



# Leadership et culture de sûreté

Présentation à la Réunion des cadres  
supérieurs des organismes de réglementation  
Le 21 septembre 2017

**Ramzi Jammal**

Premier vice-président et chef de la  
réglementation des opérations  
Commission canadienne de sûreté  
nucléaire



**CANADA 150**



# Culture de sûreté à la CCSN

« La culture de sûreté de la Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN) découle de la mission, des programmes et des pratiques organisationnels, ainsi que des actions et des comportements des employés et des gestionnaires, qui instaurent et maintiennent le caractère absolu de la sûreté. »

*Ramzi Jammal*

*Premier vice-président et chef de la réglementation des opérations*

# Culture de sûreté

La sûreté est  
une valeur  
clairement  
reconnue

Le  
leadership  
en matière  
de sûreté  
est clair

Les  
responsabilités  
en matière de  
sûreté sont  
claires

Culture de  
sûreté

La sûreté est  
intégrée dans  
toutes les  
activités

La sûreté  
repose sur  
l'apprentissage



# Les responsabilités en matière de sûreté sont claires

- Une culture de sûreté est en place depuis longtemps à la CCSN :
  - Les cadres de tous les niveaux ne manquent pas une occasion de promouvoir la sûreté en tant que priorité absolue. Le premier vice-président et chef de la réglementation des opérations, à titre de champion de la culture de sûreté, représente bien l'engagement de la direction de la CCSN.
  - Le rôle de conseiller scientifique principal est établi pour veiller à ce que toutes les préoccupations techniques soulevées soient examinées et traitées adéquatement en vue de formuler des recommandations fondées sur la science.

# La sûreté est une valeur clairement reconnue



- La culture de sûreté fait partie intégrante de la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires (LSRN)* du Canada :
  - Le paragraphe 18(1) donne l’immunité aux commissaires et aux membres du personnel de la CCSN, à titre individuel, contre les poursuites civiles pour autant que leurs actes ou décisions aient été accomplis ou rendus de bonne foi sous le régime de la LSRN.
  - Cette immunité aide à assurer l’absence d’interférence, ce qui permet de prendre des décisions de sûreté de façon indépendante et objective.
  - Cela permet également d’éviter les distractions touchant les obligations d’origine légale, les effets paralysants sur le processus décisionnel et la compromission de l’impartialité.

# La sûreté repose sur l'apprentissage



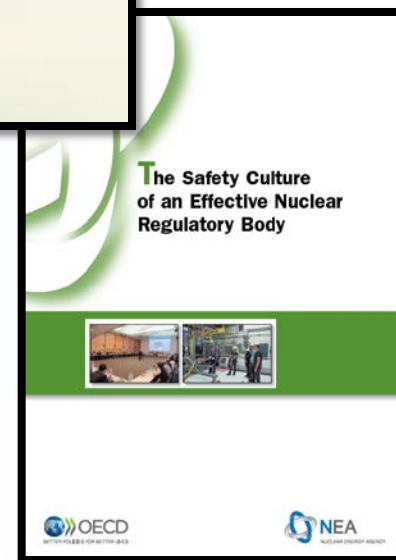
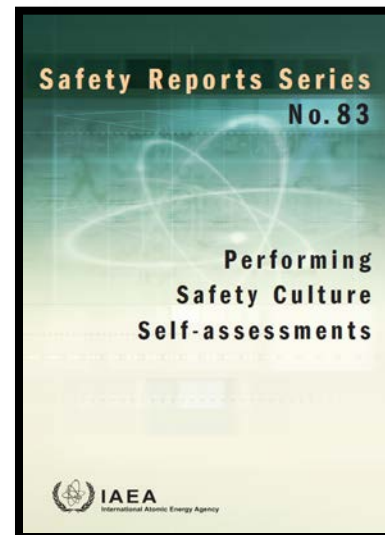
- Malgré une culture de sûreté déjà saine, la CCSN cherche toujours à s'améliorer sur ce plan
- Mobilisation et commentaires des employés sollicités par les moyens suivants :
  - Séances de discussion ouverte
  - Sondages auprès du personnel
  - Communications internes – courriels, articles, conférences-midi
  - Plan d'apprentissage individuel de chaque employé



# La sûreté repose sur l'apprentissage (suite)



- Suivant les conseils et l'orientation d'un tiers expert, la CCSN mène une auto-évaluation de la culture de sûreté réglementaire à l'échelle de l'organisation, en se fondant sur les documents suivants :
  - Série « Rapports de sûreté » de l'AIEA n° 83, *Performing Safety Culture Self-Assessments*
  - Publication de l'Agence pour l'énergie nucléaire intitulée *The Safety Culture of an Effective Nuclear Regulatory Body*



# La sûreté est intégrée dans toutes les activités



- En 2015, la CCSN a mis sur pied un groupe de travail interfonctionnel officiel sur la culture de sûreté et l'intégrité scientifique qui, en se fondant sur les commentaires du personnel, a conçu de nouvelles procédures et politiques qui sont maintenant en place :
  - La *Politique de la porte ouverte* et la politique sur les réunions non hiérarchiques permettent aux employés d'exprimer leurs préoccupations auprès d'un représentant de la direction de leur choix.
  - La *Politique scientifique dans un environnement de réglementation* offre de la gouvernance et renforce la confiance des employés pour qu'ils appliquent des principes scientifiques de façon éthique et professionnelle.
  - Le processus en cas de désaccord offre une feuille de route claire aux employés qui désirent résoudre leurs divergences d'opinions professionnelles portant sur une décision prise sur le plan scientifique ou réglementaire.

**Nous encourageons les employés à soulever des questions et des préoccupations**



# Le leadership en matière de sûreté est clair



- Parrainé par le premier vice-président et chef de la réglementation des opérations
- Culture de sûreté intégrée au système de gestion de la CCSN
- La CCSN a établi des compétences comportementales clés pour le personnel ainsi qu'un profil des compétences clés en leadership pour les gestionnaires afin de promouvoir une culture de sûreté



# Culture de sûreté à la CCSN – Conclusion



La CCSN a toutes les caractéristiques d'une saine culture de sûreté

- **Notre sûreté est une valeur clairement reconnue :**  
Elle est consacrée par le droit canadien, dans la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires*
- **Nos responsabilités en matière de sûreté sont claires :**  
Elles relèvent du premier vice-président et chef de la réglementation des opérations, avec l'appui du conseiller scientifique principal
- **Notre sûreté repose sur l'apprentissage :**  
Nous cherchons toujours à nous améliorer et sollicitons constamment de la rétroaction
- **La sûreté est intégrée dans toutes nos activités :**  
Nous veillons à la surveillance réglementaire sans compromettre la sûreté
- **Notre leadership en matière de sûreté est clair :**  
Cela fait partie intégrante de notre système de gestion, mené par un champion de la direction

# Culture de sûreté à l'échelle internationale



- Il n'existe pas de champion de la sûreté nucléaire à l'échelle mondiale. Les conventions sur la sûreté tentent de combler ce vide.
- L'Association mondiale des exploitants de centrales nucléaires ainsi que les exploitants ont des obligations à l'égard de la sûreté nucléaire mondiale.
- Le processus de la *Convention sur la sûreté nucléaire* (CSN) est important, puisqu'il permet aux parties contractantes de se concentrer sur l'amélioration continue, de renouveler leur engagement envers la sûreté nucléaire mondiale et de faire preuve de responsabilisation et de transparence – tous des éléments essentiels d'une culture de sûreté.

# Convention sur la sûreté nucléaire – Avant la septième réunion d'examen



- Plusieurs parties contractantes ne se conformaient pas aux dispositions de la CSN
- Efforts visant à améliorer la transparence et la conformité aux articles de la CSN
  - correspondance régulière adressée à toutes les parties contractantes (correspondance ciblée avec les parties qui, historiquement, ne respectaient pas leurs obligations)
  - Démarches entreprises sur le plan diplomatique à Ottawa et à Vienne visant les parties contractantes non conformes
- Le nombre de parties contractantes est passé de 75 (à la dernière réunion) à 80



# Conclusions tirées de la septième réunion d'examen de la CSN en matière de culture de sûreté



- Les parties contractantes ont signalé des progrès réalisés dans l'établissement d'approches de surveillance de la culture de sûreté des exploitants
- Cependant, les parties contractantes ont souligné que les processus visant à promouvoir et à maintenir la culture de sûreté de l'organisme de réglementation en tant que tel ne sont pas largement adoptés
- Prochaines étapes
  - L'AIEA est encouragée à continuer de préparer de l'orientation sur la surveillance de la culture de sûreté des titulaires de permis et, séparément, sur les pratiques d'un organisme de réglementation visant à promouvoir et à maintenir sa propre culture de sûreté
  - Les parties contractantes sont encouragées à contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de cette orientation

# Réalisations découlant de la septième réunion d'examen de la CSN



- Transparence et responsabilisation accrues à la réunion
  - Toutes les parties contractantes, sauf une, ont soumis un rapport national
  - Tous les rapports nationaux ont été affichés sur le site Web de l'AIEA 90 jours après la réunion d'examen
  - Les séances plénières d'ouverture et de clôture ainsi que la conférence de presse de la fin ont été diffusées sur le Web et archivées sur le site Web de l'AIEA
- En vue de la huitième réunion d'examen
  - Encourager une grande participation
  - Étudier de nouvelles méthodes d'échange d'information

**La communauté de la réglementation prêche par l'exemple en culture de sûreté**

# Merci! Des questions?



Visitez-nous en ligne



Regardez notre chaîne YouTube



Suivez-nous sur Facebook



Abonnez-vous aux mises à jour



Suivez-nous sur Twitter



Communiquez avec nous