transparaissent dans l'action et le comportement de l'ensemble des entités et des employés de cette organisation. Dans le domaine de la sûreté de l'aviation, la mise en place d'une solide culture de sûreté s'appuiera sur des ressources communes, encouragera l'échange d'informations, permettra de reconnaître l'importance d'une sûreté efficace pour le succès des entreprises, amènera les employés à adopter – comme valeur fondamentale – des pratiques de sûreté positives, et harmonisera la sûreté avec des objectifs économiques essentiels. Le Groupe WGT du Groupe d'experts AVSEC souscrit pleinement à ce résultat clé et note qu'il importe de forger et d'entretenir une culture de sûreté forte et solide tout en développant des aptitudes, des compétences et un capital humain.

1.2 Le Groupe WGT encourage les tâches ci-après qui sont rattachées au résultat prioritaire 2 du GASeP :

- 2A. Examiner le matériel de formation pour enseigner la culture de sûreté et ses principes, ou en élaborer.
- 2B. Élaborer des programmes de sensibilisation à la sûreté qui favorisent efficacement une culture de sûreté positive.
- 2C. Promouvoir de façon permanente des campagnes de sensibilisation à la sûreté.
- 2E. Élaborer et diffuser auprès de toutes les parties prenantes des plans de communication, des outils de compte rendu, du matériel promotionnel et des formations types.
- 2F. Élaborer des stratégies de communication pour sensibiliser le grand public à la sûreté de l'aviation et à l'importance de se conformer aux mesures de sûreté.

## **2. MESURES PRISES PAR LE GROUPE WGT POUR PROMOUVOIR UNE CULTURE DE SÛRETÉ**

2.1 Dans le cadre de son programme des travaux officiel, et en collaboration avec le Secrétariat de l'OACI, le Groupe WGT a entrepris des activités pour mener à bien les tâches relatives à une culture de sûreté qui sont décrites dans le GASeP. En 2017, il a élaboré une Trousse d'outils pour la promotion d'une culture de sûreté (Appendice A), qui est conçue pour aider des organisations du secteur aéronautique à renforcer une solide culture de sûreté pour assurer un régime de sûreté efficace. Cette trousse contient un certain nombre d'outils permettant à des formateurs et à des gestionnaires d'induire et de nourrir des comportements rigoureux chez le personnel en matière de sûreté.

2.2 Le Groupe WGT a également mis sur pied un atelier sur la promotion d'une culture de sûreté positive. S'adressant principalement à des cadres supérieurs et intermédiaires de l'industrie et à d'autres personnes chargées de l'application des mesures de sûreté, cet atelier aura pour objectif d'assister ce personnel dans la mise en place d'une culture de sûreté positive et dans l'amélioration de sa performance de sûreté globale par le repérage rapide de problèmes de sûreté potentiels. Une description de l'atelier a été achevée à la réunion du Groupe WGT en juillet 2018.

2.3 Dans le cadre de ses initiatives de promotion d'une culture de sûreté, le Groupe WGT a créé, en partenariat avec le Secrétariat de l'OACI, un séminaire pour une culture de sûreté dans le cadre des activités du Symposium 2018 de l'OACI sur la sûreté de l'aviation, afin de présenter aux participants des pratiques optimales pour élaborer des campagnes visant à encourager des changements de comportement et des outils pour instaurer une culture de sûreté positive dans leur organisation.

## **3. RENFORCEMENT D'UNE CULTURE DE SÛRETÉ POSITIVE**

3.1 Une culture de sûreté efficace peut amener des employés à se saisir de problèmes de sûreté et à assumer des responsabilités à cet égard. Elle est une composante essentielle d'un régime de sûreté protecteur, qui soutient et garantit une organisation résiliente face aux risques. La promotion d'une culture de sûreté positive contribue à atténuer les menaces internes et externes, car le personnel raisonne et agit dans un plus grand souci de sûreté et est en mesure de repérer et de signaler des comportements ou des activités préoccupants. Ainsi, l'ensemble du personnel sent qu'il a un rôle crucial à jouer dans le

cadre d'un régime de sûreté, et la sûreté globale est améliorée – non seulement la sûreté de l'aviation mais aussi la sécurité aux frontières au sens large sans qu'il soit nécessaire de faire des investissements importants. Des agents d'inspection/filtrage aux nettoyeurs, en passant par les chauffeurs de taxi et le personnel qui travaillent dans les commerces des aéroports, tous ont un rôle vital à jouer pour améliorer la sûreté de l'aviation.

3.2 Un régime de sûreté solide et efficace doit être préventif et soutenu par du personnel compétent. En outre, une culture de sûreté ne peut être performante que si les individus sont responsables et incités à suivre les procédures établies, à se conformer aux règles prescrites et à prendre l'initiative en cas de circonstances imprévues. Un système de gestion de la sûreté (SGS) efficace peut être l'un des moyens d'atteindre cet objectif en appliquant une approche organisée et systématique de la gestion de la sûreté, qui intègre la gestion de la sûreté et la prise en charge des risques dans les activités quotidiennes de l'organisation et de son personnel.

3.3 Le Groupe WGT recommande que l'ensemble des États, des organisations et des entités soient encouragés à adopter et à promouvoir une culture de sûreté positive afin de réaliser, en accéléré, les tâches rattachées au deuxième résultat prioritaire du GASeP. Tous devraient être invités à s'assurer que des capacités et des moyens sont mis en place dans tout le système en investissant dans un capital humain constitué d'une main-d'œuvre motivée et compétente. Cela permettra de développer une culture de sûreté dans laquelle chacun connaît son rôle et ses responsabilités dans un régime de sûreté. Ces activités pourraient s'articuler autour de celles présentées dans l'Appendice A, *Trousse d'outils pour une culture de sûreté*, approuvée par le Groupe d'experts AVSEC en 2018, qui comprend, mais sans s'y limiter, des activités de formation initiale et continue sur une culture de sûreté et des activités d'apprentissage continu ; la promotion d'une culture de sûreté par le personnel de direction ; un plan de communication ciblé et des campagnes continues de sensibilisation à la sûreté ; et l'établissement d'un système de compte rendu qui garantit l'anonymat des personnes qui communiquent des informations.

3.4 Le Groupe WGT reconnaît qu'il peut être difficile de transformer les comportements et d'accroître la sensibilisation en matière de culture de sûreté, et ce à tous les niveaux d'une organisation, en suivant une approche descendante. Pour retirer un maximum d'avantages, les États devraient suivre une approche interinstitutions, de sorte que le soutien à une culture de sûreté ne vise pas seulement la sûreté de l'aviation mais la sûreté en général. Le Groupe WGT encourage les États, les organisations et l'industrie à prendre des mesures concrètes immédiates afin de commencer à lancer des campagnes médiatisées pour le changement des comportements et d'autres mesures pratiques visant à promouvoir une culture de sûreté solide et durable dans leurs organisations.

#### 4. SUITE À DONNER PAR LA CONFÉRENCE

4.1 La Conférence de haut niveau sur la sûreté de l'aviation est invitée à :

- a) reconnaître les travaux accomplis jusqu'à présent par le Groupe de travail sur la formation de l'OACI et le Groupe d'experts AVSEC afin de promouvoir une culture de sûreté positive ;
- b) encourager les États, les organisations et l'industrie à utiliser les outils du WGT relatifs à une culture de sûreté pour procéder à des améliorations immédiates en matière de sûreté et engager des changements à plus long terme en prenant des mesures pratiques visant à promouvoir une culture de sûreté dans le cadre de leurs juridictions ou organisations respectives.

-----

## APPENDIX A

### SECURITY CULTURE TOOLKIT

A priority action of the Global Aviation Security Plan (GASeP), as adopted by the Council of ICAO 10 November 2017, is to **Develop Security Culture and Human Capability**. This document produced by the ICAO Working Group on Training and endorsed by the ICAO Aviation Security Panel 19-23 March 2018 seeks to build and promote positive security culture by providing States and Industry with a toolkit of best practices.

#### Introduction

##### – What is Security Culture?

Security culture is a set of norms, beliefs, values, attitudes and assumptions that are inherent in the daily operation of an organisation and are reflected by the actions and behaviours of all entities and personnel within the organisation. Security should be everyone's responsibility - from the ground up. Effective security culture is about:

- Recognising that effective security is critical to business success;
- Establishing an appreciation of positive security practices among employees;
- Aligning security to core business goals; and
- Articulating security as a core value rather than as an obligation or a burdensome expense.

#### Benefits

The benefits of an effective security culture include:

- Employees (staff) are engaged with, and take responsibility for, security issues;
- Levels of compliance with protective security measures increase;
- The risk of security incidents and breaches is reduced by employees thinking and acting in more security conscious ways;
- Employees are more likely to identify and report behaviours/activities of concern;
- Employees feel a greater sense of security; and
- Security is improved without the need for large expenditure.

**Tools for the implementation of a positive security culture**

This toolkit is designed to assist organisations operating in the aviation industry in enhancing their security culture. It outlines a number of tools to support trainers and managers with embedding and sustaining strong security behaviours within the workforce. The tools are grouped under the following intervention areas:

POSITIVE WORK ENVIRONMENT	
DESIRED OUTCOME	TOOLS
A work environment which drives and facilitates a positive security culture.	<b>Clear and consistent: policy, processes, systems and procedures</b> – enshrine security in all corporate policy and procedures, including those areas which do not have a primary security focus, such as the organisation’s management plan. Document clearly in writing: policy, processes, systems and procedures which support a positive security culture. Ensure the information is easy to understand, simple to follow, and readily accessible to staff who may want to refresh their understanding.
	<b>Equipment, space, resources</b> – provide staff with the resources they need to achieve a strong security performance. This may be in the form of additional screening equipment, or by providing extra staff at a security checkpoint, or the provision of appropriate IT equipment or machinery.
	<b>Prompts</b> – help employees to implement good security by reminding them what actions they need to take. This could be notices on doorways reminding them not to allow tailgating (drive too closely behind another vehicle); or a pop-up prompt when logging on/off a computer.
	<b>Suggestions box</b> – allow staff the opportunity to suggest ways in which security could be improved. Reward suggestions which result in changes and improvements.
	<b>Targeted communications plan</b> - invite experts or celebrities from outside of the organisation to endorse security practices through fun messages. This could be via a video or an article or an in-person presentation.
Staff who know what security behaviours are expected of them and who confidently and willingly demonstrate the behaviours.	<b>Performance appraisals</b> – document for every employee what security behaviours are expected of them and assess their performance against these behaviours as part of the appraisal process. Provide feedback on their security behaviours, recognition for positive security behaviour, and consequences or sanctions for failure to adhere to security policy.
	<b>Thank you messages</b> - this may be in the form of a blog or an article on how strong security culture is impacting positively on the organisation. Or a corporate communication on the results of security checks e.g. 100% of employees were clearly displaying their security pass.
An organised, systematic approach to managing security which embeds security management into the day-to-day activities of the organisation and its people.	<b>Security Management System (SeMS)</b> – manage security in a structured way by implementing a SeMS. A SeMS can provide a risk-driven framework for integrating security into an organisation’s daily operations and culture. The philosophy of SeMS is a top-to-bottom culture that leads to the efficient provision of a secure operation.

TRAINING	
DESIRED OUTCOME	TOOLS
Staff who have the knowledge, skills and capability to practice good security.	<b>Induction training</b> – equip employees with the knowledge, skills and abilities to practice good security from the outset. This includes those whose roles do not involve the implementation of aviation security measures. Educate new staff on the threat, in particular those who may pose a threat to civil aviation and their possible motives; the types of attack on aviation; and the reasons why aviation is an attractive target. Emphasise the importance of challenging non-compliance with security procedures/policy and include details of how to respond to security incidents. Provide examples of unusual/suspicious behaviour/items which should be reported. Use case studies, dummy items and role play to emphasise the message.
	<b>Refresher training</b> – provide refresher training at regular intervals so that employees can renew and update their knowledge of security matters. Training should include updates on emerging threats/recent incidents, security failures, suspicious behaviours and what to watch out for.
	<b>Continuous learning activities</b> – promote security messages throughout the year and support employees in expanding their security knowledge and skills. This may be in the form of security events, support with e-learning, and job shadowing or mentoring.
LEADERSHIP	
DESIRED OUTCOME	TOOLS
An environment where managers and leaders, including those at the highest level, lead by example and support their staff in implementing good security.	<b>Leadership briefings</b> - promote security messages through senior staff. Senior leaders could include security in part of their newsletters or staff briefings, or write an article or a blog on underlining the importance they place on good security and the actions they take personally to enhance and promote positive security culture.
	<b>Example behaviour</b> – support and personally apply security policy at all times and do not cut corners e.g. to save time.
	<b>Patience and understanding</b> - allow all staff the necessary time and resources to comply with security measures, even when under pressure.
	<b>Thank you messages</b> – personally thank those who have reported suspicious activity or security breaches.
	<b>Involvement in security awareness events and staff briefings</b> – senior management taking time to get personally involved in security awareness briefings and events. This would send a message to staff that managers/leaders have placed importance in security and are supportive for ongoing security initiatives.
UNDERSTANDING THE THREAT	
DESIRED OUTCOME	TOOLS
	<b>Targeted threat briefings</b> – provide middle and senior managers with targeted, more detailed threat briefings to maintain and enhance their understanding and appreciation of the threat.

All staff understand the nature of the threats they and their organisation face.	<b>Reminder briefings</b> – deliver regular reminders to existing staff and the wider airport community on security threats faced by the organisation. This could be via the intranet, in newsletters, at staff meetings, through annual refresher training or at specific coordinated briefing awareness sessions.
	<b>Verbal updates when the threat picture changes</b> – inform staff as soon as possible about new and emerging threats, or changes in threat level, and the implications of this for them and the organisation. This is best done face-to-face e.g. at staff meetings and shift briefings to allow staff to ask questions.
<b>VIGILANCE</b>	
<b>DESIRED OUTCOME</b>	<b>TOOLS</b>
All staff feel able to challenge those who are not complying with security policy /procedures.	<b>Repetition</b> – repeat messages for consistency and to help embed awareness. For example a person getting the same security messaging on recruitment, during induction, on pass issue, and throughout their employment.
	<b>Reminder briefs</b> - encourage staff to challenge non-compliance via briefings, handouts and posters in staff rest areas pointing out potential consequences of failing to challenge.
All staff and visitors pay attention to their surroundings when at the airport and know what unusual or suspicious behaviour looks like.	<b>Visitor briefing note</b> - create a short security briefing note to issue to all visitors along with visitors pass. The note could highlight the importance of paying attention to their surroundings when at the airport and provide contact details for the security room.
	<b>Posters and signage</b> – place signage around airport premises to remind staff and visitors to remain vigilant and pay attention to their surroundings. Contact details can be provided on the signage to advise the person who to contact if they detect suspicious personnel or activities.
	<b>Regular security awareness campaigns</b> – run security education campaigns at regular intervals to remind existing employees and airport operators about their role in protective security, what may constitute suspicious activity and the importance of reporting unusual behaviour or items. The campaign could include posters listing suspicious activities in staff rest areas, a blog or article on the intranet, including real-world examples or experiences, and a security awareness event showcasing protective security arrangements, with expert speakers, displays and presentations.
<b>REPORTING SYSTEMS</b>	
<b>DESIRED OUTCOME</b>	<b>TOOLS</b>
Security breaches and occurrences are reported swiftly and corrected. Staff do not feel as though they are ‘telling tales’ when reporting an incident.	<b>A just culture reporting system</b> - establish a reporting system that guarantees confidentiality of reporting individuals (a “just culture” reporting system) and include information on how to report breaches/occurrences via posters in staff rest areas.
	<b>Induction training on reporting of security breaches</b> - deliver training on the functioning of the “just culture” reporting system, its benefits and employees rights, responsibilities and duties in relation to occurrences as part every staff member’s induction
	<b>Rewards/Thank you</b> - reward staff members who report security breaches and occurrences e.g. personal thank you

	from senior leaders, or recognition within the performance management system so that they know their report has been received and taken seriously.
INCIDENT RESPONSE	
DESIRED OUTCOME	TOOLS
All staff know how to respond and who to contact in the event of an incident.	<b>Wallet card</b> - issue to all employees a wallet-sized quick reference card containing details of who to contact for each type of security incident e.g. the number for reporting unusual or suspicious behaviour, reporting a lost company item etc. Cards could be made to fit into/to the back of airport/crew pass holders so to be always on hand.
	<b>Regular table top exercises and practice drills</b> – provide staff with the opportunity to think through the actions they may take during an incident and test their ability to respond to a situation. Lessons should be identified and recorded with changes in plans and procedures implemented where necessary.
INFORMATION SECURITY	
DESIRED OUTCOME	TOOLS
Sensitive information is stored, transmitted and disposed of securely and is shared only with those who need to know.	<b>Induction training</b> - deliver training on protecting and sharing information securely to all new employees with a test or other assessment to confirm understanding.
	<b>Clearly documented information security policy and procedures</b> – ensure this is readily accessible to staff who may want to refresh their understanding.
	<b>Cyber Security</b> - have robust cyber incident response plans in place. These plans should be tested and updated on a regular basis, with mechanisms in place to implement lessons learned from exercises and real life incidents.
	<b>Reminder briefs</b> - use briefings, handouts and posters in staff rest areas to remind staff of the importance of good information security, pointing out potential consequences of an information breach.
Lost/stolen items such as laptops, phones or papers are reported immediately.	<b>Wallet card/quick reference intranet page</b> – containing an easy to follow information on actions to take when company items have been lost or stolen.
MEASURES OF EFFECTIVENESS	
DESIRED OUTCOME	TOOLS
Improvements in security culture are being made.	<b>Breach records</b> - record the number of security incidents reported and allow an element of analysis to improve areas of weakness.
	<b>Inspection results</b> – record compliance rates with security policy e.g. number of staff correctly displaying their pass during inspections.
	<b>Staff surveys/focus groups</b> – carry out surveys to find out how staff feel about security and the culture.