

Projet de recherche sur les indicateurs de culture de sécurité – Point de vue de la réglementation

Rédaction :

Groupe de travail des organismes de réglementation nord-américains sur la culture de sécurité

17 mars 2016

1. Contexte

L'analyse de données historiques et d'accidents majeurs récents révèle que la culture organisationnelle, en particulier les valeurs, attitudes, convictions et comportements reliés à la sécurité et aux risques¹, peut influencer de façon positive ou négative sur les résultats obtenus en matière de sécurité et de protection de l'environnement.

En mai 2013, une réunion extraordinaire des organismes de réglementation de l'industrie pétrolière et gazière a été organisée pour discuter de l'amélioration des résultats sur le plan de la sécurité et de l'environnement en optimisant la culture de sécurité. Les représentants canadiens de l'Office national de l'énergie, de l'Office Canada – Terre-Neuve et Labrador des hydrocarbures extracôtiers et de l'Office Canada – Nouvelle-Écosse des hydrocarbures extracôtiers, de concert avec les représentants américains du Bureau of Safety and Environmental Enforcement et de la Pipeline and Hazardous Materials Safety Administration, ont relevé plusieurs possibilités de faire progresser la culture de sécurité :

- en favorisant une compréhension commune de la culture de sécurité parmi les instances de réglementation et les entreprises réglementées;
- en énonçant clairement les attentes réglementaires relatives à la culture de sécurité;
- en collaborant à l'élaboration de documentation de référence et de ressources destinées à l'industrie pour clarifier et uniformiser la terminologie et, si possible, établir les dimensions et les caractéristiques de la culture de sécurité.

En 2014, l'Alberta Energy Regulator et la British Columbia Oil & Gas Commission se sont joints au groupe de travail. Le groupe de travail des organismes de réglementation nord-américains sur la culture de sécurité s'est penché sur ce que les organismes de réglementation pourraient faire pour améliorer la culture de sécurité dans l'industrie par la recherche, l'apprentissage et la mise en commun.

2. Projet de recherche sur les indicateurs de culture de sécurité

Dès le début, le groupe de travail a reconnu qu'il fallait un outil pour recueillir et communiquer des renseignements utiles concernant l'influence de la culture sur les résultats en matière de sécurité et de protection de l'environnement. C'est ainsi qu'a été lancé le projet de recherche sur les indicateurs de culture de sécurité, dont l'objectif consistait à relever une série d'indicateurs pouvant servir à sensibiliser davantage et à mieux comprendre les menaces et défenses culturelles dans l'industrie pétrolière et gazière.

Le projet a mis à contribution du personnel opérationnel de chaque organisme du groupe de travail pour définir la nature et la portée des signes de culture de sécurité observés durant les

¹ Mearns, K., R. Flin, R. Gordon et M. Fleming (1998), *Measuring safety culture in the offshore oil industry*. Work and Stress, 12(3), pp. 238-254. « Sécurité » englobe les travailleurs, le public, les processus, les opérations, l'intégrité des installations, la sûreté et la protection de l'environnement.

interactions avec les entités réglementées. L'outil était destiné aux organismes de réglementation, mais les membres du groupe de travail se sont engagés à communiquer les résultats aux parties prenantes et autres parties intéressées dans le but de favoriser une culture d'apprentissage dans l'ensemble du secteur.

3. Participants au projet

Tous les participants au projet étaient des employés chargés de la réglementation provenant des organismes membres du groupe de travail. Le personnel de la réglementation possédant de l'expérience dans l'exécution d'inspections, d'enquêtes, de vérifications ou de réunions de haut niveau avec les dirigeants de société ont été invités à participer à l'étude. On s'est efforcé d'inclure du personnel de toutes les disciplines de la réglementation [sécurité, intégrité (ingénierie), gestion des urgences, sécurité, protection de l'environnement, etc.].

4. Méthodologie du projet

Des entrevues individuelles (en personne ou par téléphone) avec les participants ont été menées. Ces entrevues étaient confidentielles. Les renseignements recueillis ont été analysés après avoir été dénués de toute information sur l'identité. La seule donnée spécifique sur les personnes rencontrées était l'activité fonctionnelle décrivant le mieux la nature de leurs tâches de réglementation (inspection, enquête, vérification, animation de réunions, etc.). Aucun autre renseignement d'identification personnelle n'a été enregistré. Les noms de société mentionnés pendant l'entrevue ont été retirés avant l'analyse des données.

Pendant les entrevues, un représentant² du groupe de travail a posé une série de questions aux participants sur les signes de culture de sécurité observés au cours d'activités de réglementation antérieures. Certaines questions visaient à déterminer ce que chaque participant connaissait de la culture de sécurité. Reportez-vous à l'annexe A pour voir la liste complète des questions d'entrevue.

En tout, 50 entrevues ont été menées. Les données qualitatives recueillies durant les entrevues ont été examinées, séparées et codées en fonction du sujet. Les données codées ont été analysées davantage pour faire ressortir les thèmes, qui ont été mis en correspondance avec divers cadres de culture de sécurité (p. ex., cadre de travail de la culture de sécurité de l'Office national de l'énergie et des offices sur les hydrocarbures extracôtiers³, cadre de travail proposé par l'Agence

² Dans la plupart des cas, l'interviewer et le participant provenaient du même organisme de réglementation.

³ Promotion de la culture de sécurité dans l'industrie pétrolière et gazière – Énoncé sur la culture de sécurité <https://www.neb-one.gc.ca/sftnvrnmnt/sft/sftyeltr/sftyeltrsttmnt-fra.html>

internationale de l'énergie atomique⁴, et cadre de travail proposé par l'Institute of Nuclear Power Operations⁵), pour effectuer un contrôle de validité rapide.

Chaque indicateur a été classé, aux fins de la présentation, selon sa pertinence par rapport à quatre dimensions de la culture de sécurité : 1) engagement de la direction à l'égard de la sécurité, 2) vigilance, 3) habilitation et responsabilisation, et 4) faculté d'adaptation. Ces dimensions sont compatibles avec les aspects positifs figurant dans l'énoncé sur la culture de sécurité susmentionné.

Enfin, chaque indicateur a été structuré à l'intérieur d'un modèle de maturité qui permet d'illustrer la dynamique associée à la culture de sécurité et le processus naturel qui a tendance à se produire dans les sociétés déterminées à améliorer la culture de sécurité – la maturité culturelle se réalise au fil du temps.

5. Résultats : la série d'indicateurs

La série complète d'indicateurs obtenue au terme du projet de recherche se trouve à l'annexe B.

Les indicateurs ont été conçus pour s'appliquer universellement à toute organisation, peu importe la taille, l'activité ou le type d'installation. En outre, les indicateurs peuvent être utilisés globalement ou sélectivement en fonction des besoins uniques de l'organisation.

Les indicateurs ne mesurent pas la culture de sécurité directement; ils font ressortir des signes de points forts ou faibles pouvant donner une indication de la condition relative de la culture.

Il importe de souligner que les indicateurs ne constituent pas un produit final représentant une liste d'exigences réglementaires prescriptives, un protocole de vérification ou un plan d'action détaillé pour instaurer une culture de sécurité dans une société. Ils servent plutôt à fournir une documentation de référence et des lignes directrices supplémentaires sur les caractéristiques d'une culture de sécurité à divers stades de développement.

Ce que sont les indicateurs	Ce que les indicateurs ne sont pas
<ul style="list-style-type: none">• Une partie de la boîte à outils de la culture de sécurité pouvant aider d'autres organisations à comprendre et reconnaître les forces et les faiblesses culturelles.• Un outil pouvant servir à repérer des	<ul style="list-style-type: none">• Un protocole de vérification• Une liste prescriptive d'exigences réglementaires• Une liste de contrôle de conformité ou

⁴ IAEA no 75-INSAG-4 Safety Culture http://www-pub.iaea.org/MTCD/publications/PDF/Pub882_web.pdf

⁵ INPO Doc12-012 Traits of a Healthy Safety Culture <http://pbadupws.nrc.gov/docs/ML1303/ML13031A707.pdf>

<p>points de données en vue de la collecte et de l'analyse par des experts en la matière.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une description détaillée et plus concrète des dimensions de la culture de sécurité inclus dans l'énoncé publié en juin 2014. 	<p>d'inspection</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un outil utilisé pour l'exécution de la réglementation • Une obligation devant être adoptée par l'industrie
---	--

6. Étapes suivantes

Le groupe de travail a l'intention de poursuivre ses efforts en vue de promouvoir la culture de sécurité. Il consultera l'industrie et les experts en la matière pour savoir comment développer davantage et utiliser les indicateurs pour appuyer l'amélioration continue dans cet important domaine.

Contact information

- Courriel : culturesecurite@neb-one.gc.ca
- Madame Claudine Bradley
Office national de l'énergie
517, Dixième Avenue S.-O.
Calgary (Alberta)
T2R 0A8
- Par télécopieur : 403-292-5503 ou 1-877-288-8803 (sans frais)

Annexe A : Questions d'entrevue pour le projet de recherche sur les indicateurs de culture de sécurité

1. Pouvez-vous me parler d'une situation où une _____ (inspection, enquête, vérification, réunion de société) vous a laissé perplexe quant à l'engagement de la société en matière de sécurité (ou culture de sécurité)?
2. Qu'avez-vous vu, entendu ou observé qui vous a donné une indication de faible culture de sécurité ou engagement à cet égard?
3. Pouvez-vous me parler d'une situation où une _____ (inspection, enquête, vérification, réunion de société) vous a donné une bonne impression quant à l'engagement de la société en matière de sécurité (ou culture de sécurité)?
4. Qu'avez-vous vu, entendu ou observé qui vous a donné une indication de culture de sécurité ou d'engagement favorable à cet égard?
5. Pensez à une société que vous percevez comme ayant un rendement et un engagement solides en matière de sécurité : qu'est-ce qui vous a mené à cette conclusion?
6. Pensez à une société que vous percevez comme ayant un rendement et un engagement faibles en matière de sécurité : qu'est-ce qui vous a mené à cette conclusion?
7. Décrivez en vos propres mots ce que signifie culture de sécurité pour vous.
8. Dans quelle mesure croyez-vous pouvoir cerner la culture de sécurité d'une société au cours des activités de surveillance?

Annexe B

Leadership engagé en matière de sécurité			
<p>La valeur sécurité est une valeur organisationnelle démontrée par un engagement de la direction et exprimée par la prestation de ressources, de systèmes et de récompenses utiles à cette fin. Conscients qu'il peut exister une incompatibilité entre les objectifs commerciaux et la sécurité, les hauts dirigeants doivent prendre des mesures pour cerner et résoudre les incompatibilités de manière transparente et efficace. L'importance de la sécurité se reflète dans la stratégie, les plans d'affaires et les processus de l'entreprise.</p> <p>Caractéristiques d'un leadership engagé en matière de sécurité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • participation des dirigeants au système de sécurité; • enquête des dirigeants au sujet des menaces et connaissance et compréhension de celles-ci; • prise de mesures par les dirigeants pour faire face aux dangers et aux lacunes du système; • valorisation, par les dirigeants, des efforts et de l'expertise dans le sens de la sécurité. 			
	Indicateurs d'une importante faiblesse	Indicateurs d'une certaine faiblesse	Indicateurs de force
1.	Les dirigeants ne connaissent pas bien les règlements ni les procédés, pas plus que les activités, problèmes et défis liés à la sécurité sur le chantier (c'est-à-dire la cause des incidents récents, les résultats des audits précédents, etc.). Leur description de l'état de la sécurité ou du rendement en la matière ne correspond pas à l'évaluation du chantier par l'inspecteur.	Les dirigeants connaissent un peu les règlements et les procédés, ainsi que les activités, problèmes et défis liés à la sécurité (c'est-à-dire la cause des incidents récents, les résultats des audits précédents, etc.). Ils sont conscients des tendances ou des thèmes généraux mais ils montrent peu de connaissances détaillées durant les interactions.	Les dirigeants connaissent bien les règlements et les procédés, ainsi que les activités, problèmes et défis liés à la sécurité sur le chantier (c'est-à-dire la cause des incidents récents, les résultats des audits précédents et les programmes de sécurité continus ou nouveaux.).
2.	Les dirigeants ne participent pas du tout aux examens ou enquêtes et tous les problèmes de sécurité sont confiés à des professionnels de la sécurité.	Les dirigeants participent à certains examens ou enquêtes ou sont appelés à aider à résoudre les problèmes de sécurité de manière ponctuelle.	Les dirigeants participent normalement aux examens ou enquêtes et à la résolution des problèmes de sécurité.
3.	Les dirigeants ne consacrent pas de temps à la sécurité (entre autres, ils ne s'entretiennent pas directement avec le personnel de première ligne au sujet des préoccupations et des solutions en matière de sécurité).	Certains dirigeants consacrent un peu de temps à la sécurité (y compris en parlant au personnel de première ligne des préoccupations et des solutions en matière de sécurité).	Tous les dirigeants consacrent régulièrement un temps considérable à la sécurité (y compris en parlant au personnel de première ligne des préoccupations et des solutions potentielles en matière de sécurité).
4.	Les dirigeants ne se soumettent pas aux règles ni aux procédés en matière de sécurité.	Les dirigeants se conforment parfois aux règles et aux procédés en matière de sécurité, mais il arrive qu'ils ne s'y soumettent pas pour des	Les dirigeants se conforment à toutes les règles et à tous les procédés en matière de sécurité.

Annexe B

		raisons de circonstance, de commodité, etc.	
5.	Il n'y a pas de dirigeant responsable désigné.	Un dirigeant responsable est désigné, toutefois cette personne n'a pas le niveau d'autorité qu'il faut pour les ressources humaines et financières de l'organisation afin d'occuper le poste OU le dirigeant responsable nommé n'est pas en mesure de démontrer une compréhension du rôle et un engagement envers celui-ci.	Il y a un dirigeant responsable désigné. Cette affectation est appropriée en fonction de la structure organisationnelle (c'est-à-dire que la personne désignée a le pouvoir et le contrôle qu'il faut pour les ressources humaines et financières). Le dirigeant responsable démontre une compréhension du rôle et des responsabilités y afférentes et un engagement envers ceux-ci. Il y a des indications de la prise de mesures par le dirigeant responsable pour régler les problèmes.
6.	Le personnel clé en matière de sécurité n'a pas accès au dirigeant responsable.	Le processus pour communiquer avec le dirigeant responsable limite l'accès direct du personnel à celui-ci.	Des mécanismes sont en place et le personnel de sécurité clé est en mesure de démontrer qu'il y a un accès inconditionnel au dirigeant responsable afin de l'informer des ressources appropriées pour régler les problèmes de sécurité et plaider sa cause pour les obtenir.
7.	Le dirigeant responsable n'est pas au courant des problèmes de sécurité (y compris des efforts de gestion ou d'atténuation des préoccupations).	Le dirigeant responsable démontre une certaine connaissance des problèmes de sécurité.	Le dirigeant responsable démontre une connaissance des problèmes de sécurité (y compris des efforts de gestion ou d'atténuation des préoccupations).
8.	Les dirigeants ne suivent pas la formation sur la sécurité du système.	Il y a de la variabilité au sein de l'organisation. Certains dirigeants suivent la formation sur la sécurité du système avec d'autres membres du personnel tandis que d'autres ne le font pas ou ne participent qu'à une formation abrégée pour les dirigeants.	Tous les dirigeants (y compris le dirigeant responsable) suivent la formation sur la sécurité du système avec d'autres membres du personnel.
9.	Les dirigeants expriment ou démontrent une confiance excessive à l'égard du système de sécurité. Ils omettent de s'enquérir de ce qui fonctionne mal dans certaines parties de l'organisation (c'est-à-dire qu'ils ne sont pas à l'affût des indices de faiblesses du système exigeant une attention ou une résolution).	Certains dirigeants s'enquèrent de ce qui fonctionne mal dans des parties en particulier de l'organisation (c'est-à-dire qu'ils cherchent les faiblesses du système exigeant une attention ou une résolution).	Tous les dirigeants s'enquèrent de ce qui fonctionne mal – plutôt que de ce qui fonctionne bien – à l'échelle de l'organisation (c'est-à-dire qu'ils cherchent les faiblesses du système exigeant une attention ou une résolution).
10.	Les dirigeants ne participent pas à l'atteinte des buts, objectifs et cibles en matière de sécurité, et ne peuvent pas démontrer ou	Certains dirigeants de service sont en mesure de démontrer ou d'exprimer la manière dont les activités de leur service contribuent à l'atteinte	Les dirigeants de tous les services (y compris des ressources humaines, des finances et de l'approvisionnement) peuvent démontrer ou

Annexe B

	exprimer la manière dont eux et leur personnel y contribuent.	des buts, objectifs et cibles en matière de sécurité.	exprimer une compréhension de leur rôle, de celui de leur équipe et de celui du service pour l'atteinte des buts, objectifs et cibles en matière de sécurité.
11.	Les réunions avec les dirigeants sur le rendement en matière de sécurité ont lieu rarement ou jamais, ce qui empêche l'établissement de rapports sur les tendances de rendement et sur les questions nécessitant une résolution en temps utile.	Les réunions avec les dirigeants sur le rendement en matière de sécurité ont lieu au moins tous les six mois. Ces réunions permettent de présenter les données sur le rendement et de faire le suivi de l'exécution des mesures correctives.	Les réunions trimestrielles sur la sécurité sont tenues en présence de tous les dirigeants (y compris le dirigeant responsable) pour discuter du rendement en matière de sécurité jusque-là, des tendances ayant trait aux incidents, des constatations issues des audits et des inspections ainsi que des mesures correctives et préventives terminées ou en retard en résultant, aux fins d'examen et de redéploiement éventuel de ressources pour répondre aux besoins organisationnels en matière de sécurité.
12.	Les réunions de la haute direction sur la sécurité ne comprennent pas de comptes rendus ni de discussions concernant le rendement et les sujets de préoccupation (menaces), ainsi que l'adéquation des ressources.	Certaines réunions de la haute direction sur la sécurité, qui comprennent des comptes rendus et des discussions concernant le rendement et les sujets de préoccupation (menaces), ainsi que l'adéquation des ressources, sont tenues de manière ponctuelle, habituellement après un incident ou un quasi-incident grave.	Toutes les réunions de la haute direction comprennent des comptes rendus et des discussions concernant le rendement et les sujets de préoccupation (menaces), ainsi que l'adéquation des ressources.
13.	Les réunions du conseil ne comprennent pas de comptes rendus ni de discussions sur la sécurité concernant le rendement et les sujets de préoccupation (menaces), ni sur l'adéquation des ressources, dans le cadre du processus de gouvernance de l'organisation.	Des comptes rendus et des discussions sur la sécurité concernant le rendement et les sujets de préoccupation (menaces) courants, ainsi que l'adéquation des ressources, sont effectués avec des membres du conseil de manière ponctuelle, habituellement après un incident ou un accident grave évité de justesse.	Toutes les réunions du conseil comprennent des comptes rendus et des discussions concernant le rendement et les sujets de préoccupation (menaces), ainsi que l'adéquation des ressources.
14.	L'expertise en matière de sécurité ne semble pas être grandement valorisée au sein de l'organisation. Les professionnels de la sécurité n'occupent pas de poste de cadre supérieur au sein de l'organisation.	Certains professionnels de la sécurité occupent un poste de cadre supérieur au sein de l'organisation.	L'expertise en matière de sécurité est grandement valorisée au sein de l'organisation et des professionnels de la sécurité occupent un poste de cadre supérieur.
15.	Les dirigeants de service ne mettent pas à contribution le personnel de sécurité ayant des compétences spécialisées liées à la détermination des dangers et à l'analyse des	Il arrive que certains dirigeants des services opérationnels mettent à contribution le personnel de sécurité ayant des compétences spécialisées liées à la détermination des	Les dirigeants des services opérationnels sollicitent activement la participation du personnel de sécurité ayant des compétences spécialisées liées à la détermination des dangers et à l'analyse

Annexe B

	<p>risques pour élaborer des dossiers de décision, apporter des changements aux processus ou aux procédés, ou encore prendre d'autres décisions opérationnelles.</p>	<p>dangers et à l'analyse des risques pour élaborer des dossiers de décision, apporter des changements aux processus ou aux procédés, ou encore prendre d'autres décisions opérationnelles afin de favoriser la détermination de risques nouveaux, croissants ou changeants.</p>	<p>des risques pour élaborer des dossiers de décision, apporter des changements aux processus ou aux procédés, ou encore prendre d'autres décisions opérationnelles afin de favoriser la détermination des risques nouveaux, croissants ou changeants.</p>
--	--	--	--

Annexe B

Vigilance			
<p>La vigilance fait référence à une préoccupation organisationnelle à l'égard des défaillances, ainsi qu'à la volonté et à la capacité de tirer les bonnes conclusions à partir de toute l'information disponible. L'organisation met en œuvre les changements appropriés en tenant compte des leçons apprises. Cela comprend la collecte et l'analyse continues des données pertinentes afin de déterminer les dangers (facteurs humains, techniques, organisationnels et environnementaux) et de gérer les risques s'y rapportant. L'organisation diffuse activement l'information sur la sécurité afin d'améliorer globalement la sensibilisation aux risques pour la sécurité et la compréhension de ceux-ci. Les personnes sont encouragées et disposées à signaler les préoccupations en matière de sécurité (conditions non sécuritaires, erreurs, quasi-incidents, incidents) sans craindre un blâme ou une sanction. Les employés sont convaincus que l'information qu'ils présentent donnera lieu à des mesures pour soutenir l'amélioration de la sensibilisation, de la compréhension et de la gestion relatives aux menaces à la sécurité. Les erreurs et les actes non sécuritaires ne feront pas l'objet d'une punition lorsque de tels événements sont involontaires; toutefois, il est clair que ceux qui agissent imprudemment ou prennent des risques délibérés ou injustifiables feront l'objet de mesures disciplinaires.</p> <p>Caractéristiques de la vigilance :</p> <ul style="list-style-type: none"> • connaissance de ce qui se passe, grâce à un processus de surveillance proactif; • compréhension de l'information sur la sécurité par l'analyse et l'interprétation; • signalement proactif par l'effectif tout entier des erreurs, quasi-incidents et incidents; • communication de l'information et des interprétations pour créer une compréhension collective de l'état actuel de la sécurité et des défis à venir; • prise de mesures dans le sens de l'apprentissage. 			
	Indicateurs d'une importante faiblesse	Indicateurs d'une certaine faiblesse	Indicateurs de force
1.	Les enquêtes sur les incidents ne sont menées que lorsqu'elles sont requises par les règlements. Les quasi-incidents et les incidents mineurs ne font pas l'objet d'une enquête.	Tous les incidents et quasi-incidents à déclarer font l'objet d'une enquête.	Tous les incidents, quasi-incidents et autres événements touchant la sécurité font l'objet d'une enquête, y compris les incidents associés à des entrepreneurs.
2.	Les enquêtes ne s'effectuent pas dans les meilleurs délais. Les résultats d'enquête arrivent en retard, donc leur valeur est limitée.	Il y a une variabilité considérable quant à la rapidité d'exécution des enquêtes.	Toutes les enquêtes s'effectuent dans les meilleurs délais (en fonction du risque posé).
3.	Les enquêtes ne portent que sur la cause directe de l'incident, sans égard aux facteurs humains ou organisationnels.	Certaines enquêtes tiennent compte des facteurs humains et organisationnels.	Toutes les enquêtes tiennent compte de l'éventail complet des causes éventuelles, y compris les facteurs humains et organisationnels.
4.	Les enquêtes sont menées par des membres	Certaines enquêtes sont menées par des	Toutes les enquêtes sont menées par des membres

Annexe B

	du personnel qui n'ont pas la formation ou l'expérience qu'il faut afin d'être considérés comme compétents pour ce faire.	membres du personnel qui n'ont pas la formation ou l'expérience qu'il faut afin d'être considérés comme compétents pour ce faire.	du personnel qui ont la formation ou l'expérience nécessaires afin d'être considérés comme compétents pour ce faire.
5.	Aucune mesure concrète n'est prise pour régler les problèmes cernés au cours des enquêtes ou pour empêcher des incidents de se reproduire.	Des mesures limitées sont prises pour régler les problèmes cernés au cours des enquêtes ou pour empêcher les incidents de se reproduire.	Tous les problèmes cernés au moyen d'enquêtes sont réglés en temps utile à l'échelle de l'organisation. La mise en œuvre des mesures d'amélioration fait l'objet d'un suivi.
6.	Les enquêtes portent sur la détermination des personnes responsables plutôt que sur l'apprentissage au sujet des défaillances du système.	Les enquêtes portent sur les conditions immédiates qui ont contribué à l'incident.	Les enquêtes portent sur la détermination des défaillances du système.
7.	Les constatations de l'enquête sont perçues comme des événements uniques qui ne se reproduiront probablement pas et qui ne sont pas pertinents pour les autres parties de l'organisation.	Certaines constatations de l'enquête sont généralisées à toute l'organisation.	Toutes les constatations de l'enquête sont généralisées à toute l'organisation.
8.	Les constatations de l'enquête ne sont pas communiquées au sein de l'organisation.	Il y a une communication variable ou limitée des constatations de l'enquête.	Les constatations de l'enquête sont communiquées à l'échelle de l'organisation et à d'autres parties prenantes pertinentes (entrepreneurs, industrie et organisme de réglementation).
9.	Aucune analyse des tendances en matière d'incidents et de quasi-incidents n'est effectuée.	Une analyse limitée des tendances en matière d'incidents et de quasi-incidents est effectuée.	Une analyse des tendances en matière d'incidents et de quasi-incidents est effectuée régulièrement pour déterminer les thèmes et les schèmes, ce qui nécessite un redressement sur la base des similitudes de type et des récidives.
10.	Les taux d'incidents et d'absences résultant de blessures servent d'indicateurs globaux de la sécurité du système.	La société a un petit ensemble d'indicateurs de rendement en matière de sécurité qui permettent de saisir des données plus substantielles que juste les taux d'incidents et d'absences résultant de blessures pour mesurer la sécurité du système.	La société dispose d'un ensemble d'indicateurs de rendement qui permettent de saisir les données sur la sécurité des processus, la protection de l'environnement, la gestion des urgences, la sûreté et la santé et sécurité au travail.
11.	Le rendement par rapport aux buts, objectifs et cibles en matière de sécurité n'est pas surveillé aux fins d'une possible correction à l'échelle de l'organisation.	Le rendement par rapport aux buts, objectifs et cibles en matière de sécurité fait l'objet d'un suivi et une analyse des tendances s'effectue afin d'informer l'organisation des points à améliorer.	Les indicateurs de rendement font l'objet d'un suivi, une analyse est effectuée pour dégager les tendances et des ajustements sont apportés lorsque les buts, objectifs et cibles ne sont pas atteints.

Annexe B

12.	Le taux de signalement des incidents, des quasi-incidents, des dangers et des erreurs diminue.	Le taux de signalement des incidents, des quasi-incidents, des dangers et des erreurs est statique.	Le taux de signalement des incidents, des quasi-incidents, des dangers et des erreurs augmente.
13.	La qualité descriptive des rapports d'incidents, de quasi-incidents, de dangers et d'erreurs est faible.	Il y a une variabilité quant à la qualité descriptive des rapports d'incidents, de quasi-incidents, de dangers et d'erreurs.	La qualité descriptive des rapports d'incidents, de quasi-incidents, de dangers et d'erreurs est bonne ou s'améliore étant donné que les gens reconnaissent que des données plus descriptives et significatives peuvent rehausser la sécurité du système.
14.	Il n'y a pas de politique de signalement non punitive en place et les employés craignent les répercussions éventuelles s'ils signalent des incidents, quasi-incidents, dangers ou erreurs.	Il y a une politique de signalement non punitive en place; toutefois, les employés ne sont pas au fait de son existence ou appréhendent tout de même les répercussions possibles s'ils signalent des incidents, quasi-incidents, dangers ou erreurs.	Les employés sont au fait de la politique de signalement non punitive de l'organisation et se sentent à l'aise de signaler des incidents, quasi-incidents, dangers et erreurs. Il n'y a pas de crainte de représailles.
15.	Il n'y a pas de communication avec ceux qui présentent des rapports sur un incident, un accident évité de justesse, un danger ou une erreur, ni d'accusé de réception du rapport, ni de communication des résultats de l'examen ou de l'enquête et des mesures d'atténuation prises.	Il y a une communication limitée avec ceux qui présentent des rapports sur un incident, un accident évité de justesse, un danger ou une erreur, notamment en ce qui concerne l'accusé de réception du rapport, ainsi que les résultats de l'examen ou de l'enquête et les mesures d'atténuation prises.	Les personnes qui signalent des incidents, des quasi-incidents et des erreurs reçoivent de la rétroaction concernant les examens ou les enquêtes et les mesures prises.
16.	Les dangers et les mesures d'atténuation ne sont pas communiqués à l'avance à ceux qui pourraient être exposés aux risques en entreprenant une activité ou une opération.	Quelques dangers et mesures d'atténuation sont communiqués à l'avance à ceux qui pourraient être exposés aux risques en entreprenant une activité ou une opération.	Les dangers et les mesures d'atténuation sont communiqués à l'avance à tous ceux qui pourraient être exposés aux risques en entreprenant une activité ou une opération.
17.	Les efforts de détermination des dangers ne permettent pas de déterminer ou d'aborder les facteurs humains et organisationnels qui peuvent avoir une incidence sur la sécurité du système.	Certains facteurs humains et organisationnels qui peuvent avoir une incidence sur la sécurité du système sont déterminés et abordés grâce aux efforts de détermination des dangers. Certaines mesures d'atténuation peuvent être mises en œuvre.	Les facteurs humains et organisationnels qui peuvent avoir une incidence sur la sécurité du système sont déterminés et abordés grâce aux efforts de détermination des dangers. Des mesures d'atténuation sont mises en œuvre pour gérer les risques s'y rapportant.
18.	Les examens de la direction ne s'effectuent pas annuellement.	Les examens de la direction s'effectuent rarement ou sans la participation directe de la haute direction.	Les examens de la direction s'effectuent annuellement avec la participation directe de la haute direction.
19.	Il n'y a pas de plan d'audit formel qui couvre tous les secteurs fonctionnels de	Un plan d'audit formel et complet existe, mais le manque de ressources restreint son application	Des audits formels sont prévus et effectués dans tous les secteurs fonctionnels de l'organisation

Annexe B

	l'organisation.	ou il n'est pas exécuté comme il se doit.	afin de déterminer les cas de non-conformité et les autres dangers éventuels liés à la sécurité et à la protection de l'environnement.
20.	Les processus et les procédés de gestion des risques ne sont pas documentés. Ceux qui effectuent le travail ne sont pas formés adéquatement ou compétents en la matière.	Les processus et les procédés de gestion des risques ne sont pas bien documentés. Ainsi, leur application est inégale.	Les processus et procédés de gestion des risques sont documentés et employés uniformément par du personnel formé et compétent.
21.	Les évaluations des risques sont menées sans le suivi nécessaire pour en assurer la mise en œuvre réussie et l'efficacité.	Les évaluations des risques sont menées avec peu de suivi pour en assurer la mise en œuvre réussie et l'efficacité.	Les évaluations des risques sont menées et des mesures d'atténuation sont élaborées, mises en œuvre et examinées pour assurer l'efficacité.
22.	Les cas de non-conformité ne sont pas documentés, suivis ou analysés pour dégager les tendances (peu importe leur source).	Les cas de non-conformité sont mal documentés et suivis; une analyse limitée pour dégager les tendances est effectuée.	Les cas de non-conformité (déterminés par l'organisme de réglementation, des auditeurs tiers ou d'autres moyens internes) sont documentés, suivis et analysés pour dégager les tendances.
23.	Les cas de non-conformité sont perçus comme des événements uniques qui ne se reproduiront probablement pas et qui ne sont pas pertinents pour les autres parties de l'organisation.	Certains cas de non-conformité sont généralisés à toute l'organisation.	Tous les cas de non-conformité sont généralisés à toute l'organisation. Les défaillances du système, qui peuvent les avoir causés ou y avoir contribué, sont déterminées.
24.	Aucune mesure concrète n'est prise pour régler les problèmes de sécurité déterminés ou pour empêcher les cas de non-conformité de se reproduire.	Des mesures limitées sont prises pour régler les problèmes de sécurité déterminés ou pour empêcher les cas de non-conformité de se reproduire.	Tous les cas de non-conformité et les autres problèmes de sécurité sont réglés dans les meilleurs délais à l'échelle de l'organisation. La mise en œuvre des mesures d'amélioration fait l'objet d'un suivi.
25.	Les mesures correctives et préventives visant les cas de non-conformité ne sont pas communiquées au sein de l'organisation.	Il y a une communication limitée ou variable des cas de non-conformité et des mesures correctives et préventives les visant.	Les mesures correctives et préventives visant les cas de non-conformité sont communiquées à l'échelle de l'organisation.
26.	Il n'y a pas de moyens pour recueillir et analyser l'information transmise par d'autres sources (organismes de réglementation, intervenants locaux, entrepreneurs, collectivités, etc.) au sujet des dangers éventuels, et prendre les mesures en conséquence.	Il y a des mécanismes pour recueillir et analyser l'information l'information transmise par d'autres sources (organismes de réglementation, intervenants locaux, entrepreneurs, collectivités, etc.) au sujet des dangers éventuels, et prendre les mesures en conséquence.	L'information en provenance d'un éventail d'autres sources (organismes de réglementation, intervenants locaux, entrepreneurs, collectivités, etc.) est recueillie et analysée et des mesures sont prises en conséquence pour favoriser la détermination des dangers et la sécurité du système.
27.	La société adopte une position défensive ou hostile lorsqu'elle reçoit des commentaires négatifs des autres (organismes de	La société est indifférente aux commentaires des autres (organismes de réglementation, intervenants locaux, collectivités, etc.) sur le	La société est réceptive aux commentaires des autres (organismes de réglementation, intervenants locaux, collectivités, etc.) sur le

Annexe B

	réglementation, intervenants locaux, collectivités, etc.) sur le rendement ou des points concernant la sécurité et la protection de l'environnement.	rendement et des points concernant la sécurité et la protection de l'environnement. Elle ne prend des mesures que si les problèmes sont considérés comme critiques.	rendement et des points concernant la sécurité et la protection de l'environnement.
28.	La société ne communique pas activement l'information liée à la sécurité aux autres (organismes de réglementation, intervenants locaux, collectivités, autres sociétés, autres industries, etc.).	La société communique en partie l'information liée à la sécurité aux autres (organismes de réglementation, intervenants locaux, collectivités, autres sociétés, autres industries, etc.).	La société communique activement l'information liée à la sécurité aux autres (organismes de réglementation, intervenants locaux, collectivités, autres sociétés, autres industries, etc.) au moyen de conférences, de groupes de travail, d'exercices d'analyse comparative, etc.
29.	La société ne traite pas avec d'autres industries à risque élevé (p. ex., nucléaire, chimique, aéronautique) afin d'apprendre de leurs expériences.	La société traite rarement avec d'autres industries à risque élevé (p. ex., nucléaire, chimique, aéronautique) afin d'apprendre de leurs expériences.	La société cherche des occasions d'en apprendre des autres industries à risque élevé (p. ex., nucléaire, chimique, aéronautique).
30.	Il n'y a pas de communication externe dans le cadre de groupes de travail de l'industrie, par exemple, des incidents et quasi-incidentes et des facteurs les ayant causés ou y ayant contribué, ni des mesures correctives ou préventives.	Il y a une communication externe tardive, c'est-à-dire qui ne s'effectue pas en temps utile, dans le cadre de groupes de travail de l'industrie, par exemple, des incidents et quasi-incidentes et des facteurs les ayant causés ou y ayant contribué, et des mesures correctives ou préventives.	Des scénarios d'incidents et de quasi-incidentes sont communiqués, dans le cadre de groupes de travail de l'industrie, par exemple, avec les résultats des enquêtes, y compris les facteurs les ayant causés ou y ayant contribué et les mesures prises pour éviter qu'ils se produisent de nouveau.
31.	Les programmes incitatifs favorisent la non-communication d'information (c'est-à-dire le non-signalement d'incidents, de quasi-incidentes et d'erreurs) et empêchent l'organisation d'apprendre de ces événements.	Les programmes incitatifs n'encouragent pas le non-signalement d'incidents mais ne favorisent pas non plus l'apprentissage au sein de l'organisation.	Les programmes incitatifs sont conçus de manière à favoriser les processus et comportements d'apprentissage au sein de l'organisation.
32.	En pratique, la société attend que l'organisme de réglementation clarifie les attentes au lieu de se charger de le faire proactivement.	La société fait parfois appel à l'organisme de réglementation afin de clarifier les attentes, dans un effort pour répondre aux exigences réglementaires minimales.	La société fait couramment appel à l'organisme de réglementation afin de clarifier les exigences réglementaires pour s'assurer de la conformité et de l'efficacité de ses mesures (c'est-à-dire que ses mesures respectent l'esprit et la lettre des exigences réglementaires).
33.	Au cours des interactions avec l'organisme de réglementation, les échanges directs avec le personnel sur le terrain sont restreints (p. ex., le personnel n'a pas la permission de	Au cours des interactions avec l'organisme de réglementation, les échanges directs avec le personnel sur le terrain sont limités.	L'accès au personnel sur le terrain et la communication avec lui sont illimités au cours des activités de surveillance réglementaire.

Annexe B

	poser des questions ou d'y répondre, ou encore de participer à des réunions de lancement ou de clôture). Les travailleurs s'entretiennent avec l'organisme de réglementation en privé pour soulever des préoccupations.		
34.	Les mécanismes de dénonciation sont fréquemment employés par le personnel afin de régler les préoccupations de sécurité après que les tentatives internes ont échoué ou en raison de la crainte de représailles par la direction.	Les mécanismes de dénonciation sont rarement utilisés et visent des problèmes individuels ou localisés plutôt que des défaillances systématiques.	Les mécanismes de dénonciation ne sont jamais employés, étant donné que les mécanismes internes sont considérés comme sûrs et efficaces.

Annexe B

Autonomisation et responsabilisation			
<p>La direction tire parti de l'expertise des travailleurs de première ligne afin de concevoir les meilleures solutions possibles pour relever les défis liés à la sécurité. Les employés estiment qu'ils peuvent arrêter une activité lorsqu'ils remarquent un danger éventuel, afin de l'atténuer, de l'éliminer ou de le signaler même si cela a une incidence sur la production ou les coûts. Les responsabilités en matière de sécurité sont clairement établies et documentées à tous les niveaux de l'organisation. L'appropriation des résultats de sécurité est présente à tous les niveaux et secteurs fonctionnels de l'organisation.</p> <p>Caractéristiques de l'autonomisation et de la responsabilisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • participation des employés aux activités de gestion de la sécurité; • appropriation et communication en matière de sécurité à l'échelle de l'organisation; • volonté de faire ce qu'il faut à l'égard de la sécurité; • répartition des silos organisationnels; 			
	Indicateurs d'une importante faiblesse	Indicateurs d'une certaine faiblesse	Indicateurs de force
1.	Les équipes, secteurs, etc. travaillent en vase clos, sans interaction avec les autres parties de l'organisation ou très peu pour prendre des décisions ou des mesures à venir pouvant avoir une incidence sur la sécurité (à court terme et à long terme).	Certaines équipes communiquent de l'information au sujet de leurs activités et cherchent à obtenir de la rétroaction des autres parties de l'organisation afin de comprendre les répercussions possibles sur la sécurité (à court terme et à long terme) des décisions et mesures à venir.	Les équipes communiquent volontiers de l'information au sujet de leurs activités et cherchent à obtenir de la rétroaction des autres parties de l'organisation afin de comprendre les répercussions possibles sur la sécurité (à court terme et à long terme) des décisions et mesures à venir.
2.	Les membres du personnel ne semblent pas bien comprendre les attentes et les responsabilités en matière de sécurité, quand on les interroge.	Le degré de compréhension des attentes et responsabilités en matière de sécurité varie selon le membre du personnel interrogé.	Quand on les interroge à ces sujets, les membres du personnel travaillant à divers endroits de l'organisation comprennent les attentes et responsabilités en matière de sécurité.
3.	Il y a une différence notable entre les réponses aux questions pendant les entrevues ou les réunions en présence de la direction. Les employés présentent une image positive de la sécurité en présence de membres de la direction et ne soulèvent des préoccupations qu'en leur absence.	Les employés se montrent un peu plus positifs à l'égard de la sécurité en présence de membres de la direction qu'en leur absence.	Dans les entrevues ou les réunions avec les membres du personnel, les gens répondent de la même manière, que des membres de la direction soient présents ou non.
4.	Les orientations liées au site et à la sécurité peu importe l'endroit sont invariablement	La qualité des orientations liées au site et à la sécurité varie d'un endroit à l'autre.	Peu importe l'endroit, les orientations liées au site et à la sécurité respectent invariablement des

Annexe B

	médiocres.		normes rigoureuses.
5.	Les membres du personnel sont réticents à l'idée d'arrêter les travaux comme première mesure de défense contre un incident.	Le sentiment de pouvoir prendre la décision autonome d'arrêter ou de suspendre les activités d'exploitation (p. ex., par site, région, etc.) comme première mesure de défense contre un incident varie considérablement selon la personne.	Les membres du personnel (peu importe le poste) ont le sentiment de pouvoir arrêter ou suspendre les opérations comme première mesure de défense contre un incident.
6.	Si les activités d'exploitation sont suspendues, une pression s'exerce pour la reprise des travaux, peu importe qu'une cause ait été déterminée ou une explication ait été fournie et confirmée par la preuve recueillie, et que des mesures correctives suivant les recommandations des personnes ayant la plus grande expertise aient été mises en place.	La pression qui s'exerce pour la reprise des travaux après la suspension des opérations varie considérablement (p. ex., par site, région, etc.) lorsque la situation n'a pas encore été comprise ou corrigée. On se fie de manière limitée aux recommandations des personnes ayant la plus grande expertise.	Si les activités d'exploitation sont suspendues, aucune pression ne s'exerce pour la reprise des travaux jusqu'à ce que la situation ait été comprise (c'est-à-dire qu'une cause ait été déterminée ou une explication fournie ait été confirmée par la preuve recueillie) et corrigée en suivant les recommandations des personnes ayant la plus grande expertise.
7.	Les membres du personnel se disent mal à l'aise de signaler les préoccupations aux superviseurs, directeurs, hauts dirigeants ou enquêteurs par crainte de représailles.	Il y a une variabilité considérable entre les niveaux d'aise décrits par les membres du personnel pour ce qui est de signaler des préoccupations sans crainte de représailles (p. ex., par site, région, etc.).	La plupart des membres du personnel se sentent à l'aise de signaler les préoccupations aux superviseurs, directeurs, hauts dirigeants ou enquêteurs sans crainte de représailles.
8.	Rien ne montre que l'apport des représentants des comités conjoints de santé et de sécurité au travail est intégré au système de sécurité. Ces représentants sont exclus des réunions de sécurité réglementaires, telles que les discussions sur le lancement d'inspections.	Le rôle que les responsables des comités conjoints de santé et de sécurité au travail jouent au sein du système de sécurité varie (p. ex., par site, région, etc.).	Les représentants des comités conjoints de santé et de sécurité au travail sont considérés comme des parties importantes du système de sécurité; par exemple, ils sont invités aux réunions de lancement d'inspections ou d'audits et y participent.
9.	Rien ne montre que les représentants des comités conjoints de santé et de sécurité au travail participent aux enquêtes sur les incidents ou les quasi-incidents.	Le rôle que les représentants des comités conjoints de santé et de sécurité au travail jouent pendant les enquêtes sur les incidents ou les quasi-incidents varie.	Les représentants des comités conjoints de santé et de sécurité au travail participent aux enquêtes sur les incidents ou les quasi-incidents.
10.	Les membres du personnel n'interviennent pas lorsqu'ils observent des comportements non sécuritaires; il n'y a pas de responsabilité à l'égard de la sécurité des autres dans l'équipe ou l'organisation. Le membres du personnel ne sont pas à l'affût des dangers inconnus ou omettent de les signaler	Il y a une variabilité considérable quant au degré auquel les membres se tiennent les uns les autres responsables d'adopter des comportements sécuritaires et de demeurer vigilants à l'égard des dangers inconnus et du signalement des dangers lorsqu'ils les constatent.	Les membres du personnel se tiennent les uns les autres responsables d'adopter des comportements sécuritaires et de demeurer vigilants à l'égard des dangers inconnus et du signalement des dangers lorsqu'ils les constatent.

Annexe B

	lorsqu'ils les constatent.		
11.	La transgression des règles est tolérée ou même encouragée pour que le travail s'effectue (dans les limites du budget, à temps, etc.).	Il y a une variabilité quant à la manière dont la transgression des règles est traitée par les dirigeants.	La transgression des règles fait l'objet d'une enquête pour déterminer les facteurs l'ayant causée et y ayant contribué et des mesures sont prises pour empêcher les récidives.
12.	La plupart des membres du personnel ne sont pas en mesure d'expliquer clairement leur rôle et leurs responsabilités à l'égard de la sécurité et la manière dont ils gèrent leur sécurité personnelle.	Certains membres du personnel sont en mesure d'expliquer leur rôle et leurs responsabilités à l'égard de la sécurité et la manière dont ils gèrent leur sécurité personnelle.	La plupart des membres du personnel sont en mesure d'expliquer leur rôle et leurs responsabilités à l'égard de la sécurité et la manière dont ils gèrent leur sécurité personnelle.

Annexe B

Résilience			
<p>La résilience est la capacité de répondre efficacement aux exigences changeantes afin de gérer les risques éventuels ou émergents. Il y a des mécanismes en place pour gérer les activités complexes et répondre aux exigences changeantes d'une industrie à risque élevé. Il y a une réticence à simplifier les problèmes et les situations afin d'en venir à une solution. L'organisation permet aux employés de première ligne de prendre des décisions et les autorise à s'adresser aux employés dotés de la meilleure expertise, peu importe le niveau de ces employés au sein de la société. L'organisation s'engage à développer des capacités pour détecter et contenir les erreurs pouvant se produire, et y réagir.</p> <p>Caractéristiques de la résilience :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'organisation constate les menaces nouvelles ou changeantes dans l'environnement d'exploitation; • l'organisation s'assure que les employés à tous les niveaux ont les connaissances et les compétences adéquates en matière de gestion des erreurs; • l'organisation a la capacité, la diversité et la redondance nécessaires pour gérer les risques; • l'organisation répond aux conditions imprévues ou changeantes en temps utile et de manière efficace; • l'organisation dispose de procédés, d'une politique et d'une orientation de haute qualité. 			
	Indicateurs d'une importante faiblesse	Indicateurs d'une certaine faiblesse	Indicateurs de force
1.	Les membres du personnel ne suivent pas la formation sur la sécurité du système.	Il y a de la variabilité au sein de l'organisation. Certains membres du personnel suivent la formation sur la sécurité du système.	Tous les membres du personnel suivent la formation sur la sécurité du système.
2.	La plupart des membres du personnel ne sont pas en mesure de déterminer et de décrire les dangers à la sécurité des processus auxquels ils sont exposés pendant leur travail. Il en résulte qu'ils ne sont pas au fait des risques s'y rapportant et des interventions de gestion des risques requises.	Certains membres du personnel ne sont pas en mesure de déterminer et de décrire les dangers à la sécurité des processus auxquels ils sont exposés pendant leur travail. Ils comprennent les dangers uniques et les risques associés à leur travail et aux installations.	La plupart des membres du personnel sont en mesure de déterminer et de décrire les dangers liés à la sécurité des processus auxquels ils sont exposés pendant leur travail. Ils comprennent les dangers uniques et les risques associés à leur travail et aux installations.
3.	Des pouvoirs décisionnels sont retirés de la direction locale et centralisés vers le haut de l'organisation; cela s'applique aux décisions nécessaires dans l'intérêt de la sécurité.	Il y a une variabilité quant au degré auquel la direction locale est habilitée à prendre des décisions dans l'intérêt de la sécurité.	La direction locale est habilitée à prendre des décisions dans l'intérêt de la sécurité sans solliciter l'approbation de la haute direction.
4.	Les décisions sont prises par les personnes ayant de l'ancienneté plutôt que par les plus avisées ou compétentes.	Les décisions sont prises par les personnes ayant de l'ancienneté avec l'apport des plus avisées ou compétentes.	Les décisions sont prises par les personnes les plus avisées ou compétentes sans égard au niveau d'ancienneté.

Annexe B

5.	Il y a peu de signes de professionnalisme ou d'excellence opérationnelle. On tolère des systèmes, de l'équipement, des ressources et des résultats inadéquats.	Il y a une variabilité quant aux signes de professionnalisme et d'excellence opérationnelle qu'exprime le personnel, comme le démontre la tolérance à l'égard des systèmes, de l'équipement, des ressources et des résultats inadéquats.	Les membres du personnel appliquent des normes élevées et précises à leur travail. Ils ne sont pas disposés à accepter des systèmes, de l'équipement, des ressources ou des résultats inadéquats, ni des conditions médiocres ou des réalisations en deçà des normes.
6.	Les membres du personnel se font confier des tâches pour lesquelles ils ne détiennent pas la formation, les compétences ou la certification qu'il faut afin de les exécuter. Des membres du personnel inexpérimentés se font confier des tâches sans être supervisés adéquatement.	Il y a une variabilité quant au degré auquel les membres du personnel détiennent la formation, les compétences ou la certification afin d'exécuter les tâches leur étant assignées (p. ex., par site, région, activité, entrepreneur, etc.).	Tous les membres du personnel détiennent la formation, l'expérience, les compétences ou la certification afin d'exécuter toutes les tâches leur étant assignées.
7.	Les ressources humaines attribuées sont inadéquates pour atteindre les cibles d'inspection, d'audit et d'examen, et exécuter les plans.	Certaines activités de supervision (inspections, audits ou examens) sont bien pourvues en ressources pour atteindre les cibles et exécuter les plans, tandis que d'autres ne le sont pas (c'est-à-dire que des disparités peuvent exister selon le type d'activité ou la région).	Les ressources humaines attribuées sont adéquates pour atteindre les cibles d'inspection, d'audit et d'examen, et réaliser les plans. Les activités de supervision s'effectuent comme prévu.
8.	De mauvaises relations ou des tensions existent entre la direction et le personnel sur le terrain.	Il y a une variabilité quant à l'état des relations de travail à l'échelle de l'organisation (p. ex., par site, région, etc.).	Les relations de travail sont positives et caractérisées par le respect mutuel, la communication ouverte, la participation des employés aux comités conjoints de santé et de sécurité au travail, la participation des travailleurs aux enquêtes sur les incidents, etc.
9.	Les politiques, les procédés et les attentes sont ambigus ou absents dans la documentation de la société.	Les politiques, les procédés et les attentes ne sont pas documentés de manière cohérente. Il y a une variabilité quant à la qualité de rédaction des politiques, des procédés et des attentes.	Les politiques, les procédés et les attentes sont clairs, à jour et cohérents dans l'ensemble de la documentation de la société.
10.	Les procédés sont désuets ou ne sont pas pratiques pour l'environnement d'exploitation.	Certains procédés sont désuets ou ne sont pas pratiques pour l'environnement d'exploitation; toutefois, les problèmes ont été déterminés au moyen d'un examen interne et le processus de modification est en cours et suit un calendrier approprié en matière de risques.	Les procédés documentés sont à jour et pratiques pour l'environnement d'exploitation. Si des changements ou des améliorations sont nécessaires, les procédés sont revus et communiqués en temps utile à ceux qui sont touchés.
11.	Les mises à jour documentaires et manuelles, révisions de procédés critiques,	Les mises à jour documentaires et manuelles, révisions de procédés critiques, modifications du	Les mises à jour documentaires et manuelles, révisions de procédés critiques, modifications du

Annexe B

	modifications du système opérationnel et du système de gestion, etc. ne sont pas considérés comme prioritaires et le calendrier se prolonge déraisonnablement.	système opérationnel et du système de gestion, etc. sont considérées comme prioritaires; toutefois, les échéances ne sont pas toujours respectées.	système opérationnel et du système de gestion, etc. sont considérées comme prioritaires et les activités sont réalisées à temps.
12.	Les normes de sécurité sont faibles à plusieurs sites.	Il y a une variabilité quant aux normes de sécurité à plusieurs sites.	Les normes de sécurité sont constamment élevées à plusieurs sites.
13.	La société n'arrive invariablement pas à répondre aux exigences réglementaires tant que des mesures d'exécution réglementaires formelles n'ont été prises contre elle (sanctions administratives pécuniaires, ordre juridique, etc.).	La société n'arrive invariablement pas à répondre aux exigences et aux normes réglementaires tant que l'organisme de réglementation n'a pas émis d'avis de non-conformité sur le terrain.	La société répond aux exigences réglementaires et dépasse les normes réglementaires dans bien des cas (p. ex., elle apporte des changements avant l'entrée en vigueur des règlements).
14.	Les ressources sont inadéquates pour régler les problèmes de sécurité importants une fois qu'ils sont déterminés.	Il y a une variabilité quant à l'affectation de ressources aux activités visant à régler les problèmes de sécurité une fois qu'ils sont déterminés.	Les membres du personnel sont en mesure de fournir plusieurs exemples d'affectation proactive de ressources adéquates pour régler les problèmes de sécurité une fois qu'ils sont déterminés.
15.	Le personnel démontre une connaissance insuffisante de la politique et des procédés de la société.	Il y a une variabilité considérable quant au niveau de connaissance de la politique et des procédés de la société démontrée par les membres du personnel.	Les membres du personnel démontrent une connaissance des politiques et des procédés de la société.
16.	La société ne respecte pas les engagements réglementaires (p. ex., les conditions d'approbation) ou ne répond pas aux demandes de l'organisme de réglementation.	La société est en retard pour ce qui est du respect des engagements réglementaires et ne répond pas aux demandes réglementaires à temps.	La société s'est engagée à répondre à tous les engagements réglementaires, y compris les conditions d'approbation, et elle le fait.
17.	Il n'y a pas d'inventaire des dangers dressé ou documenté avant le début des activités d'exploitation.	Certains dangers ont été déterminés avant le début des activités d'exploitation, mais ceux-ci sont mal ou inégalement documentés.	Tous les dangers sont déterminés avant le début des activités d'exploitation.
18.	Les dangers ne sont pas déterminés et les mesures d'atténuation ne sont pas élaborées ou mises en œuvre pour le début des activités d'exploitation (propres au projet ou à l'activité).	Certains dangers sont déterminés et certaines mesures d'atténuation sont élaborées ou mises en œuvre pour le début des activités d'exploitation (propres à un projet ou à une activité).	Les dangers sont déterminés et des mesures d'atténuation sont élaborées et mises en œuvre pour le début des activités d'exploitation (propres à un projet ou à une activité).
19.	L'inventaire n'est pas mis à jour lorsque les conditions changent ou de nouveaux dangers sont déterminés au cours de la vie de l'activité.	Certains dangers nouvellement déterminés, mais pas tous, sont ajoutés à l'inventaire au cours de la vie de l'activité.	L'inventaire des dangers est mis à jour à mesure que les conditions changent ou que de nouveaux dangers sont déterminés au cours de la vie de l'activité.

Annexe B

20.	Il n'y a pas de plans de mesures correctives ou préventives élaborés ou ceux qui existent sont de mauvaise qualité et ne permettent pas de remédier adéquatement aux lacunes.	Des plans de mesures correctives et préventives sont élaborés; toutefois, il est impossible de faire le suivi de la progression, de l'achèvement ou de l'efficacité.	Des plans de mesures correctives et préventives sont élaborés et la mise en œuvre et l'efficacité font l'objet d'un suivi.
21.	À la suite de la détermination de lacunes, une échéance est affectée aux activités, sans égard au niveau de risque posé.	À la suite de la détermination de lacunes, une échéance est affectée aux activités en fonction de plusieurs facteurs avec un certain égard au niveau de risque posé.	Des évaluations des risques sont menées quant aux lacunes relevées afin de déterminer les échéances appropriées pour y réagir.
22.	Les examens de la direction ne déterminent pas les lacunes organisationnelles et les possibilités d'amélioration. Il y a des indications qu'aucune mesure d'amélioration importante n'est prise à la suite des examens annuels par la direction.	Il y a des indications de certains efforts d'amélioration à la suite des examens de la direction; toutefois, ces efforts ont tendance à représenter une amélioration marginale du système.	Les examens de la direction sont rigoureux et portent sur la recherche de possibilités d'amélioration. Il y a des indications d'importantes mesures d'amélioration prises à la suite de l'achèvement des examens de la direction (c'est-à-dire que les examens ciblent les lacunes et les améliorations organisationnelles au lieu de simplement valider les pratiques courantes).
23.	Les cas de non-conformité sont constants et récurrents pendant des années.	Il y a plusieurs cas de non-conformité récurrents pendant des années.	La société apprend des événements passés et il en résulte très peu de cas de non-conformité voire aucun.
24.	Les installations sont mal entretenues à l'échelle des régions ou des sites.	Les installations ne sont pas entretenues de manière cohérente à l'échelle des diverses régions ou d'un site à l'autre.	Toutes les installations sont constamment entretenues selon une norme élevée (peu importe la région ou le site).
25.	L'état de l'équipement est médiocre à l'échelle des sites.	À certains sites, l'état de l'équipement est médiocre.	L'équipement est bien entretenu.
26.	Les dossiers sur les opérations et les activités d'entretien sont médiocres, limités ou inexistantes (p. ex., pas à jour, comportant des inexactitudes, etc.).	Il y a une variabilité quant à l'exactitude et à l'exhaustivité des dossiers sur les activités d'exploitation et l'entretien.	Les dossiers sur les opérations et l'entretien répondent à une norme élevée (c'est-à-dire qu'ils sont exacts et complets).
27.	Les problèmes environnementaux (déversements mineurs et rejets ayant un effet sur l'environnement) sont considérés comme des problèmes d'ordre administratif plutôt que comme des défaillances des mesures de protection de l'environnement.	À certains sites, les problèmes environnementaux (déversements mineurs et rejets ayant un effet sur l'environnement) sont considérés comme des problèmes d'ordre administratif plutôt que comme des défaillances des mesures de protection de l'environnement.	Les problèmes environnementaux (déversements mineurs et rejets ayant un effet sur l'environnement) sont considérés comme des défaillances des mesures de protection de l'environnement plutôt que comme de simples problèmes administratifs. Ainsi, ces problèmes font l'objet d'une enquête pour comprendre la manière de remédier aux lacunes afin d'éviter

Annexe B

			que les problèmes se reproduisent.
28.	La supervision et la surveillance des entrepreneurs sont inexistantes ou minimales. Il y a des documents de rapprochement manquants ou inefficaces et les activités des entrepreneurs sont peu ou aucunement surveillées.	La supervision et la surveillance des entrepreneurs sont médiocres. On se fie principalement aux documents de rapprochement et la surveillance de la mise en œuvre et de l'efficacité est limitée.	La supervision et la surveillance du rendement de l'entrepreneur sont rigoureuses, y compris la surveillance directe et l'audit de conformité aux obligations, telles qu'elles sont indiquées dans tous les documents de rapprochement.
29.	Le processus d'approvisionnement et de sélection des entrepreneurs est fondé sur le plus bas prix soumissionné sans égard au rendement passé en matière de sécurité.	Les processus d'approvisionnement visant des entrepreneurs utilisent des indicateurs de sécurité limités du rendement passé, mais vont au-delà des taux d'absences résultant de blessures.	Les processus d'approvisionnement visant des entrepreneurs servent à choisir les tiers en fonction de leur rendement global en matière de sécurité (efficacité du système de gestion et indicateurs avancés et retardés).