

Guide

Modèle de maturité de gestion

	<i>Rédigé par</i>	<i>Validé par</i>	<i>Approuvé par</i>
<i>Nom</i>	S. D'ALBERTANSON	M. SCHITTEKATTE	C. CARR
<i>Fonction</i>	Chargé de projet	Directeur de projet	Chef d'unité
<i>Date</i>	06/10/2017	06/10/2017	Saisir une date.
<i>Signature</i>			

Historique du document

<i>Version</i>	<i>Date</i>	<i>Observations</i>
0.14	19/07/2017	Y compris observations transmises via la consultation
0.15	31/07/2017	Y compris observations transmises via la consultation
0.16	06/10/2017	Suite à un contrôle interne
0.18	08/12/2017	Suite à un contrôle interne

Le présent document est un guide non juridiquement contraignant de l'Agence de l'Union européenne pour les chemins de fer. Il est sans préjudice des procédures décisionnelles prévues par la législation de l'Union européenne applicable. De plus, l'interprétation contraignante du droit de l'Union relève de la compétence exclusive de la Cour de justice de l'Union européenne.

1 Introduction

À la suite de l'octroi d'un certificat de sécurité unique ou d'un agrément de sécurité, les autorités nationales de sécurité (ANS) doivent s'assurer que le système présenté par le demandeur du certificat de sécurité unique ou de l'agrément de sécurité comme étant son système de gestion de la sécurité (SGS) est effectivement mis en œuvre et continue de répondre aux obligations juridiques. En d'autres termes, les ANS doivent assurer un certain niveau de surveillance des activités de l'entreprise ferroviaire ou du gestionnaire d'infrastructure afin de garantir que les indications qu'il a portées dans sa demande de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité correspondent à la réalité.

L'Agence de l'Union européenne pour les chemins de fer (également appelée ci-après l'«Agence») a élaboré ce modèle de maturité de gestion (MMG) dans le but d'aider les ANS à évaluer le SGS des entreprises ferroviaires et des gestionnaires d'infrastructures dans le cadre de leur surveillance.

L'utilisation d'un modèle de maturité de gestion peut également servir de «fenêtre» sur la culture d'une organisation en matière de sécurité et aider les ANS et les organisations qu'elles réglementent à discuter de la manière dont ces dernières pourraient améliorer leur SGS.

Le modèle a été introduit par l'Agence sous la forme d'un guide. Les ANS sont libres de l'utiliser ou non, selon leur préférence. Les ANS qui possèdent leur propre modèle ou un autre moyen d'évaluer la qualité d'un SGS peuvent en faire usage. Rien, dans le présent document, ne remet en question la validité des modèles existants qui visent à atteindre les mêmes objectifs.

Les entreprises ferroviaires et gestionnaires d'infrastructures sont également libres d'appliquer à tout moment le modèle de maturité de gestion à leur propre organisation. Les documents sont libres d'accès. Ils peuvent être téléchargés sur le site web de l'Agence. L'Agence suggère aux entreprises ferroviaires et gestionnaires d'infrastructures de se servir du modèle tout au long de la période de cinq ans afin de réaliser leur propre évaluation, orientée par les activités de surveillance, et d'examiner les conclusions de celle-ci au moment de demander le renouvellement de leur certificat de sécurité unique ou agrément de sécurité. Ils peuvent alors utiliser le modèle pour mettre en lumière toute éventuelle faiblesse de leur SGS, ce qui leur donne la possibilité de remédier aux lacunes avant d'introduire leur demande de renouvellement de leur certificat de sécurité unique ou agrément de sécurité.

1.1 Objectif du guide

Le présent guide propose aux ANS un modèle simple qui leur permettra d'apprécier l'efficacité des SGS des entreprises ferroviaires et gestionnaires d'infrastructures.

Grâce à l'établissement de niveaux simples, le guide vise à distinguer différentes catégories de performances ou de capacités des SGS, afin d'obtenir des informations permettant de réaliser une évaluation raisonnablement fiable de tout ou d'une partie du SGS d'une organisation, en fonction de ce que l'ANS décide d'examiner lors de sa surveillance.

Il est à noter que le modèle est appliqué au cours de la surveillance et que celle-ci ne peut avoir lieu qu'après délivrance d'un certificat de sécurité unique ou d'un agrément de sécurité. Les différents niveaux du modèle partent dès lors du stade auquel une organisation est descendue sous le niveau minimal requis pour l'obtention d'un certificat de sécurité unique ou d'un agrément de sécurité. Au niveau 1, l'ANS effectuant la surveillance est censée prendre des mesures pour remédier à la situation; dans les cas les plus extrêmes, cela peut comporter le retrait du certificat de sécurité unique ou de l'agrément de sécurité, ou encore le renvoi du dossier vers l'organisme de certification de sécurité pour examen. En effet, une organisation qui fonctionnerait à ce niveau se verrait refuser tout renouvellement de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

1.2 À qui ce guide est-il adressé?

Le présent document s'adresse aux acteurs suivants:

- *les autorités nationales de sécurité, au moment d'évaluer le SGS des entreprises ferroviaires et des gestionnaires d'infrastructures dans le cadre de leur surveillance;*
- *les autorités nationales de sécurité, au moment d'établir leur stratégie et leur(s) plan(s) en matière de surveillance;*
- *les autorités nationales de sécurité, au moment de partager entre elles (en cas de surveillance conjointe ou coordonnée) les informations relatives aux performances de sécurité dans leur État membre respectif;*
- *les autorités nationales de sécurité, au moment de partager leurs informations avec l'Agence après réception d'une demande de renouvellement ou de mise à jour, lorsque l'Agence est responsable de la délivrance du certificat de sécurité unique; et*
- *les entreprises ferroviaires et gestionnaires d'infrastructure, en tant qu'exercice d'autoévaluation de la performance de leur SGS, notamment avant de soumettre une demande de renouvellement de leur certificat de sécurité unique ou de leur agrément de sécurité.*

1.3 Champ d'application

Les ANS doivent disposer de moyens d'évaluer concrètement la qualité du SGS par rapport à la théorie présentée lors de la phase de demande de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité (dans le cas d'un gestionnaire d'infrastructure). Le modèle de maturité de gestion de l'Agence peut répondre à ce besoin, mais chaque ANS est libre d'élaborer sa propre méthode pour fournir ces informations de surveillance à l'Agence.

Le modèle n'a pas pour but d'apporter une réponse définitive à la question de la qualité d'un SGS; il constitue plutôt un moyen d'apporter de la rigueur et de la structure à l'appréciation des ANS à ce sujet.

1.4 Structure du guide

Le présent document fait partie du recueil d'orientations de l'Agence visant à aider les entreprises ferroviaires, les gestionnaires de l'infrastructure, les autorités nationales de sécurité et l'Agence elle-même à remplir leurs fonctions et à exécuter leurs missions conformément à la directive (UE) 2016/798.



Figure 1: Recueil d'orientations de l'Agence

Le modèle de maturité de gestion de l'Agence utilise la même structure que les annexes I et II du règlement délégué (UE) .../... de la Commission. [MSC sur les SGS] pour apprécier la qualité du SGS d'une organisation. Il répond également à la nécessité qu'ont les ANS de disposer d'un outil pouvant être utilisé pour répondre aux exigences établies à l'article 7, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) .../... de la Commission. [MSC sur la surveillance] en ce qui concerne l'évaluation de l'efficacité du SGS et à l'article 5, paragraphe 2, du même règlement en ce qui concerne l'évaluation des performances en matière de gestion de la sécurité de l'entreprise ferroviaire ou du gestionnaire d'infrastructure. L'approche adoptée à l'article 5, paragraphe 2, vise à établir un lien solide entre l'évaluation et la surveillance ultérieure, facilite les échanges d'informations au sein des ANS et entre les ANS et l'Agence (c'est-à-dire entre les responsables de la surveillance et les responsables de l'évaluation) et, enfin, permet au secteur ferroviaire de comprendre plus clairement la manière dont ses propres performances en matière de sécurité orientent la surveillance des ANS (par exemple en privilégiant les activités de surveillance dans les zones présentant le plus grand risque pour la sécurité).

Chaque section du modèle contient une partie explicative et, parfois, quelques remarques introductives afin d'apporter des précisions supplémentaires. Pour chaque section, 5 niveaux sont définis: basique - niveau 1; suffisant - niveau 2; cohérent - niveau 3; prévoyant - niveau 4; et excellent - niveau 5. Chacun de ces niveaux inclut un texte expliquant à quoi ressemblent les performances observées à ce niveau par rapport à l'aspect des critères. L'utilisateur est tenu d'évaluer les éléments de preuve qu'il a obtenus au moyen d'entretiens, d'analyses documentaires, etc., et de juger ce qui correspond le mieux à un niveau donné. À partir du niveau 2, le texte indique que les performances doivent être jugées sur la base du niveau précédent auquel on ajoute le niveau suivant, de manière à ce que le niveau 4 inclue les éléments du niveau 3 ainsi que les éléments ajoutés au niveau 4. En effet, le niveau 2 est le premier niveau auquel les performances sont considérées comme juridiquement conformes.

Afin de calculer les niveaux sur la base de chaque critère et de recevoir une représentation des résultats sous forme de tableaux, l'utilisateur doit remplir la feuille de calcul Excel jointe au modèle. Les chiffres indiqués sur la feuille de calcul 1 viennent remplir le relevé radar/le schéma en toile d'araignée du tableau 1. Une fois complété, le tableau obtenu pourra être copié dans le rapport adressé à l'entreprise ferroviaire/au gestionnaire d'infrastructure.

L'annexe présente un tableau qui permet d'établir les niveaux en utilisant le système des «feux de signalisation». Ici encore, ce tableau peut, une fois complété, être copié dans le rapport final transmis à l'entreprise ferroviaire/au gestionnaire d'infrastructure. Il appartient à chaque ANS (ou entreprise ferroviaire/gestionnaire d'infrastructure) de choisir d'utiliser l'un ou l'autre moyen de représentation, voire les deux.

1.5 Quatre choses à savoir avant d'utiliser le modèle

Quatre éléments doivent être pris en considération au moment d'utiliser un tel modèle:

- 1) Ce modèle représente un instantané de la partie du SGS qui est examinée.
- 2) Le niveau de chiffres importe moins que l'appréciation de la performance du SGS.
- 3) Les résultats des audits/inspections des différentes parties du SGS étant susceptibles de varier, *les conclusions peuvent servir d'indicateurs pour orienter l'évaluation générale des capacités* d'une entreprise ferroviaire ou d'un gestionnaire d'infrastructure sur la base de ses performances moyennes. Lorsqu'il est appliqué par un personnel dûment formé, le modèle donne un aperçu de la performance d'un SGS donné et permet ainsi d'améliorer de manière ciblée les aspects moins performants. Au niveau national, il peut également permettre à l'ANS de se faire une idée globale des aspects sur lesquels concentrer ses ressources limitées afin d'améliorer la sécurité, en mettant par exemple en évidence une faiblesse systémique observée dans toute l'industrie ferroviaire en ce qui concerne un domaine particulier de la gestion de la sécurité. Par exemple, si tous les résultats de l'entreprise ferroviaire indiquent un faible niveau d'évaluation des risques, cela peut aider considérablement l'ANS à élaborer sa stratégie de surveillance.
- 4) Il est essentiel qu'au moment de définir la portée de l'évaluation réalisée sur la base du modèle, l'ANS et l'organisation visée par l'évaluation soient bien d'accord sur l'étendue et le niveau de l'intervention. En effet, cela reflétera le niveau de confiance qui peut être attribué aux appréciations de l'ANS.

Table des matières

1	Introduction.....	2
1.1	Objectif du guide	2
1.2	À qui ce guide est-il adressé?	3
1.3	Champ d'application.....	3
1.4	Structure du guide.....	3
1.5	Quatre choses à savoir avant d'utiliser le modèle	5
2	Le modèle de maturité de gestion et la maîtrise des risques	8
2.1	Quel est le niveau acceptable que les ANS doivent atteindre dans le cadre du modèle?	8
2.2	Application du modèle au sein d'autorités nationales de sécurité ayant différents pouvoirs juridiques.....	8
2.3	Rapports	9
2.4	Condition préalable à l'utilisation du modèle	9
2.5	Comment utiliser le modèle?	9
3	Niveaux du modèle.....	14
3.1	Définition des niveaux de performance	14
3.2	Notification des résultats du modèle	15
4	Modèle de maturité de gestion.....	19
4.1	C - Contexte de l'organisation	19
4.1.1	C1 - Contexte de l'organisation	19
4.2	E - Encadrement	21
4.2.1	E1 - Encadrement et engagement	21
4.2.2	E2 - Politique de sécurité	24
4.2.3	E3 - Rôles, responsabilités, obligations de rendre compte et pouvoirs au sein de l'organisation	25
4.2.4	E4 - Consultation du personnel et des autres parties	27
4.3	PL - Planification	29
4.3.1	PL 1 - Évaluation des risques/Planification des changements	29
4.3.2	PL2 - Objectifs et planification en matière de sécurité	31
4.4	S - Soutien.....	33
4.4.1	S1 - Ressources	33
4.4.2	S2 - Compétence	34
4.4.3	S3 - Sensibilisation	36
4.4.4	S4 - Information et communication	37
4.4.5	S5 - Informations documentées	39
4.5	OP - Opérations	42
4.5.1	OP1 – Planification et maîtrise opérationnelles	42

4.5.2	OP2 - Gestion des actifs	44
4.5.3	OP3 - Contractants, partenaires et fournisseurs (dispositifs d'interface)	46
4.5.4	OP4 – Gestion des changements	48
4.5.5	OP5 - Gestion des urgences	50
4.6	PE - Évaluation des performances	52
4.6.1	PE1 – Suivi	52
4.6.2	PE2 - Audit interne	54
4.6.3	PE3 – Contrôle de la gestion	55
4.7	A - Amélioration	57
4.7.1	A1 - Enseignements tirés des accidents et incidents	57
4.7.2	A2 - Amélioration continue	59
	Annexe - Guide des niveaux	61

2 Le modèle de maturité de gestion et la maîtrise des risques

L'évaluation du SGS sert de référence pour l'appréciation de la capacité de l'organisation à maîtriser les risques posés par ses opérations ferroviaires. Si le SGS est performant, on peut raisonnablement supposer que les risques découlant des activités de l'organisation sont dûment maîtrisés. Si certains domaines du SGS de l'organisation présentent des faiblesses, cela porte à croire que les risques propres à ces domaines ne sont pas maîtrisés de manière adéquate; dès lors, il est davantage probable d'observer dans ces domaines les conditions propices à un incident ou à un accident que dans les autres domaines où les performances du SGS sont adéquates. Dès lors, plus la note obtenue dans le cadre du MMG est élevée, plus la maîtrise des risques est performante.

2.1 Quel est le niveau acceptable que les ANS doivent atteindre dans le cadre du modèle?

D'après le modèle présenté ci-dessous, on peut considérer qu'une fois qu'une organisation a atteint (le niveau 3), elle est suffisamment performante pour que son SGS assure un niveau adéquat de gestion et de maîtrise des risques. Il s'agit bien entendu d'un niveau supérieur à celui auquel la conformité légale minimale est atteinte (niveau 2). Il y a une bonne raison à cela. Au niveau de la conformité légale minimale, l'organisation court en permanence le risque de descendre au niveau 1, soit un niveau de non-conformité légale. Au niveau 3, bien entendu, le niveau inférieur est le niveau 2, ce qui offre une certaine sécurité par rapport au niveau de performance inacceptable. Cela étant, les organisations auraient tort de se fixer le niveau 3 comme objectif à atteindre. Le but du modèle est d'aider l'ANS à discuter avec les entreprises ferroviaires ou gestionnaires d'infrastructure des faiblesses de leur SGS et des aspects de celui-ci qu'ils peuvent **améliorer**. Bien entendu, lorsqu'une entreprise ferroviaire ou un gestionnaire d'infrastructure atteint les niveaux les plus élevés du modèle, l'ANS - qui doit concentrer ses ressources sur les aspects présentant les risques les plus élevés - peut décider, pendant une certaine période, de moins surveiller cette organisation que celles qui se sont révélées moins performantes et nécessitent des améliorations. Cela peut inciter les entreprises ferroviaires et gestionnaires d'infrastructures à chercher à améliorer leur SGS de sorte à accéder aux plus hauts niveaux de performance. Il convient également de souligner que certaines ANS appliquant ces modèles ont remarqué que l'utilisation des différents niveaux engendrait une concurrence entre les entreprises ferroviaires, en particulier, qui cherchaient à faire mieux que leurs concurrentes au niveau de la gestion de la sécurité. Ces niveaux pourraient également influencer sur leur capacité à remporter de nouveaux marchés à l'avenir, en fonction des débouchés commerciaux disponibles dans les différents États membres.

2.2 Application du modèle au sein d'autorités nationales de sécurité ayant différents pouvoirs juridiques

Le présent modèle a pour but d'aider les ANS à évaluer la performance des SGS des entreprises ferroviaires et gestionnaires d'infrastructure conformément aux dispositions de la directive sur la sécurité ferroviaire et des règlements connexes. Il convient toutefois de noter également que, tout en respectant ces dispositions, les ANS agissent aussi en vertu des compétences qui leur sont conférées par le droit national. Cela veut dire par exemple que certaines ANS sont chargées de veiller à ce que les entreprises ferroviaires et gestionnaires d'infrastructure de leur État membre prennent dûment en considération les aspects liés à la santé au travail, tandis que d'autres n'ont pas cette responsabilité. Dans le modèle ci-dessous, dès lors, le texte explicatif ne tiendra pas compte des questions liées à la santé au travail. Toutefois, si une ANS décide d'appliquer le modèle aux aspects relatifs à la santé et à la sécurité au travail, les principes généraux décrits ci-dessous peuvent aisément leur être appliqués.

2.3 Rapports

Une fois qu'une évaluation a été réalisée, un rapport récapitulatif de ses résultats peut être établi. Ce rapport doit présenter les éléments probants ayant conduit à la détermination d'un niveau donné. Les conclusions peuvent être présentées sous la forme d'un relevé radar/d'un schéma en toile d'araignée ou d'un tableau utilisant le système des «feux de signalisation». Le but du rapport est de recenser les forces et les faiblesses et de jeter les bases d'une discussion avec l'organisation sur les aspects que celle-ci va améliorer au cours de la validité de son certificat de sécurité unique ou de son agrément de sécurité. Lors de la rédaction du rapport, il convient d'indiquer clairement dès le départ le degré d'évaluation, de manière à comprendre le niveau auquel l'ANS a évalué les éléments du SGS mis en œuvre dans un domaine donné.

2.4 Condition préalable à l'utilisation du modèle

Tous les membres du personnel utilisant le modèle doivent être jugés compétents à cet effet. Pour utiliser le modèle, le personnel de l'ANS doit comprendre les éléments du SGS décrits aux annexes I et II de la MSC relative aux systèmes de gestion de la sécurité ainsi que le modèle lui-même. Le personnel doit également connaître les techniques adéquates d'entretien et d'inspection et pouvoir recueillir des informations diverses auprès de différentes sources et les transmettre aux sections pertinentes du SGS. Concrètement, dans la mesure du possible, une analyse documentaire devrait être effectuée avant les entretiens sur place. Le MMG est conçu pour être utilisé par une seule personne compétente; toutefois, compte tenu des difficultés logistiques rencontrées pour effectuer de nombreux entretiens et afin de fournir des garanties supplémentaires concernant les conclusions, il est recommandé de faire appel à plusieurs personnes compétentes capables de s'appuyer mutuellement au cours de l'activité de surveillance.

2.5 Comment utiliser le modèle?

Le modèle MMG ne se substitue pas à l'appréciation de la personne effectuant la surveillance. Il sert plutôt à faciliter cette appréciation, afin qu'elle soit mieux ciblée et que des liens plus solides puissent être établis entre l'appréciation, les éléments probants qui la sous-tendent et les éléments du SGS. Le modèle aidera donc les responsables de la surveillance à présenter leurs conclusions aux entreprises ferroviaires et aux gestionnaires d'infrastructure et les entreprises ferroviaires et gestionnaires d'infrastructure à comprendre pourquoi ces conclusions ont été formulées. Par exemple, si les entretiens, analyses documentaires et travaux sur le terrain montrent qu'une organisation ne possède pas de système robuste de gestion des documents, l'ANS effectuant la surveillance peut signaler cette lacune en tant que faiblesse du SGS et les preuves de cette conclusion peuvent être discutées avec l'organisation, avant que des mesures correctrices ne soient adoptées d'un commun accord. L'ANS peut également se servir des faiblesses du système de gestion des documents d'une organisation pour mettre en lumière des problèmes en matière d'audit interne et de contrôle, vu que ce sont ces dispositifs qui doivent détecter de tels problèmes.

Les différentes rubriques du modèle correspondent aux différents éléments du SGS décrits aux annexes I et II de la MSC relative aux exigences établies pour les systèmes de gestion de la sécurité. Autrement dit, il existe un lien direct entre ce modèle utilisé dans le cadre de la surveillance et l'évaluation de l'ANS ou de l'Agence (agissant en tant qu'organisme de certification de sécurité) devant être effectuée avant la délivrance d'un certificat de sécurité unique ou d'un agrément de sécurité. Cela signifie également qu'en utilisant de manière attentive et planifiée ce modèle comme outil de surveillance, les ANS peuvent s'assurer que l'organisation ayant reçu un certificat de sécurité unique ou un agrément de sécurité possède tout au long du cycle de vie du certificat ou de l'agrément en question un SGS fournissant les performances indiquées lors de la demande de certificat ou d'agrément. Les résultats du MMG fournissent donc des informations importantes à l'organisation et à l'organisme de certification de sécurité, puisqu'ils entreront en ligne de compte lors de l'examen des demandes de renouvellement du certificat de sécurité unique ou de l'agrément de sécurité. Il est également à noter que les différents éléments constitutifs du SGS définis dans le modèle sont tous

interconnectés et forment un ensemble unifié. Dès lors, au moment d'examiner les conclusions générales, l'ANS peut envisager la performance du SGS dans le cadre de chaque élément pris individuellement, mais aussi dans le cadre du système dans sa globalité.

Les ANS peuvent utiliser le MMG immédiatement après l'octroi d'un certificat de sécurité unique ou d'un agrément de sécurité, afin de se faire une idée de départ de la performance d'un système de gestion de la sécurité au début du cycle de vie du certificat de sécurité unique ou de l'agrément de sécurité. Les informations collectées à ce stade peuvent ensuite constituer la base de la surveillance planifiée pendant toute la durée restante du certificat de sécurité unique ou de l'agrément de sécurité. Cette approche peut se révéler pertinente lorsque l'organisation concernée a déjà reçu auparavant un CSU/AS et possède donc une certaine expérience du fonctionnement de son SGS. Dans le cas d'un nouvel arrivant sur le marché ne possédant aucune expérience de la sorte, une surveillance immédiate à l'aide du MMG risque de ne pas apporter d'informations supplémentaires par rapport à celles obtenues durant la phase d'évaluation, vu que le SGS est nouveau et n'a jamais été testé. L'autorité de surveillance peut également, une fois que le certificat de sécurité unique ou l'agrément de sécurité a été délivré et en utilisant les informations qui lui ont éventuellement été transmises par l'autorité d'évaluation sur les aspects pertinents aux fins de la surveillance, planifier l'utilisation du MMG tout au long de la durée du certificat de sécurité unique ou de l'agrément de sécurité, en tenant compte de la nécessité de prévoir un certain temps pour l'expérimentation concrète du SGS de l'organisation.

Il est conseillé à l'ANS de se servir des résultats du MMG pour élaborer sa stratégie de surveillance (et, dès lors, ses plans de surveillance). Concrètement, cela peut avoir pour conséquence de moins surveiller les organisations ou parties d'organisations ayant obtenu un niveau élevé dans le cadre du MMG que celles ayant obtenu des niveaux plus modestes globalement ou concernant certains aspects. Toutefois, si cette approche constitue une utilisation légitime des informations obtenues afin de définir les risques prioritaires, il convient de la mettre en balance avec le risque relatif de l'exploitation globale de l'organisation. Par exemple, une société de fret spécialisée dans le transport de marchandises dangereuses peut obtenir un niveau 4 ou 5 dans le cadre du MMG et être donc considérée comme possédant un SGS très abouti mais devrait toujours faire l'objet d'une surveillance étroite, compte tenu de la nature des risques associés à son activité.

Lors de l'attribution d'un niveau à un élément sur la base des éléments probants disponibles, il est probable que la surveillance mettra en évidence des points positifs et négatifs. Il faudra donc prendre une décision quant à l'attribution d'un niveau plus élevé ou plus bas et, de toute évidence, formuler une appréciation sur la base des éléments probants disponibles. Si cette appréciation penche en faveur d'un niveau plus haut, et non d'un niveau plus bas, il conviendra d'en tenir compte dans la décision adoptée. Si les éléments probants ne permettent pas de trancher dans un sens ou dans l'autre, le responsable de la surveillance devra rechercher davantage d'éléments probants dans le cadre d'activités de surveillance ciblées actuelles et/ou futures (p.ex. évaluations de terrain/inspections visant à effectuer une appréciation plus exacte ou utilisation d'un niveau plus bas, compte tenu de l'absence d'éléments justifiant un niveau supérieur). Les difficultés rencontrées pour prendre une décision peuvent toujours être abordées lors de la réunion de clôture avec l'entreprise ferroviaire/le gestionnaire d'infrastructure et celui-ci peut alors avoir la possibilité d'apporter des éléments probants supplémentaires. Cette solution doit néanmoins être utilisée avec prudence et doit toujours rester l'exception et non la règle: en effet, permettre la fourniture de preuves supplémentaires pourrait inciter l'entreprise ferroviaire/le gestionnaire d'infrastructure à attendre ce stade pour traiter les problèmes au lieu de le faire dans le cadre du plan d'action faisant suite à l'activité de surveillance.

La question de la quantité d'éléments probants nécessaires à une appréciation correcte est difficile à trancher. Les éléments probants seront la plupart du temps une combinaison d'entretiens, de preuves documentaires, d'observations de terrain et de résultats d'enquêtes sur des incidents/accidents menées à un moment et à un endroit donnés. L'appréciation doit être fondée sur les éléments probants recueillis. Ainsi, si l'entreprise ferroviaire/le gestionnaire d'infrastructure affirme que les informations obtenues ne sont pas représentatives, cela ne saurait changer le résultat: ce qui a été constaté a été constaté. L'existence

d'une situation non reconnue par l'entreprise ferroviaire/le gestionnaire d'infrastructure constitue elle-même une indication de la présence de problèmes de fonctionnement du SGS et le fait que l'entreprise ferroviaire/le gestionnaire d'infrastructure conteste cette situation doit également laisser entendre que les choses ne sont pas ce qu'elles devraient être. Si plusieurs éléments probants indiquent qu'un aspect examiné est géré de manière adéquate, il est alors légitime de ne plus rechercher d'élément probant supplémentaire. Si, en revanche, les éléments probants n'apportent pas cette assurance, sans qu'il soit possible de trouver la raison de cette insuffisance, il faut alors rechercher d'autres informations. Il n'est pas nécessaire d'examiner tous les processus et procédures depuis le plus haut niveau jusqu'aux instructions de travail détaillées pour tirer des conclusions sur le fonctionnement du système. Il convient de tirer suffisamment d'informations de l'analyse documentaire et des entretiens effectués pour pouvoir établir avec un degré de certitude raisonnable une représentation concrète de la situation. Il ne faut pas oublier qu'en définitive, un rapport utilisant le MMG est un rapport établi par une personne compétente à l'aide du modèle afin d'étayer son appréciation professionnelle et basé sur un échantillon de documents, d'entretiens et d'autres informations, mais qu'il est très peu susceptible de refléter de manière absolument exacte la performance de l'organisation: en effet, cela nécessiterait d'analyser toutes les informations relatives à l'organisation sans exception et d'interroger toutes les personnes qui travaillent pour elle et toutes les organisations ayant des rapports avec elle.

Ce que l'on recherche essentiellement, ce sont des éléments prouvant a) que l'aspect examiné est géré de manière sécurisée, b) que cette gestion est cohérente et en lien avec la manière dont le SGS est censé fonctionner d'après la demande initiale de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité et c) que l'organisation est au courant de ce qui se passe. Si le point a) est satisfait, mais pas le point b) ou le point c), on peut en conclure que la sécurité est gérée en comptant davantage sur la chance que sur un plan cohérent, ce qui indique clairement des insuffisances au niveau du SGS.

Il est extrêmement important d'indiquer très clairement le niveau de l'évaluation réalisée au moment de présenter les conclusions à l'organisation concernée. Les éléments probants examinés et les personnes interrogées doivent être consignés dans le rapport. Lorsque des exemples de documentation insuffisante sont relevés, ceux-ci doivent également être indiqués dans le rapport.

Si le modèle est utilisé pour évaluer des aspects particuliers du SGS, les aspects non évalués doivent être clairement spécifiés dans la portée de l'étude et ne doivent pas se voir attribuer de niveau dans le rapport final, à moins que des éléments probants suffisants pour formuler des commentaires à leur sujet aient été trouvés lors de l'examen des aspects relevant de la portée de l'étude. Par exemple, si, lors d'une étude sur la gestion des actifs, on se rend compte de la faiblesse du système de gestion des compétences, il est alors légitime d'attribuer un niveau à cet aspect, bien que ce dernier n'ait pas été l'objet principal de l'audit effectué à l'aide du modèle.

La ou les personnes chargées de la surveillance doivent effectuer suffisamment d'entretiens/d'analyses documentaires/de travaux sur le terrain pour être certaines de disposer d'une bonne représentation de la situation. Cette représentation ne doit pas forcément être exhaustive, mais il convient de recueillir suffisamment d'éléments probants pour justifier le niveau attribué à l'entreprise ferroviaire/au gestionnaire d'infrastructure dans le modèle. Pour les petites entreprises ferroviaires/les petits gestionnaires d'infrastructure, des entretiens des principaux membres de l'encadrement peuvent suffire à déterminer où l'organisation se situe, par exemple, en ce qui concerne l'aspect «Encadrement». Pour les grandes entreprises ferroviaires/les grands gestionnaires d'infrastructure possédant plusieurs bases et une structure de direction à plusieurs niveaux, il sera plus difficile d'obtenir une telle représentation exhaustive et il faudra opérer davantage de choix en ce qui concerne les cadres à interroger. Dans ces circonstances, il serait légitime de procéder à un examen de l'organisation par tranche verticale, par exemple sur une base annuelle, en examinant à chaque fois différents aspects et en interrogeant un nombre adéquat de personnes à chaque niveau de direction afin de pouvoir établir une représentation mûrement réfléchie de l'aspect envisagé.

Pour les grandes organisations complexes, il conviendrait d'utiliser le modèle pour avoir une vue globale du fonctionnement de l'organisation, par exemple en analysant des documents provenant de l'encadrement et en interrogeant des membres de la haute direction, avant de s'en servir pour examiner des aspects plus spécifiques de leur activité, tels que l'entretien des véhicules sur plusieurs sites. Dans un tel cas de figure et pour une organisation bien dirigée et possédant un SGS efficace, on devrait constater la même conception/documentation de haut niveau dans tous les dépôts de maintenance examinés. Cela ne signifie pas qu'il ne peut pas y avoir de différences entre les dépôts eux-mêmes, mais uniquement que les éléments clés de la structure globale doivent être identiques et exploités de la même manière. De même, dans une organisation peu performante, on peut s'attendre à observer des différences entre la conception qu'a la direction générale du fonctionnement de l'organisation au niveau des dépôts de maintenance et la conception qu'en ont les dépôts de maintenance, ainsi que des différences marquées entre les dépôts de maintenance eux-mêmes, qui pourraient se traduire par des risques pour la sécurité (p.ex. des différences non expliquées au niveau de la fréquence des examens pour des véhicules similaires, alors que la direction ne reconnaît qu'une seule structure de maintenance).

Le système de numérotation du modèle a pour but d'aider à attribuer une catégorie à l'organisation pour la maturité de sa gestion. L'obtention d'une note donnée ne doit pas être considérée comme une fin en soi. Il est très important d'insister sur ce point lors de la présentation des conclusions à l'entreprise ferroviaire/au gestionnaire d'infrastructure, ainsi que de souligner que les résultats représentent l'appréciation de la personne chargée de la surveillance sur la base des éléments probants recueillis à un endroit et à un moment donnés.

On peut s'attendre à rencontrer une certaine opposition de la part de l'entreprise ferroviaire ou du gestionnaire d'infrastructure; celle-ci ou celui-ci peut par exemple contester le «niveau» attribué, auquel cas il est important de souligner qu'il s'agit du point de vue de l'ANS, basé sur les éléments probants qu'elle a vus et entendus, et que l'entreprise ferroviaire ou gestionnaire d'infrastructure est en droit d'avoir une position différente, basée sur sa propre connaissance de l'organisation. Si l'entreprise ferroviaire/gestionnaire d'infrastructure tente de remédier au problème en apportant davantage d'éléments probants, il faut alors décider s'il convient de les accepter, comme mentionné ci-dessus, et modifier les conclusions en conséquence ou de faire observer que les conclusions sont celles qui ont été formulées au moment de la surveillance. Tout élément probant soumis après celle-ci et donnant lieu à une appréciation plus positive doit généralement être transmis dans le cadre des éléments probants afin de respecter le plan d'action convenu entre l'organisation et l'ANS.

Lors de la réunion de clôture, il convient d'insister sur le fait que l'exercice a pour but d'aider l'entreprise ferroviaire/le gestionnaire d'infrastructure à améliorer son SGS. Des mesures doivent être élaborées afin de remédier aux éventuelles insuffisances empêchant de satisfaire aux exigences légales (pour le niveau 1) et afin d'apporter les améliorations nécessaires (pour les niveaux 2 et suivants). Ces mesures doivent être convenues avec l'entreprise ferroviaire/le gestionnaire d'infrastructure et ce dernier ou cette dernière doit s'engager à élaborer un plan d'action lié à un calendrier en vue de leur mise en œuvre, précisant qui sera responsable de quoi et dans quels délais les changements doivent être opérés, de manière à ce que l'ANS puisse en assurer un suivi adéquat.

Le modèle sert à faciliter la surveillance: il n'a pas vocation à remplacer une appréciation professionnelle. Son but n'est pas d'apporter une réponse exacte aux problèmes mis en évidence dans le cadre de la surveillance ni d'indiquer ce qui doit être fait pour y remédier. Il appartient à l'ANS de décider des mesures d'exécution éventuellement mises en œuvre à la suite de la surveillance à l'aide du modèle, sur la base des pouvoirs juridiques qui lui sont conférés, mais en s'appuyant à l'évidence sur les éléments probants découverts lors de l'audit MMG. Afin d'aider les ANS à déterminer les mesures d'exécution susceptibles d'être utiles, l'Agence a élaboré un guide sur le modèle de gestion de l'exécution.

Le modèle peut également être utilisé pour examiner les conclusions d'enquêtes sur des accidents ou de rapports d'audit publiés par des entreprises. Dans ce cas, il convient d'analyser les conclusions du rapport

afin de déterminer ce qu'elles indiquent sur le SGS. Une fois que l'élément relatif aux critères pertinents a été délimité, une appréciation de la maturité de l'organisation peut être formulée en utilisant le modèle et en se fondant sur les conclusions du rapport d'audit ou du rapport d'enquête sur l'accident. Un seul rapport ne fournira probablement pas beaucoup d'informations sur les capacités de l'organisation en matière de gestion de la sécurité; néanmoins, si cet exercice est effectué chaque année, ou tous les deux ans, avec plusieurs rapports à examiner, il peut être particulièrement utile pour détecter les domaines du SGS de l'organisation souffrant de problèmes récurrents.

3 Niveaux du modèle

La structure utilisée est une échelle de 1 à 5 sur laquelle 1 représente une performance médiocre du système de gestion et 5 représente une excellente performance.

3.1 Définition des niveaux de performance

Niveau 1 - Basique

À ce niveau, l'organisation évaluée possède un système de gestion de la sécurité, mais celui-ci présente de toute évidence des lacunes l'empêchant d'atteindre le niveau de performance requis pour la délivrance d'un certificat de sécurité unique ou d'un agrément de sécurité. Des procédures et des instructions pour la gestion des activités de sécurité existent, mais de sérieux problèmes au niveau de leur cohérence globale ont été mis en évidence lors de la surveillance. Les risques individuels sont maîtrisés, mais le processus global qui en assure la gestion est faible. Le fonctionnement concret de l'organisation semble présenter des incohérences majeures avec le fonctionnement décrit dans le SGS. Les politiques, procédures et instructions semblent être appliquées d'une manière qui ne correspond pas à celle présentée dans le SGS; dès lors, les risques découlant des activités de l'organisation ou de ses contractants ne sont pas nécessairement maîtrisés de manière adéquate. À ce niveau, l'ANS doit envisager de prendre des mesures afin de ramener l'organisation à un niveau de conformité légale (voir le *guide de l'Agence sur le modèle de gestion de l'exécution* pour plus d'informations sur la mise en œuvre de ce processus).

Niveau 2 - Suffisant

À ce niveau, la performance de l'organisation atteint le niveau minimal de conformité légale: le SGS fonctionne à un niveau suffisant pour la délivrance d'un certificat de sécurité unique ou d'un agrément de sécurité lors de la phase d'évaluation. Un système écrit de gestion de la sécurité existe et est utilisé pour maîtriser les risques pour la sécurité; toutefois, il manque de structure et de coordination. Le système est globalement cohérent, mais présente des lacunes et quelques incohérences en termes d'approche dans différents domaines. L'organisation satisfait globalement à ses responsabilités en matière de sécurité, mais d'extrême justesse. Il suffirait de peu pour qu'un problème significatif apparaisse et entraîne une descente au niveau 1: en effet, le manque d'intégration entre les procédures et la gestion des risques peut devenir très problématique en cas de risque technique, opérationnel ou organisationnel. Certains domaines de l'organisation affichent de meilleures performances en matière de gestion de la sécurité que d'autres. Les risques sont davantage contrôlés par les actions des personnes qui travaillent pour l'organisation que par la conception du SGS. La norme, au sein de l'entreprise, est une approche de la gestion des risques consistant à éteindre les incendies, ce qui veut dire que l'organisation agit de manière réactive aux accidents ou incidents au lieu de prendre des mesures proactives pour les prévenir.

Niveau 3 - Cohérent

Le SGS a été développé de manière à introduire une approche systématique et cohérente de la gestion des risques. Tous les éléments sont en place et fonctionnels et tous les aspects de la sécurité sont pris en considération. Une importance est accordée à l'amélioration de la culture de la sécurité au sein de l'organisation, grâce à l'élaboration d'une stratégie d'amélioration de la culture de la sécurité. Si l'organisation est cohérente, elle ne tente pas d'anticiper les risques et sa culture de la sécurité n'est pas assez avancée pour auto-alimenter le processus de gestion des risques. L'organisation a délaissé son approche consistant à éteindre les incendies en faveur d'une approche plus réfléchie de la gestion des risques, mais il suffirait de peu (p.ex. une gestion défaillante de processus ou de procédures clés au fil du temps) pour que l'organisation retombe à un niveau «suffisant».

Niveau 4 - Prévoyant

En plus de toutes les caractéristiques mentionnées au niveau 3, le SGS gère en permanence les risques de manière proactive. Ici, l'organisation surveille les précurseurs des risques et prend dans la mesure du possible des mesures à l'avance pour prévenir les incidents dangereux. L'organisation s'est engagée à développer sa culture de la sécurité, la main-d'œuvre participe aux côtés de l'organisation à la gestion de la sécurité d'une manière cohérente et prospective. À ce niveau, on observe un véritable encadrement de la part des hauts dirigeants de l'organisation et le personnel de celle-ci croit en l'approche de la direction et la respecte. Beaucoup d'efforts sont consacrés à des contrôles réguliers de la performance et à la compréhension de la nature des risques auxquels l'organisation est confrontée et aux moyens d'y faire face.

Niveau 5 - Excellent

En plus de toutes les caractéristiques mentionnées au niveau 4, le système écrit de gestion de la sécurité est construit de manière à pouvoir être amélioré en permanence. L'organisation cherche activement des moyens d'améliorer sa sécurité et développe sa culture de la sécurité en se servant d'informations provenant du secteur ferroviaire et d'ailleurs. L'organisation compare ses propres performances avec celles d'autres organisations du secteur ferroviaire et d'ailleurs. Il a été constaté que l'organisation est consciente des problèmes dont elle souffre actuellement ou pourrait souffrir à l'avenir et cherche activement à y remédier via son SGS. À ce niveau, l'organisation est confiante dans sa capacité de gérer les risques auxquels elle est exposée et se tourne vers l'extérieur afin de sensibiliser les acteurs avec lesquels elle entretient des relations, en plus de chercher à retirer d'autres domaines des enseignements pouvant être intégrés à ses activités. La sécurité fait partie intégrante des activités de l'organisation.

3.2 Notification des résultats du modèle

Les résultats du modèle peuvent être présentés sous forme de relevé radar (insérer ici un lien vers le tableur Excel) ou sous forme de système de «feux de signalisation», comme illustré dans les exemples de la Figure 2 et du tableau Tableau 1 ci-dessous. Les deux formes de représentations présentent les exigences du règlement délégué (UE) .../... de la Commission [MSC sur les SGS] par rapport aux 5 niveaux de performance, en insérant le niveau de performance atteint afin de donner une image très visuelle de la performance de l'organisation en matière de sécurité.

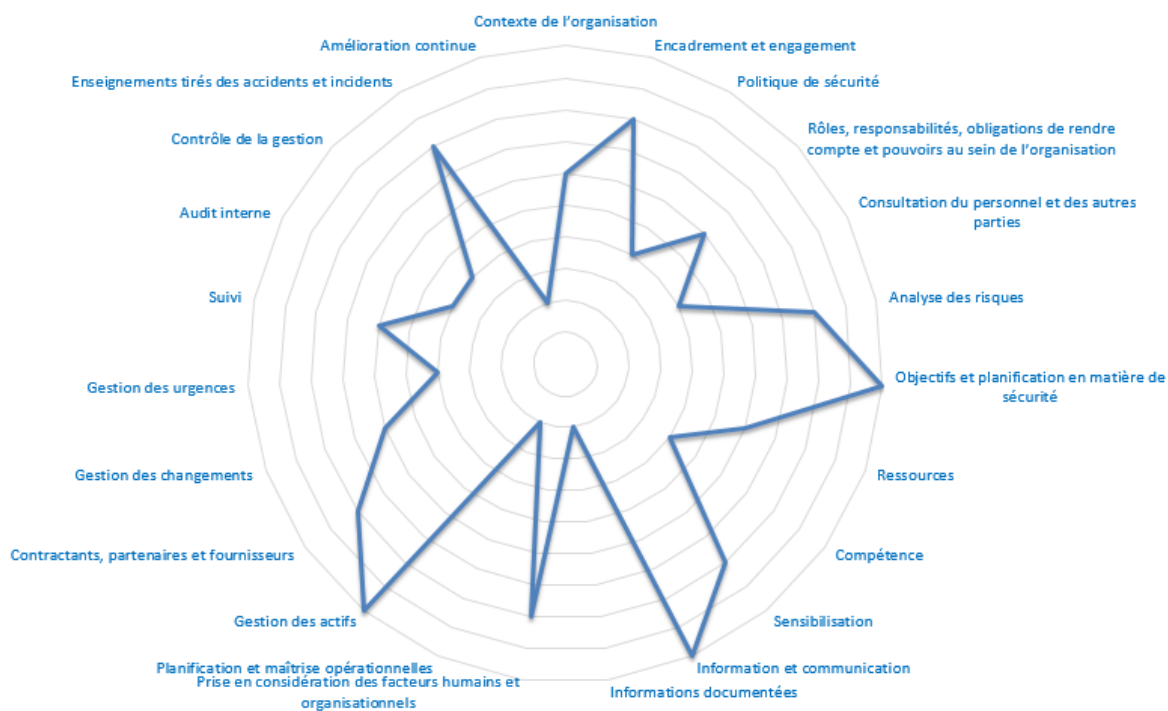


Figure 2: Exemple de représentation des résultats du modèle sous la forme d'un relevé radar/d'un schéma en toile d'araignée.

Tableau 1: Système des «feux de signalisation» par niveau

Éléments PDCA du SGS	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Contexte de l'organisation					
Dirigeants					
Encadrement et engagement					
Politique de sécurité					
Rôles organisationnels, responsabilités et autorités					
Consultation du personnel et des autres parties					
Planification					
Mesures visant à traiter les risques					
Objectifs et planification en matière de sécurité					
Soutien					
Ressources					
Sensibilisation					
Information et communication					
Informations documentées					
Prise en considération des facteurs humains et organisationnels					
Activités					
Planification et maîtrise opérationnelles					
Gestion des actifs					
Contractants, partenaires et fournisseurs					
Gestion des changements					
Gestion des urgences					
Évaluation des performances					
Suivi					

Tableau 1: Système des «feux de signalisation» par niveau

Éléments PDCA du SGS	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Audit interne					
Revue de direction					
Amélioration					
Enseignements tirés des accidents et incidents					
Amélioration continue					

Il faut toutefois comprendre que les délimitations entre les différents niveaux sont définies par la transition entre le niveau 1 et le niveau 2: en effet, le niveau 1 n'est pas le niveau de conformité légale minimal, contrairement au niveau 2. En revanche, la différence entre le feu jaune et le feu vert, lors du passage du niveau 2 au niveau 3, est plus difficile à percevoir, vu que l'organisation répond aux exigences légales tout en améliorant la qualité et la performance de son SGS.

Pour utiliser ce modèle, l'organisation surveillée doit disposer d'un certificat de sécurité, étant donné que la surveillance ne peut avoir lieu avant qu'un certificat ait été délivré. Le but du modèle est d'aider le responsable de la surveillance à apprécier la qualité concrète du système de gestion de la sécurité. Le niveau 1 est considéré comme inférieur au niveau de conformité légale minimal: l'organisation à laquelle il est attribué est donc tenue de procéder à des améliorations pour éviter de subir des sanctions de la part de l'ANS pour non-respect des conditions sous lesquelles le certificat de sécurité unique ou l'agrément de sécurité a été délivré.

À partir du niveau 2 (conformité légale minimale), chaque niveau représente une évolution par rapport au précédent. C'est pourquoi, dans la section ci-dessous, le niveau 2 n'est pas considéré comme cumulatif, contrairement aux niveaux 3 à 5: une fois le niveau 2 atteint, l'organisation satisfait aux exigences légales de base. Au niveau 3, le système de gestion de la sécurité de l'organisation a atteint un niveau raisonnable, cohérent et durable, qui peut être amélioré afin d'atteindre les niveaux supérieurs. L'utilisation du système des «feux de signalisation» permet de constater que, de manière générale, le niveau 1 (feu rouge) correspond à une performance médiocre, le niveau 2 (feu jaune) à une performance adéquate et cohérente, et les niveaux 3, 4 et 5 (feu vert) à une performance tendant de plus en plus à l'excellence.

L'annexe met en vis-à-vis le système à cinq niveaux et le système des feux de signalisation, pour plus de clarté, avec des indications générales de ce que recouvre chaque niveau concrètement. La flèche indiquée en dessous du tableau sert à rappeler que les délimitations entre les niveaux ne sont pas immuables:

- **Vert** lorsque l'organisation obtient un niveau 3, 4 ou 5 et que sa performance est considérée comme cohérente, prévoyante ou excellente;
- **Jaune** pour le niveau 2 (performance suffisante);
- **Rouge** pour le niveau 1 (performance basique).

4 Modèle de maturité de gestion

4.1 C - Contexte de l'organisation

Objet

Pour obtenir un certificat de sécurité unique ou un agrément de sécurité, le demandeur doit décrire le type, la portée et le domaine de ses activités, indiquer comment il détecte les risques sérieux auxquels il est confronté, désigner les «parties intéressées», expliquer comment il respecte ses obligations légales en matière de sécurité et en quoi elles consistent et expliquer la portée de son SGS. Le but est de définir la portée et l'étendue des activités pour les besoins de l'évaluateur. Du point de vue de la surveillance, il importera de vérifier que les assurances qui ont été données dans ce domaine par le demandeur, par exemple au niveau de la compréhension des risques et de la manière dont ceux-ci sont gérés dans le SGS, se retrouvent bel et bien dans la réalité quotidienne du fonctionnement de l'organisation.

Remarques introductives

Il est primordial que l'organisation puisse indiquer à l'organisme de certification de sécurité le type exact de ses activités, leur étendue et leur domaine. En effet, ces éléments définissent les limites des activités et le SGS de l'organisation doit en tenir compte. C'est pourquoi cet élément est le premier critère pris en compte pour la prise de décision, vu qu'il jette les bases de tout ce qui s'ensuit. Du point de vue de la surveillance, il est donc extrêmement important que la réalité des activités reflète fidèlement la position présentée lors de l'évaluation, à défaut de quoi il sera supposé que l'évaluation a été réalisée sur la base d'informations incomplètes.

L'identification des risques sérieux signifie ici que le demandeur doit prouver que son analyse lui permet de connaître les principaux risques auxquels il est exposé. Cela aide le demandeur à décrire le contexte de son organisation et à démontrer à l'autorité d'évaluation qu'il comprend l'environnement dans lequel il exerce ses activités. Les activités des autres parties extérieures au système ferroviaire peuvent également affecter la sécurité des activités de l'organisation; elles doivent donc également être prises en compte dans le cadre de l'évaluation des risques.

4.1.1 C1 - Contexte de l'organisation

Niveau 1

À ce niveau, les descriptions élémentaires sont en place et le type, la portée, le domaine et/ou le caractère des opérations sont raisonnablement clairs; toutefois, dans les faits, la portée du SGS ne semble pas correspondre exactement à l'évaluation et il y a des doutes quant à savoir si tous les risques sérieux ont été dûment enregistrés. Il n'est pas certain que l'organisation respecte réellement l'ensemble des dispositions légales qu'elle affirme respecter. Il semblerait que toutes les parties intéressées ne soient pas bien prises en considération dans les dispositions du SGS.

Niveau 2

À ce niveau, les descriptions sont toutes en place, mais il existe des craintes que la portée et l'étendue des activités ne soient pas correctement décrites. S'il y a bien une cartographie des exigences juridiques et autres concernant les parties intéressées, celle-ci présente des problèmes. Elle inclut notamment des parties intéressées non couvertes par le SGS initialement présenté et certains éléments indiquent que des risques sérieux ne sont parfois pas dûment maîtrisés, ce qui a de graves implications pour l'efficacité du SGS.

Niveau 3

Le niveau 3 correspond au niveau 2 auquel s'ajoute la description des activités, du SGS et des risques sérieux auxquels l'organisation est exposée, correspondant à ce qui a été observé dans les faits. L'organisation est

manifestement consciente de ce qu'elle fait et de la direction qu'elle prend. Elle a une vision claire de la législation applicable à son égard et de l'identité des parties intéressées.

Niveau 4

Le niveau 4 correspond au niveau 3 avec en plus le fait que l'organisation cherche à se développer et à apprendre à mieux se présenter aux parties intéressées et à échanger avec elles en vue d'élaborer des procédures et des processus plus sûrs dans le cadre de son SGS. Au lieu de se contenter d'énumérer les dispositions législatives qu'elle doit respecter, l'organisation cherche activement à échanger avec les autorités de réglementation compétentes afin d'élaborer des stratégies en vue de répondre aux exigences légales. Les limites avec les autres parties de l'organisation sont clairement comprises et gérées.

Niveau 5

Le niveau 5 correspond au niveau 4 auquel s'ajoute le fait que l'organisation sert de modèle aux autres organisations en ce qui concerne la manière de se présenter. Elle affirme clairement son caractère et ses responsabilités juridiques et cherche à se développer en s'appuyant sur ses points forts et sur l'expérience de l'industrie ferroviaire et d'ailleurs.

4.2 E - Encadrement

Objet

Garantir que l'organisation est régie et dirigée de manière efficace.

Veiller à ce que la politique de sécurité reflète clairement les attentes de la haute direction, en définissant de manière précise ce que l'organisation entend réaliser et les moyens qu'elle se donne pour y parvenir (à travers les comportements adoptés par son encadrement) ainsi que les moyens par lesquels la direction constatera que ses attentes ont été concrétisées. Un encadrement efficace peut se définir comme celui qui fournit l'orientation, l'organisation, les ressources et les capacités nécessaires pour doter l'entreprise de la culture dont elle a besoin pour atteindre les objectifs désirés. La direction doit gérer les activités avec efficacité de manière à ce que des priorités commerciales antagonistes ne viennent pas compromettre la réalisation des objectifs en matière de sécurité. Elle doit clairement expliquer au personnel quels sont les objectifs de sécurité et comment ceux-ci seront atteints.

S'assurer que l'organisation (en particulier son conseil d'administration) veille à ce qu'une politique de sécurité adéquate et efficace, et ses activités connexes, soient en place. Garantir que les messages sont clairs, cohérents et formulés de manière à créer l'environnement le plus propice à la gestion de la sécurité.

Remarques introductives

Nombre de défaillances de sécurité très connues ont eu pour cause un encadrement médiocre. L'approche d'une organisation en matière de sécurité reflète souvent l'attitude des décideurs et oriente les positions et comportements du personnel qui y travaille.

La politique générale, les procédures qui lui sont associées et le climat de sécurité résultant établis par la haute direction sont essentiels à la définition et au maintien de l'approche de l'organisation en matière de sécurité. La politique de l'organisation doit permettre de comprendre clairement comment celle-ci entend gérer la sécurité. L'équipe de direction et les autres cadres doivent également montrer l'exemple et agir de manière à renforcer les messages présentés dans la politique. Les mesures de sécurité ferroviaire sont intégrées aux activités.

4.2.1 E1 - Encadrement et engagement

L'encadrement et l'engagement désignent la manière dont les dirigeants de l'organisation définissent l'orientation de celle-ci et élaborent un programme positif et prospectif à l'intention du personnel visant à gérer les risques inhérents aux processus opérationnels de ce dernier. L'encadrement donne le ton et établit la culture définissant le comportement adopté par l'organisation tant au niveau interne qu'avec les acteurs qui interagissent avec elle. Les personnes occupant les fonctions de direction sont celles qui ont la plus grande influence sur la culture organisationnelle, la structure de l'organisation et son bon fonctionnement. Il est donc essentiel qu'elles puissent faire passer leur message à ceux qui travaillent pour elles. Lorsqu'il évalue ce domaine dans le cadre de la surveillance, le personnel de l'ANS doit déterminer dans la mesure du possible s'il existe des conflits de priorités entre la gestion de la sécurité et les autres processus opérationnels.

Niveau 1 - Basique

Les procédures et objectifs de sécurité sont obsolètes ou n'ont pas été diffusés dans l'organisation; tout indique qu'ils sont peu compris.

Il n'y a aucune trace d'une consultation des employés sur les questions de sécurité; les employés sont déconnectés de la direction.

Le système de gestion de la sécurité existe sous une forme extrêmement simpliste (par exemple, si les facteurs humains sont pris en compte, le système mis en place à leur sujet est faible) et est déconnecté du fonctionnement quotidien de l'organisation.

Les questions de sécurité semblent susciter peu d'intérêt de la part des acteurs du processus de gestion: la production est plus importante. Les ressources nécessaires pour aborder les questions de gestion des risques sont difficiles à trouver car l'organisation ne voit pas l'importance de les utiliser de la sorte.

La direction est peu engagée en faveur de la culture de la sécurité; l'organisation est peu au fait du concept de culture de la sécurité ou de l'importance de celle-ci pour une organisation sûre et efficace. La sécurité est perçue comme étant distincte des objectifs commerciaux de l'organisation et est définie par rapport à la conformité avec les règlements et aux solutions techniques ou procédurales. La sécurité est gérée et dirigée par un département ad hoc indépendant, considéré comme principal responsable de la culture de la sécurité de l'organisation. L'engagement pris par la direction en faveur des objectifs et priorités en matière de sécurité, ainsi que la communication de ces objectifs et priorités, sont limités dans la mesure où personne ne les connaît dans l'organisation. La sécurité est perçue comme une tâche à accomplir et non comme quelque chose de bénéfique pour l'organisation. Il y a peu d'impulsion de la part de la direction en faveur d'une culture positive de la sécurité.

Les incidents et accidents sont «inévitables» - une culture fataliste prédomine. Les accidents sont toujours expliqués par des erreurs humaines commises par les acteurs en première ligne, sans la moindre tentative d'approfondir l'enquête. Il n'y a pas de juste culture et les membres du personnel impliqués dans des incidents ou des accidents sont souvent des boucs émissaires. La direction et les employés n'ont globalement aucun intérêt pour la sécurité et n'abordent celle-ci qu'à titre de justification pour d'autres arguments (rémunération, heures de travail, etc.)

Le niveau de performance est inférieur au niveau minimal de conformité légale et l'ANS devrait par conséquent réfléchir à des moyens de ramener la performance de l'organisation au niveau minimal requis.

Niveau 2 - Suffisant

On constate une déconnexion entre les processus liés à la sécurité et les processus opérationnels. La culture organisationnelle varie selon les différentes fonctions de l'organisation.

L'encadrement fournit des ressources, mais celles-ci sont insuffisantes pour concrétiser l'engagement pris en vue de contribuer positivement à la sécurité et à la culture de l'organisation.

L'importance de l'encadrement pour la gestion de la sécurité est reconnue, mais sa prise en considération dans le SGS semble être quelque peu floue et incohérente.

La sécurité est considérée comme un risque commercial susceptible d'avoir des incidences négatives sur les objectifs financiers de l'organisation. Comme au niveau 1, la sécurité est définie par rapport à la conformité avec les règlements et aux solutions techniques ou procédurales. L'approche globale adoptée en matière de sécurité est une approche réactive, depuis la haute direction jusqu'aux ateliers de fabrication. L'engagement de la direction est perçu comme timoré: elle réagit en cas de problème, mais ne prend aucune mesure proactive pour améliorer la situation.

À ce niveau, l'organisation répond au niveau minimal requis pour l'obtention d'un certificat de sécurité unique ou d'un agrément de sécurité.

Niveau 3 - Cohérent

Le niveau 3 correspond au niveau 2 à la différence que les employés sont activement impliqués dans le contrôle et la révision de la politique de sécurité et des objectifs définis en la matière, ainsi que dans la manière dont la politique et les objectifs sont appliqués.

Une amorce de développement d'une culture organisationnelle positive est observée. La connaissance des facteurs humains et les méthodes utilisées à leur égard commencent à être considérées de manière systématique pour développer les processus opérationnels de l'organisation.

La direction juge la sécurité importante, mais la production est parfois privilégiée. Les mesures de sécurité fondamentales sont en place et l'organisation s'oriente vers une approche de prévention proactive, au lieu de

se contenter de se conformer aux règles et réglementations. L'organisation comprend l'importance d'impliquer l'ensemble du personnel pour améliorer davantage la sécurité et dans sa majorité, le personnel est disposé à y contribuer positivement. La majorité de la main-d'œuvre assume une responsabilité personnelle en ce qui concerne sa propre sécurité. La sécurité est axée sur des campagnes et un contrôle de surveillance, essentiellement descendant mais avec une certaine implication de la main-d'œuvre.

Le système de gestion de la sécurité est cohérent au niveau de la maîtrise de la majorité des risques auxquels l'organisation est exposée.

Niveau 4 - Prévoyant

Le niveau 4 correspond au niveau 3 à la différence que les objectifs en matière de sécurité sont appuyés par les actions de tous les acteurs du processus de gestion.

Il existe un engagement concret visant à améliorer en permanence l'efficacité et l'efficience des contrôles relatifs aux risques. On constate l'existence d'une vaste collaboration tout au long de la hiérarchie. On constate que les risques de sécurité sont pris en considération lors de l'analyse des risques commerciaux.

Les politiques adoptées au niveau de la direction sont:

- contrôlées et révisées de manière à engendrer de manière prévisible des améliorations; et*
- interprétées de la même manière par toutes les parties de l'organisation qui les appliquent;*

tournées vers l'extérieur et en quête d'améliorations; la culture organisationnelle est globalement positive et, dans certains domaines, le personnel a la possibilité de contribuer de manière proactive au développement du système de gestion de la sécurité.

Les ressources nécessaires à la gestion de la sécurité sont globalement mises à disposition, mais il y a néanmoins certaines contraintes.

La direction comprend que la sécurité et la productivité sont deux aspects interconnectés et, en cas de doute, la sécurité prévaut. La direction est engagée en faveur de la sécurité et consacre d'importantes ressources aux mesures de sécurité proactives telles que des évaluations des risques, des enquêtes sur les incidents et accidents et la gestion des processus de changement. L'importance de la sécurité est reconnue dans toute l'organisation et la main-d'œuvre est activement impliquée dans les initiatives en matière de sécurité. Les performances de sécurité sont axées sur des indicateurs avancés et retardés exploitant toutes les données disponibles.

Niveau 5 - Excellent

Le niveau 5 correspond au niveau 4 à la différence que la politique de sécurité inclut des objectifs d'entreprise qui se retrouvent à tous les niveaux de l'organisation. Il y a des procédures permettant d'affecter suffisamment de ressources humaines, économiques et techniques à la réalisation de ces objectifs; l'encadrement contrôle la mise en œuvre des exigences nécessaires en matière de sécurité. L'efficacité de la politique de sécurité est évaluée et les résultats de cette évaluation sont pris en compte lors de la révision suivante de la politique. Des objectifs en matière de sécurité sont utilisés afin d'inciter l'organisation à atteindre des performances opérationnelles et une gestion des risques opérationnels semblables à celles des organisations les plus performantes dans le secteur ferroviaire et ailleurs.

Il est reconnu que la gestion des risques de sécurité n'est pas une fonction distincte, mais fait partie intégrante d'une organisation productive, compétitive et rentable.

Les risques de sécurité sont reconnus comme étant des risques affectant la performance opérationnelle globale de l'organisation et le système de gestion de la sécurité maîtrise efficacement les risques existants tout en prévoyant les risques émergents.

Une production sûre est la priorité absolue et la sécurité est associée à la performance opérationnelle. L'engagement de la direction en faveur de la sécurité est élevé et l'organisation met tout en œuvre pour

trouver des solutions plus efficaces et plus durables aux problèmes de sécurité. Les enseignements tirés sont appliqués au quotidien. Les employés comprennent et soutiennent les initiatives en matière de sécurité et savent que la sécurité est un mode de vie. L'organisation encourage la sécurité au travail et à la maison et prévoit les ressources adéquates à cette fin.

4.2.2 E2 - Politique de sécurité

Des politiques de sécurité efficaces fixent clairement un cap à suivre pour l'organisation. Elles contribuent à tous les aspects de la performance d'une entreprise dans le cadre d'un engagement en faveur d'une amélioration continue. La politique de sécurité représente un document important pour présenter la manière dont l'organisation gère ses responsabilités en matière de sécurité ainsi que son encadrement et son engagement en faveur de la gestion adéquate de la sécurité.

Niveau 1 - Basique

La déclaration de politique est obsolète ou n'a pas été diffusée au sein de l'organisation.

Il n'y a aucune trace d'une consultation des employés.

Le rôle joué par les individus dans l'atteinte d'un niveau d'exploitation sûr et efficace est peu reconnu.

L'organisation respecte les normes réglementaires minimales.

Ce niveau de performance est inférieur au niveau minimal requis.

Niveau 2 - Suffisant

La politique de sécurité est à jour et diffusée dans l'organisation, mais les gestionnaires et superviseurs locaux ont des approches ou des interprétations divergentes, ce qui empêche l'application uniforme de la politique dans toute l'organisation.

La politique n'est pas perçue comme étant essentielle au maintien de la sécurité.

Les bénéfices d'une meilleure compréhension du facteur humain pour l'entreprise sont dans une certaine mesure compris, mais de manière inégale.

Le niveau de performance répond au niveau d'exigence minimal à atteindre pour obtenir un certificat de sécurité unique ou un agrément de sécurité.

Niveau 3 - Cohérent

Le niveau 3 correspond au niveau 2 à la différence que la direction fait de la politique de sécurité et des politiques connexes un élément central, ce qui permet leur interprétation homogène par l'ensemble du personnel.

Les employés sont activement impliqués dans le contrôle et la révision de la politique de sécurité, ainsi que dans la manière dont celle-ci est appliquée.

Les questions ayant trait aux facteurs humains sont clairement placées au cœur des préoccupations dans l'organisation et le rôle important joué par l'humain dans la garantie de la sécurité et de l'efficacité de l'organisation et dans la réalisation des objectifs opérationnels est reconnu.

Niveau 4 - Prévoyant

La politique de sécurité est cohérente par rapport aux actions de tous les acteurs du processus de gestion.

La politique de sécurité inclut un engagement concret visant à améliorer en permanence l'efficacité et l'efficience des contrôles portant sur les risques. On constate l'existence d'une vaste collaboration tout au long de la hiérarchie, ce qui montre que l'importance du facteur humain dans l'amélioration des performances est reconnue.

La capacité des ressources humaines est évaluée, adaptée et proportionnée par rapport à la maturité et à la complexité de l'organisation; elle est axée sur l'amélioration dans le temps.

La politique de sécurité et ses éventuelles politiques connexes sont:

- *cohérentes les unes par rapport aux autres;*
- *contrôlées et révisées de manière à engendrer de manière prévisible des améliorations; et*
- *interprétées de la même manière par toutes les parties de l'organisation qui les appliquent;*

Niveau 5 - Excellent

La politique de sécurité est utilisée pour inciter l'organisation à atteindre des performances opérationnelles semblables à celles des organisations les plus performantes.

La politique de sécurité reconnaît que la gestion des risques de sécurité n'est pas une fonction distincte, mais fait partie intégrante d'une organisation productive, compétitive et rentable.

Les risques de sécurité sont reconnus comme étant des risques affectant la performance opérationnelle de l'organisation.

Le rôle des ressources humaines est reconnu comme faisant partie intégrante de la réussite de l'organisation; il est pris en compte à chaque réexamen du développement opérationnel et commercial.

L'organisation adopte une approche tournée vers l'extérieur et recherche des possibilités externes de développer son efficacité et son efficience; dans ce cadre, elle tient compte des questions ayant trait au facteur humain.

4.2.3 E3 - Rôles, responsabilités, obligations de rendre compte et pouvoirs au sein de l'organisation

L'objectif de cette exigence est d'assurer la surveillance de l'organisation en vue de démontrer qu'elle est structurée et d'évaluer la manière dont les responsabilités sont réparties de façon à répondre aux objectifs opérationnels et à la politique de sécurité de l'organisation. Plusieurs niveaux de tâches peuvent intervenir dans le respect de cette exigence, du point de vue de la politique et du point de vue stratégique.

Les mesures de maîtrise des risques doivent s'intégrer judicieusement aux structures de gestion, de manière à ce que les responsabilités soient clairement établies. Elles doivent également reconnaître et traiter efficacement les risques posés par les relations avec les contractants, partenaires et fournisseurs.

Ces éléments sont cruciaux pour apprécier l'efficacité de la maîtrise des risques par le système de gestion de la sécurité de l'organisation. Le demandeur doit expliquer comment il affecte des effectifs compétents à chaque activité, comment il veille à ce que ces effectifs comprennent clairement leurs rôles et leurs responsabilités et comment chaque personne est tenue responsable de ses performances. Il doit démontrer que la structure organisationnelle et les rôles et responsabilités des individus permettent de trouver un équilibre entre conformité et culture de la sécurité - une culture de la réflexion, au lieu de ne voir la sécurité que dans l'optique de la conformité avec la réglementation.

Niveau 1 - Basique

Les structures de gestion de l'organisation n'ont aucun lien avec ses objectifs en matière de sécurité, ce qui génère aisément de la confusion entre les responsabilités du personnel.

En cas de délégation de responsabilités, le personnel ne dispose ni des pouvoirs ni des ressources nécessaires pour les exécuter. Parfois, le personnel auquel des responsabilités sont confiées n'est pas au courant de celles-ci, ou ne possède pas les compétences requises pour les exécuter. Les descriptions de postes ne reflètent pas de manière adéquate la manière dont les membres du personnel exécutent effectivement leurs rôles et responsabilités.

La répartition des rôles et des responsabilités dans l'organisation est incohérente et sans rapport avec les objectifs opérationnels de l'organisation.

Le niveau de performance est inférieur à celui que l'on attend d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 2 - Suffisant

Il existe une description de la structure de l'organisation incluant la répartition des rôles et des responsabilités au sein du système de gestion de la sécurité. Des plans ont été mis en place pour déterminer comment le travail est effectivement réalisé au sein de l'organisation.

La structure de l'organisation fait que la plupart des risques sont gérés par les personnes ou les équipes qui exécutent les tâches, mais certains risques sont divisés, de sorte qu'il y a ou qu'il pourrait y avoir un conflit entre la sécurité et les autres objectifs.

On observe peu de cohérence entre les activités des différentes unités opérationnelles ou avec les objectifs opérationnels généraux de l'organisation.

Il semble y avoir peu de cohérence au niveau des structures organisationnelles, de la répartition des responsabilités et de la culture associée nécessaire à leur bonne exécution.

L'organisation répond au niveau de conformité minimal à atteindre pour obtenir un certificat de sécurité unique ou un agrément de sécurité.

Niveau 3 - Cohérent

Le niveau 3 correspond au niveau 2 à la différence que la structure organisationnelle régissant les différents éléments est cohérente par rapport aux responsabilités clairement attribuées aux unités opérationnelles.

Les politiques et procédures générales relatives aux rôles et responsabilités sont cohérentes par rapport à celles des unités opérationnelles concernées.

Des critères ont été définis pour la délégation et l'affectation des tâches et des responsabilités lorsque les aptitudes et compétences nécessaires ont été définies. Ces critères sont appliqués, ce qui permet que les tâches relatives à la sécurité soient clairement assignées et que le personnel chargé de leur exécution dispose des compétences, des pouvoirs et des ressources nécessaires à cette fin.

Lorsque des responsabilités sont déléguées, une approche systématique est adoptée. Le personnel est compétent et dispose des ressources et des pouvoirs adéquats pour assumer ces responsabilités.

Lorsque la création ou la modification d'un rôle ou d'une responsabilité est envisagée, les facteurs humains entrant en jeu sont analysés, de même que la manière dont les tâches sont effectivement exécutées au sein de l'organisation.

Niveau 4 - Prévoyant

Le niveau 4 correspond au niveau 3 auquel viennent s'ajouter des liens clairs établis entre les éléments de la structure organisationnelle du niveau le plus haut au niveau le plus bas de l'organisation, et pas uniquement aux niveaux opérationnels.

Les politiques et procédures générales sont élaborées de manière à se compléter mutuellement dans toutes les unités opérationnelles, afin de promouvoir les objectifs stratégiques de l'organisation.

Le personnel investi de responsabilités en matière de sécurité est tenu responsable de ses performances de manière équitable et cohérente. La culture de l'organisation permet au personnel investi de responsabilités en matière de sécurité d'influencer la manière dont les tâches sont exécutées et les améliorations sont apportées.

Grâce à la bonne compréhension de la manière dont les tâches sont effectivement réalisées, les efforts individuels et collectifs sont alignés sur les objectifs en matière de performances opérationnelles.

Niveau 5 - Excellent

Le niveau 5 correspond au niveau 4, auquel viennent s'ajouter des contrôles efficaces des rôles et responsabilités de la structure organisationnelle, à tous les niveaux, par rapport à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels.

Un processus formel de contrôle est mis en place afin de garantir que les rôles et responsabilités demeurent valables, à jour et adaptés aux changements de l'organisation, de la stratégie et de l'environnement. Le facteur humain est systématiquement considéré comme une partie intégrante du processus de contrôle de l'organisation.

4.2.4 E4 - Consultation du personnel et des autres parties

Les organisations performantes impliquent activement leur main-d'œuvre afin de l'encourager à faire usage de ses connaissances et de son expérience et de susciter un engagement de sa part à atteindre les objectifs communs. Ces organisations soutiennent et encouragent activement l'implication et la consultation, et ce, de différentes manières.

Examiner cet aspect permettra également à l'autorité de surveillance de se faire une idée de la culture de la sécurité au sein de l'organisation et de la mesure dans laquelle les tierces parties concernées sont activement impliquées dans la gestion de la sécurité dans les domaines où les risques sont communs.

Niveau 1 - Basique

La consultation est très faible, voire inexistante.

Les employés ne comprennent pas quelle est leur contribution à leur propre sécurité et à la sécurité des personnes avec lesquelles ils travaillent.

L'organisation n'atteint pas le niveau minimal de conformité légale attendu.

Niveau 2 - Suffisant

Les employés comprennent qu'ils sont responsables de leur propre sécurité et de celles de leurs collègues, mais le message n'est pas diffusé de manière homogène dans toute l'organisation.

S'il existe un certain degré de consultation sur les questions de santé et de sécurité, cette consultation ne semble pas être mise en œuvre de manière systématique et n'implique pas tous les employés.

L'organisation répond au niveau de conformité légale minimal attendu d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 3 - Cohérent

Le niveau 3 correspond au niveau 2 à la différence que l'organisation s'est dotée de procédures visant à faire en sorte que les employés soient consultés sur les questions de sécurité.

Les employés comprennent quelle est leur contribution à leur sécurité et à celle du système ferroviaire; ils reçoivent des retours d'informations sur leur contribution.

Les personnes assumant des rôles similaires appliquent les normes de la même manière.

Niveau 4 - Prévoyant

L'organisation a pour politique de chercher à impliquer ses employés à tous les niveaux de l'organisation; elle possède une structure claire lui permettant de communiquer cette politique. Les travailleurs et les employés sont consultés lorsque des décisions sont prises au sujet des mesures de maîtrise des risques.

L'organisation consulte régulièrement sa main-d'œuvre de différentes manières, notamment par le biais d'enquêtes, d'ateliers, de réunions avec la direction et de visites de sécurité.

Les employés sont motivés à atteindre les objectifs opérationnels et font preuve d'une compréhension uniforme des moyens utilisés pour y parvenir.

Les employés se sentent capables de prendre des décisions dans le cadre de la fixation des objectifs.

Les personnes assumant des rôles similaires appliquent les normes de manière homogène.

Les employés comprennent la nécessité d'effectuer des changements et confirment qu'ils sont consultés sur la manière dont les changements sont introduits.

Niveau 5 - Excellent

L'organisation exploite pleinement le potentiel de ses employés et des autres parties intéressées; elle les implique activement dans la formulation de valeurs communes et la mise en place d'une culture de confiance, d'ouverture et d'autonomisation.

L'organisation profite de l'implication des employés pour collecter des idées d'améliorations qu'elle met en pratique.

Les employés montrent qu'ils comprennent la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation. Cette compréhension est cohérente par rapport aux politiques pertinentes de l'organisation et la vision de l'équipe dirigeante.

Les employés font preuve d'un engagement à dépasser ces objectifs en suivant les processus existants et en indiquant les aspects de ceux-ci qui peuvent être améliorés.

4.3 PL - Planification

Objet

Faire en sorte que l'organisation soit à même d'élaborer et de mettre en œuvre des mesures de maîtrise des risques permettant de réaliser les activités en toute sécurité et qu'elle planifie ses opérations en veillant à la sécurité et en tenant dûment compte du bien-être de ses propres employés et des autres personnes concernées par ses activités.

Remarques introductives

La gestion des risques commence par une planification efficace. L'organisation doit avoir mis en place des procédures valables lui permettant de répondre à ses obligations légales et d'exercer ses activités en tant qu'entreprise répondant de manière efficace et effective à ses objectifs. Une bonne planification améliorera de manière significative la façon dont l'organisation gère la sécurité en garantissant que celle-ci dispose des ressources adéquates, y compris d'un personnel compétent pour exécuter ses tâches. L'organisation pourra ainsi assurer une maîtrise efficace des risques et fonctionner de manière efficiente.

4.3.1 PL 1 - Évaluation des risques/Planification des changements

Cet élément touche au cœur du SGS. Son but est de permettre au demandeur de présenter la manière dont ses systèmes détectent et maîtrisent les risques auxquels l'organisation est exposée. La surveillance doit être utilisée afin d'obtenir du demandeur qu'il démontre l'utilisation concrète qu'il fait des résultats de l'évaluation des risques afin d'améliorer sa maîtrise des risques, ainsi que les moyens qu'il met en œuvre pour en assurer un contrôle dans le temps. Il convient de garder à l'esprit le fait que cet élément ne traite pas directement de la gestion des risques découlant des changements (qui est un tout autre aspect), mais est en rapport avec celle-ci. Notons également l'existence d'une exigence spécifique visant à aborder, dans le cadre de l'évaluation des risques, des aspects relatifs aux performances humaines tels que la gestion des risques résultant de la conception du poste de travail et de la fatigue. Dès lors, du point de vue de la surveillance, il convient de rechercher des éléments prouvant que ces questions sont bien traitées dans le cadre du processus d'évaluation des risques.

Les systèmes associés à la planification et à la mise en place des mesures de maîtrise des risques doivent être coordonnés de manière à garantir leur conformité avec la législation applicable et à permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs avec efficacité et efficience.

Niveau 1 - Basique

La société possède un processus d'évaluation des risques, mais celui-ci n'est pas adopté et mis à jour de manière uniforme, ce qui signifie que d'anciennes règles ou pratiques opérationnelles sont utilisées pour maîtriser des risques qui ont entre-temps évolué.

Les évaluations des risques ne sont pas achevées ou contrôlées pour l'ensemble des activités pertinentes de l'organisation.

Les évaluations des risques ne sont pas adaptées à l'usage auquel elles sont destinées. L'objectif des évaluations des risques n'est manifestement pas bien compris, de même que la manière dont elles doivent être réalisées.

Les mesures de maîtrise des risques sont mal utilisées et l'efficacité de celles qui sont en place est peu contrôlée.

Les risques découlant des aspects relatifs aux facteurs humains ne sont pas pris en compte lors de l'évaluation des risques. Le traitement de ces problèmes n'est pas perçu comme nécessaire sur le plan opérationnel.

La performance de l'organisation est inférieure au niveau attendu d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Peu d'éléments observés dans le cadre du processus de gestion des changements permettent de penser que les risques de sécurité sont dûment pris en considération lors de la gestion des changements.

Niveau 2 - Suffisant

Les évaluations des risques sont achevées, mais la coordination globale pose problème.

Les mesures de maîtrise des risques adoptées au sein d'une activité n'incluent pas toujours les mesures prévues dans le cadre de l'évaluation des risques.

L'évaluation des risques sert souvent uniquement à prouver que les mesures de maîtrise des risques déjà en place sont adéquates.

Les évaluations des risques ne servent qu'à détecter les domaines dans lesquels des mesures de maîtrise des risques sont nécessaires mais ces mesures ne sont pas mises en place de manière adéquate par l'organisation.

Une formation sur l'évaluation des risques a été dispensée à tous les membres du personnel qui en avaient besoin au niveau adéquat requis pour différents niveaux de responsabilité.

Il existe des preuves de l'utilisation des mesures de maîtrise des risques et du suivi de celles-ci.

La nécessité de tenir compte des aspects relatifs aux facteurs humains lors de l'évaluation des risques est reconnue, mais la façon dont cette prise en compte se passe pose problème. Dès lors, ces aspects ne sont pas contrôlés aussi efficacement qu'ils devraient l'être dans le cadre du SGS.

On constate que les risques de sécurité sont pris en considération dans le cadre du processus de gestion des changements.

La performance de l'organisation atteint le niveau de conformité minimal attendu d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 3 - Cohérent

Le niveau 3 correspond au niveau 2 à la différence que l'organisation s'est dotée de politiques claires sur l'utilisation des évaluations des risques, sur les risques qui seront tolérés et sur les raisons pour lesquelles cette tolérance est acceptable.

La gestion des risques est mise en œuvre de manière uniforme dans les différentes parties de l'organisation, y compris dans le cadre du processus de gestion des changements. Les membres de la direction comprennent le rôle qu'ils jouent dans le processus.

Les mesures de maîtrise des risques sont bien utilisées et les risques sont éliminés à la source.

La coordination des évaluations est homogène et les évaluations sont régulièrement contrôlées.

Les risques et les mesures de maîtrise qui leur sont associées sont clairement communiqués au personnel.

Les procédures d'évaluation des risques font partie du processus de gestion des changements.

Un système simple a été mis en place pour vérifier régulièrement l'efficacité des mesures de maîtrise des risques introduites à la suite d'évaluations des risques.

Des processus cohérents ont été mis en place pour détecter les risques associés aux facteurs humains au cours du processus d'évaluation des risques. Au besoin, l'organisation peut faire appel à l'expertise de spécialistes pour y parvenir.

Niveau 4 - Prévoyant

Le niveau 4 correspond au niveau 3, mais les évaluations des risques sont intégrées aux autres aspects du fonctionnement de l'organisation de manière à garantir une approche systématique de la maîtrise des risques.

Tous les niveaux de la main-d'œuvre, de même que les organisations externes, peuvent contribuer aux évaluations des risques.

Les évaluations des risques, y compris l'élimination des risques à la source, font partie du processus de changement et de la culture de l'organisation.

Les contrôles font partie du processus d'évaluation des risques.

Les principes de gestion des risques sont appliqués de manière intelligente à tous les niveaux.

Un système plus complexe a été mis en place pour vérifier régulièrement l'efficacité des mesures de maîtrise des risques introduites à la suite d'évaluations des risques.

Les aspects ayant trait aux facteurs humains sont pleinement intégrés aux processus du SGS relatifs à l'évaluation des risques et à la gestion des changements. Les responsables de la réalisation des évaluations des risques reçoivent des retours d'informations sur leurs performances.

Niveau 5 - Excellent

Le niveau 5 correspond au niveau 4 avec cette différence que l'évaluation des risques est utilisée pour favoriser l'amélioration continue du profil de risque de l'organisation.

L'approche de la gestion des risques est intégrée et appliquée de manière uniforme dans toute l'organisation. Les risques font l'objet d'une évaluation approfondie et sont envisagés bien avant l'introduction des changements.

L'élimination des risques à la source fait partie d'une approche cohérente et est prise en compte dans les politiques de l'organisation.

Des procédures proactives ont été mises en place pour permettre l'élaboration de mesures de maîtrise des risques en conjonction avec les autres entités responsables de la maîtrise des risques lorsque des problèmes transversaux existent.

Les informations obtenues sur les facteurs humains dans le cadre de l'évaluation des risques sont utilisées dans toute l'organisation pour permettre l'amélioration continue de la sécurité. Lorsque cela se justifie, les résultats des évaluations sont partagés avec les contractants, les partenaires et les fournisseurs, dans le cadre de l'objectif du renforcement de l'efficacité des opérations de l'organisation.

4.3.2 PL2 - Objectifs et planification en matière de sécurité

Pour faire en sorte que l'organisation réponde aux exigences légales et assure une amélioration continue de sa sécurité et que sa politique de sécurité soit communiquée au personnel et recueille l'adhésion de la direction, il est nécessaire de formuler des objectifs de sécurité répondant aux exigences «SMART» (voir ci-dessous).

L'organisation doit démontrer qu'elle a défini des objectifs pertinents ainsi qu'un processus visant à les atteindre et à contrôler leur réussite tout au long de leur cycle de vie. Les objectifs en matière de sécurité doivent être «spécifiés, mesurables, acceptables, réalistes et situés dans le temps» (SMART). Des objectifs à long et à court terme doivent être définis et hiérarchisés aux côtés des objectifs opérationnels généraux. Les priorités contradictoires devraient être gérées de manière à ce que les objectifs de sécurité ne soient pas relégués derrière les autres besoins opérationnels. Les objectifs définis à différents niveaux ou pour différentes parties de l'organisation devraient être alignés de manière à soutenir les objectifs globaux des politiques de l'organisation. Des objectifs personnels peuvent également être fixés avec certaines personnes afin de s'assurer que les objectifs seront atteints.

Niveau 1 - Basique

Les objectifs en matière de sécurité sont peu nombreux, voire inexistant

Les objectifs de sécurité qui existent ne sont pas SMART ou ne sont pas hiérarchisés.

La non-réalisation des objectifs en matière de sécurité est tolérée et aucune mesure n'est prise pour remédier aux raisons pour lesquelles ils n'ont pas été atteints.

Les objectifs personnels ne sont pas en lien avec les objectifs des politiques générales de l'organisation.

La performance de l'organisation est inférieure au niveau attendu d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 2 - Suffisant

Des objectifs en matière de sécurité ont été définis. Certains peuvent être SMART et hiérarchisés, mais les objectifs propres aux différentes parties de l'organisation ne sont pas clairement harmonisés et peuvent entrer en conflit les uns avec les autres: dès lors, ils ne soutiennent pas toujours les objectifs généraux des politiques de l'organisation.

Les objectifs personnels sont, pour la plupart, alignés sur les objectifs des politiques générales de l'organisation.

La progression des objectifs en matière de sécurité est contrôlée.

L'organisation atteint le niveau minimal de conformité légale attendu.

Niveau 3 - Cohérent

Le niveau 3 correspond au niveau 2 avec des objectifs de sécurité définis, de même qu'un plan de sécurité illustrant la manière dont l'organisation atteindra ses objectifs.

Les objectifs de sécurité définis tiennent compte des exigences légales et autres exigences applicables.

Des tentatives sont faites afin de définir des objectifs SMART ainsi que de hiérarchiser les objectifs et les cibles et de les harmoniser mutuellement.

Des systèmes ont été mis en place pour assurer le suivi de la réalisation des objectifs.

La réalisation des objectifs n'est pas bien alignée sur le processus de contrôle: en d'autres termes, les contrôles ne tiennent pas compte des objectifs fixés.

Le personnel comprend l'importance et la pertinence de ses activités et la manière dont celles-ci contribuent à la réalisation des objectifs de sécurité et aux plans visant à gérer les risques de sécurité.

Niveau 4 - Prévoyant

Le niveau 4 correspond au niveau 3 à la différence que les objectifs sont SMART, hiérarchisés et harmonisés entre eux afin de soutenir la politique générale.

Le système de gestion de la sécurité veille à ce que des objectifs en matière de sécurité soient fixés et leur progression évaluée.

La réalisation ou la non-réalisation des objectifs est consignée et utilisée pour favoriser l'amélioration continue.

Des systèmes ont été mis en place pour assurer le suivi de la non-réalisation potentielle ou effective des objectifs de sécurité.

Niveau 5 - Excellent

Le niveau 5 correspond au niveau 4 ci-dessus, mais l'organisation compare ses performances avec celles des autres organisations de l'industrie ferroviaire et d'ailleurs, afin de s'assurer que ses objectifs représentent l'excellence.

4.4 S - Soutien

Objet

L'objectif de cette exigence est de garantir que l'organisation consacre suffisamment de ressources (y compris du personnel compétent) à son SGS pour permettre à celui-ci de maîtriser les risques conformément aux objectifs fixés.

Définir les rôles et responsabilités nécessaires à la réalisation des objectifs de l'organisation en matière de sécurité.

Veiller à ce que les décideurs disposent des informations importantes.

S'assurer que les dispositifs et les actions de l'organisation promeuvent une culture rendant possible l'excellence en matière de maîtrise des risques.

Remarques introductives

Les documents relatifs au système de gestion de la sécurité doivent être rigoureusement contrôlés et gérés et faire l'objet de révisions régulières, afin que seule la dernière version des documents nécessaires à la maîtrise de la sécurité circule. Toute modification apportée aux documents dans le cadre du processus d'amélioration continue de la maîtrise des risques doit être appliquée en temps opportun.

Il est essentiel de veiller à ce que le système de gestion de la sécurité inclue un système de gestion des compétences exhaustif et mis en œuvre et de prendre des dispositions adéquates pour permettre la communication bilatérale entre la direction et le personnel ainsi que la communication avec les autres acteurs qui en ont besoin pour gérer la sécurité de leur propre organisation. En effet, ces éléments sont essentiels à l'efficacité et à l'efficience du SGS. Disposer d'un personnel compétent pour exécuter les tâches qui lui sont confiées réduit les risques d'erreurs d'appréciation susceptibles de nuire au bon fonctionnement du SGS. Parallèlement, veiller au bon fonctionnement du système de communication entre tous les acteurs de l'organisation, de la direction vers le personnel et inversement, garantira que les bonnes personnes reçoivent les messages importants au bon moment.

4.4.1 S1 - Ressources

L'utilisation efficace des ressources constitue un élément essentiel de tout système de gestion de la sécurité. Il ne suffit pas de mettre en place des processus, encore faut-il que ceux-ci fonctionnent. Pour assurer une application efficace et efficiente des processus, il est nécessaire de disposer des ressources suffisantes.

Niveau 1 - Basique

L'organisation fournit des ressources pour permettre au système de gestion de la sécurité de fonctionner, mais semble le faire de manière décousue et non systématique. Il en résulte une répartition déséquilibrée des ressources dans l'organisation, certaines parties ayant suffisamment de ressources et d'autres en ayant trop peu.

Le niveau de l'organisation est descendu au-dessous du niveau attendu d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 2 - Suffisant

À ce niveau, l'organisation est plus à même de gérer les ressources de manière à permettre l'achèvement des tâches. L'affectation des ressources est considérée comme un élément important du système de gestion de la sécurité. L'encadrement de l'organisation contrôle régulièrement les ressources.

La performance de l'organisation atteint le niveau élémentaire attendu d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 3 - Cohérent

Le niveau 3 correspond au niveau 2 et l'organisation peut prouver qu'elle dispose de ressources suffisantes et que leur répartition est équilibrée entre toutes les parties de l'entreprise. L'absence de certains membres du personnel n'est pas importante, la question étant traitée dans le cadre des processus du SGS. L'organisation a amorcé une réflexion sur la question de savoir comment utiliser plus efficacement ses ressources.

Niveau 4 - Prévoyant

Le niveau 4 correspond au niveau 3, à la différence que l'organisation anticipe ses futurs besoins de manière à être préparée aux changements à venir et dispose des ressources nécessaires à cet effet.

Niveau 5 - Excellent

Le niveau 5 correspond au niveau 4, mais l'organisation gère les ressources de manière très proactive, en les utilisant avec flexibilité dans toutes ses parties afin d'améliorer la sécurité et l'efficacité.

4.4.2 S2 - Compétence

Il est essentiel, pour la gestion dans le temps du personnel investi de responsabilités en matière de sécurité, que l'organisation se dote d'un système de gestion des compétences faisant partie intégrante du système de gestion de la sécurité. C'est par le biais de ce mécanisme que les compétences des employés sont évaluées, développées, entretenues et contrôlées, de manière à ce que la sécurité ne soit pas compromise.

L'organisation doit mettre en place un système efficace de gestion des compétences, afin de faire en sorte que le personnel dispose des compétences appropriées. Un élément essentiel de tout processus de gestion des compétences (SGC) est l'entretien des compétences. Celui-ci requiert un programme de perfectionnement professionnel continu (PPC) exhaustif, grâce auquel le personnel expérimenté peut s'informer sur les nouvelles évolutions en matière de sécurité et veiller à s'y conformer.

Le fonctionnement du système de gestion des compétences peut révéler beaucoup sur la culture de la sécurité d'une organisation. Un système de gestion des compétences bien pensé inclut le personnel qui est chargé de l'exécution effective des tâches et qui est donc le mieux placé pour comprendre la tâche, puisqu'ils participent à la conception du SGC, ce qui aide ainsi les individus et l'organisation à être plus performants. Un SGC performant est un indicateur clé de la culture de la sécurité de l'organisation.

Niveau 1 - Basique

Le système de gestion des compétences est documenté, mais n'est pas clairement mis en œuvre; il n'est pas rattaché à la conception des tâches. L'approche adoptée pour gérer les compétences du personnel est confuse.

Que le personnel soit ou non compétent, aucun processus cohérent n'est en place pour le déterminer.

Les besoins de formation sont gérés de manière désordonnée: les besoins immédiats prévalent sur le développement à long terme.

La performance de l'organisation est inférieure au niveau attendu d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 2 - Suffisant

Les formations sont dispensées dans les différentes unités opérationnelles, essentiellement «sur place», dans le cadre d'un système de gestion des compétences. Les procédures de recrutement, de sélection et de formation correspondent au niveau de conformité légale minimal. Un processus de sélection a été mis en place pour les rôles critiques concernant la sécurité.

Les politiques de recrutement, de sélection et de formation ne font pas partie d'un système cohérent et ne sont pas rattachées aux objectifs stratégiques de l'organisation; elles ne vont guère plus loin que le niveau de conformité légale minimal.

Les besoins de formation sont déterminés dans une certaine mesure, mais l'attribution des formations se fait souvent au hasard, en fonction de la disponibilité des formations et du personnel compétent, et non dans le cadre d'une approche structurée.

L'organisation répond au niveau de conformité minimal attendu d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 3 - Cohérent

Le niveau 3 correspond au niveau 2, sauf que l'organisation a mis en place un système de gestion des compétences documenté et efficace. Ce système couvre les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation et gérer les risques. L'organisation est à même d'exploiter pleinement les compétences de son personnel lorsqu'elle les connaît.

L'organisation est à même d'organiser et d'élaborer des programmes de formation pour les membres de son personnel qui exécutent des tâches critiques pour la sécurité; ces programmes permettent de répondre aux besoins recensés dans ce domaine et d'entretenir les compétences du personnel.

Des dispositions de réinsertion professionnelle sont prévues pour les membres du personnel qui ont subi un accident/incident ou qui reviennent d'une longue absence; ces dispositions incluent la détermination des besoins de formation professionnelle, le cas échéant.

Les processus de recrutement et de sélection sont exhaustifs (p.ex. tests psychométriques et tests basés sur les tâches) et globalement cohérents; ils permettent, dans l'ensemble, de sélectionner les bonnes personnes pour les différents postes à pourvoir.

Le régime de formation est dispensé par des personnes compétentes, dans le cadre d'un programme défini basé sur les besoins propres à un rôle particulier. La formation aborde notamment l'attitude à adopter en mode d'exploitation dans des situations normales et dégradées.

La nécessité d'un lien entre le système de gestion des compétences et la conception de la tâche est bien comprise.

Niveau 4 - Prévoyant

Le niveau 4 correspond au niveau 3, auquel on ajoute des politiques de recrutement, de sélection et de formation présentant des liens clairs avec les objectifs stratégiques de l'organisation, qui se répercutent eux-mêmes sur les objectifs individuels du personnel. Ces politiques sont fondées sur une évaluation précise des tâches (analyse des tâches) alimentant un système de gestion des compétences clair et cohérent. Un système de mentorat est appliqué et les changements de rôles sont soigneusement réfléchis.

Le régime de formation est complet et rattaché aux compétences nécessaires pour assumer efficacement un rôle donné.

Les processus de recrutement sont complets et axés sur l'ensemble de compétences optimal requis pour un rôle donné. Ils sont appuyés par des contrôles périodiques (ainsi que par des contrôles effectués lorsqu'un membre du personnel quitte l'organisation), afin de s'assurer qu'au gré de l'évolution et du développement de l'organisation, les bonnes personnes sont recrutées.

Niveau 5 - Excellent

Le niveau 5 correspond au niveau 4 et l'organisation comprend les compétences de son personnel et exploite pleinement le potentiel de celui-ci. L'organisation implique activement son personnel grâce à des valeurs communes et à une culture de confiance, d'ouverture et d'autonomisation.

L'organisation profite de l'implication de ses employés pour collecter des idées d'améliorations qu'elle met en pratique. La planification des ressources humaines est effectuée de manière à assurer la continuité opérationnelle.

L'organisation suit une vision prospective et tournée vers l'extérieur afin de s'assurer que les bonnes personnes sont recrutées et que celles-ci bénéficient d'une formation et d'un développement adéquats de manière à conserver les compétences à un niveau permettant à l'organisation de croître et de se développer tout en maintenant et en améliorant ses performances en matière de sécurité.

4.4.3 S3 - Sensibilisation

La sensibilisation désigne le fait d'informer les membres du personnel sur la politique de sécurité de l'organisation, la manière dont ils contribuent à la sécurité au sein de l'organisation, les dangers et les risques dont ils doivent avoir connaissance et les résultats des enquêtes sur les accidents et incidents. Elle couvre également l'information des membres du personnel sur les implications de leur non-participation à la mise en œuvre du système de gestion de la sécurité, tant de leur propre perspective que du point de vue de l'organisation. Cet élément fournit dès lors des informations importantes sur la culture de sécurité de l'organisation.

Niveau 1 - Basique

À ce niveau, l'organisation a mis sa politique de sécurité à la disposition de son personnel et transmet des informations élémentaires sur les risques et les dangers. Les résultats des enquêtes sur les incidents ne sont pas systématiquement communiqués à l'ensemble du personnel et aucune tentative coordonnée de vérifier que le personnel comprend ses responsabilités et celles de l'organisation n'est entreprise.

La performance de l'organisation n'atteint pas le niveau minimal de conformité légale attendu.

Niveau 2 - Suffisant

À ce niveau, davantage d'informations sont transmises au personnel, mais elles ne semblent pas être fournies dans un format homogène et les messages communiqués ne sont pas clairs dans toute l'organisation. L'organisation tente de faire en sorte que le personnel comprenne le rôle qu'il joue dans l'amélioration de la sécurité dans le cadre du système de gestion de la sécurité.

La performance de l'organisation répond au niveau minimal attendu d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 3 - Cohérent

Le niveau 3 correspond au niveau 2 avec la différence que le processus de communication de la politique de sécurité au personnel et de communication au personnel de son rôle est cohérent et que les messages sont bien compris par le personnel. Un certain niveau de suivi est assuré afin de veiller à ce que le personnel ait bien absorbé les informations et qu'il comprenne l'importance de son rôle pour garantir le bon fonctionnement du SGS.

Niveau 4 - Prévoyant

Le niveau 4 correspond au niveau 3 avec la nuance que l'organisation cherche activement à faire mieux connaître ses rôles et responsabilités ainsi que ceux de son personnel. L'organisation cherche activement à promouvoir les bénéfices d'une amélioration des performances de sécurité pour le personnel lui-même.

Niveau 5 - Excellent

Le niveau 5 correspond au niveau 4 sauf que des efforts sont entrepris afin d'informer davantage les membres du personnel sur l'organisation et leurs responsabilités, mais aussi pour transmettre ces informations aux contractants, fournisseurs et autres acteurs avec lesquels l'organisation partage une interface.

4.4.4 S4 - Information et communication

La conformité en matière d'information et de communication vise à montrer que, dans sa demande, le demandeur a prouvé qu'il avait mis en place les moyens adéquats pour recueillir les informations relatives à la sécurité aux différents niveaux et les communiquer aux bonnes personnes et au bon moment; qu'il effectue une analyse prospective afin de veiller à ce que les mesures actuelles de maîtrise des risques demeurent pertinentes et à jour et de pouvoir détecter les nouvelles menaces et opportunités émanant d'influences externes (aux niveaux politique, social, environnemental, technologique, économique et juridique); qu'il est à même de pouvoir contacter les membres du personnel compétents pour réagir à ces menaces et opportunités (en particulier le personnel essentiel à la sécurité). Cela supposera notamment d'indiquer la manière dont il communique les informations pertinentes en matière de sécurité aux autres parties intéressées avec lesquelles il entretient des liens.

Les arrangements doivent permettre de garantir que tout membre du personnel prenant une décision ou exécutant une tâche dispose des informations adéquates, sous la forme

- de messages d'entreprise sur l'importance de la sécurité;
- de procédures d'échange d'informations avec les acteurs concernés;
- de procédures et de normes de sécurité;
- de données factuelles et de renseignements; et
- d'instructions et de rapports.

Niveau 1 - Basique

Peu d'efforts sont entrepris afin de communiquer les informations adéquates en matière de sécurité. Si des procédures sont en place, le personnel prend ses décisions en se fondant sur sa propre appréciation.

Peu d'informations sur la sécurité sont collectées ou partagées.

Les membres de l'encadrement ne parlent pas aux simples employés ou ne le font pas de manière efficace.

Le partage d'informations et les communications au sein de l'organisation sont désordonnés et ne permettent pas de traçabilité.

Le rôle important joué par des communications efficaces influençant les comportements humains et, dès lors, les performances en matière de sécurité, n'est que peu reconnu.

Le niveau de l'organisation est inférieur à celui attendu d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 2 - Suffisant

Les procédures et normes relatives à la maîtrise des risques sont accessibles au personnel.

Certaines informations transmises par le personnel servent à orienter les décisions.

Les dirigeants donnent des instructions et reçoivent des rapports sur la maîtrise des risques, mais il semble exister un manque de cohérence.

L'importance de communications critiques sur la sécurité pour l'obtention de performances opérationnelles sûres est reconnue dans une certaine mesure. Il existe des preuves de l'élaboration de plans d'assurance visant à vérifier que ces exigences sont bien remplies.

La performance de l'organisation atteint le niveau minimal attendu d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 3 - Cohérent

Le niveau 3 correspond au niveau 2 et les objectifs opérationnels, les normes et les procédures pour la maîtrise et la communication des risques significatifs sont présentés dans des formats adaptés aux utilisateurs.

Des informations factuelles sont utilisées pour partager les expériences et orienter les futures performances et décisions.

Les dirigeants donnent des instructions qui renforcent les procédures visant à atteindre les objectifs en matière de sécurité.

Le personnel communique ses performances et ses expériences car l'organisation l'encourage en ce sens.

La communication au sein de l'organisation est régulière et soumise à une procédure définie tant dans le sens ascendant que dans le sens descendant.

Les rôles et les responsabilités des personnes responsables de la communication d'informations dans toute l'organisation doivent être clairement définis.

Les communications font l'objet d'un suivi et d'une évaluation réguliers.

Niveau 4 - Prévoyant

Le niveau 4 correspond au niveau 3 avec la différence que tout est aligné sur les principaux systèmes de maîtrise des risques.

Les informations adéquates sont disponibles pour la prise de décisions.

Des procédures efficaces de collecte de retours d'informations sont en place, le cas échéant, afin de s'assurer que les communications ont bien été comprises et de comprendre les réactions du personnel à ces communications. Le personnel concerné reçoit des retours d'informations positifs et non discriminatoires sur ses performances.

Les communications sont contrôlées et les résultats sont utilisés pour alimenter un programme de communication à l'échelle de l'organisation.

Niveau 5 - Excellent

Le niveau 5 correspond au niveau 4, sauf que la qualité des communications et les dispositions s'y rapportant font l'objet de contrôles réguliers par rapport aux bonnes pratiques recensées dans d'autres secteurs. Les informations sont partagées de manière proactive avec les organisations avec lesquelles l'entreprise partage une interface, ainsi qu'avec les contractants.

Les échanges d'informations sont documentés.

L'organisation suit une approche de communication tournée vers l'extérieur, qu'elle partage tant au niveau interne qu'au niveau externe avec les partenaires, fournisseurs et contractants concernés.

Le rôle joué par les facteurs humains dans la communication est bien compris et l'organisation a clairement pour objectif d'améliorer en continu ses performances en matière de communication.

4.4.5 S5 - Informations documentées

Les organisations hautement performantes tiennent un registre fiable de leurs décisions importantes, ainsi que des informations collectées au fil des ans, afin de prouver qu'elles maîtrisent les risques à tous les niveaux.

Afin de s'assurer que les informations relatives à la maîtrise des risques, aux processus de travail et aux enseignements tirés des audits et des incidents sont communiquées aux employés concernés en temps opportun et de manière efficace, l'organisation doit disposer d'un système de gestion et de contrôle des documents permettant cette communication.

Cet élément couvre la documentation du système de gestion de la sécurité, la création et la mise à jour de documents et le contrôle des informations documentées.

Niveau 1 - Basique

La documentation du SGS est élaborée. Elle ne couvre pas l'ensemble des activités de l'entreprise et n'est pas régulièrement mise à jour après chaque changement rendant nécessaire une actualisation.

La documentation n'est pas distribuée ou partagée de manière adéquate. L'organisation ne se sert pas du SGS comme d'«instructions de travail», mais les pratiques opérationnelles varient et sont souvent en rapport avec les propres souvenirs du personnel et des employés et des pratiques habituelles, sans référence au temps qui passe et aux changements que cela pourrait nécessiter.

La documentation n'est utilisée qu'à des fins de certification/d'agrément.

Les systèmes de contrôle des documents sont médiocres; il en résulte que les différentes parties de l'organisation utilisent différentes versions des documents.

Le niveau de l'organisation est inférieur au niveau de performance attendu d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 2 - Suffisant

L'entreprise ferroviaire/le gestionnaire d'infrastructure travaille habituellement conformément aux procédures et aux instructions établies dans le SGS. Certains écarts sont néanmoins possibles. Certaines informations sur des contrôles portant sur des risques importants ont été consignées, mais les registres manquent de cohérence.

Il existe un rapport annuel sur la sécurité, transmis à l'autorité nationale de sécurité et décrivant la structure organisationnelle, les objectifs en matière de sécurité définis pour l'année suivante et les raisons du choix de ces derniers. Ce rapport inclut également des informations sur les enquêtes menées en interne sur les accidents et incidents, sur les indicateurs de sécurité choisis pour contrôler les performances par rapport aux objectifs et sur l'existence éventuelle de recommandations en suspens de l'organisme d'enquête national.

Le système de contrôle des documents est globalement fiable, mais il existe toujours des problèmes au niveau de la numérotation des versions et de la mise à jour systématique des documents.

La performance de l'organisation atteint le niveau de conformité minimal requis pour obtenir un certificat de sécurité unique ou un agrément de sécurité.

Niveau 3 - Cohérent

Le niveau 3 correspond au niveau 2, mais les processus et normes relatifs aux principaux risques sont consignés.

L'organisation tient des registres des informations et décisions importantes susceptibles d'être utiles à l'avenir.

Les activités relatives aux processus de gestion de la sécurité sont décrites, de même que les interactions entre ces processus au sein du SGS. Le personnel met en œuvre de manière cohérente les processus de gestion de la sécurité.

Il existe un aperçu des processus contractuels et autres accords commerciaux conclus, incluant des informations sur la manière dont les risques de sécurité sont maîtrisés. Il existe une liste des contractants, des partenaires et des fournisseurs actuels, décrivant le type et la portée du service fourni et mise à jour chaque fois que de nouvelles tâches sont affectées.

Le système de gestion des documents est fiable et à même de garantir que seule la version actuelle d'un document est en circulation.

Niveau 4 - Prévoyant

Le niveau 4 correspond au niveau 3, à cela près que des registres complets des processus liés à la sécurité, des risques qui y sont associés et des normes, décisions et informations sont à la disposition des utilisateurs et des décideurs.

Le contrôle des documents est suffisamment sophistiqué pour signaler les documents qui vont devoir être mis à jour et la personne responsable de cette tâche.

Niveau 5 - Excellent

Le niveau 5 correspond au niveau 4, sauf que le processus est davantage utilisé pour favoriser l'efficacité et l'efficience du système de gestion. Le SGS reflète les pratiques opérationnelles effectives de l'entreprise ferroviaire/du gestionnaire d'infrastructure. Le SGS est un document vivant qui évolue en permanence afin d'améliorer la sécurité et non une contrainte administrative.

Les systèmes de contrôle des documents visent à améliorer et à développer le SGS et sont considérés comme un outil utile pour assurer la cohérence de la finalité du SGS.

S6 - Prise en considération des facteurs humains et organisationnels

Niveau 1 - Basique

La direction est peu engagée en faveur des facteurs humains et organisationnels (FHO); l'organisation est peu au fait du concept de FHO ou de l'importance de ces facteurs pour une organisation sûre et efficace. Il existe une stratégie relative aux FHO, mais celle-ci présente de nombreuses lacunes et ne couvre pas tous les processus concernés. La stratégie relative aux FHO n'est pas adaptée à la structure et aux processus organisationnels. Il existe des processus documentés en ce qui concerne les FHO dans certains domaines, mais pas dans tous: ainsi, il n'y a aucune méthode de prise en compte des FHO dans les analyses des risques. Les rôles et responsabilités en matière de FHO ne sont pas décrits; les compétences dans ce domaine sont insuffisantes et aucune ressource n'est affectée aux FHO. La stratégie et les processus mis en place concernant les FHO ne sont pas entièrement appliqués concrètement.

Niveau 2 - Suffisant

La stratégie relative aux FHO couvre l'ensemble des processus concernés de l'organisation; toutefois, la structure manque de clarté et les processus de certains domaines relatifs aux FHO sont mieux décrits que d'autres. La manière dont les FHO devraient être appliqués n'est pas clairement expliquée et le moment adéquat pour le faire n'est pas précisément indiqué. Les rôles et responsabilités attribués en ce qui concerne les FHO sont décrits, mais les ressources affectées sont insuffisantes. La notion de FHO n'est pas suffisamment comprise, de même que le moment et la manière dont les méthodes qui s'y rapportent doivent être appliquées. La stratégie et les processus relatifs aux FHO sont appliqués si besoin est, mais certains intervenants affirment qu'ils ne sont pas nécessaires. La prise en compte des FHO n'est pas jugée importante pour assurer la sécurité et l'efficacité dans l'organisation.

Niveau 3 - Cohérent

Le niveau 3 correspond au niveau 2 avec cette différence qu'une approche systématique concernant les FHO est appliquée partout dans l'organisation. La stratégie, les processus et les méthodes relatifs aux FHO sont très souvent, mais pas toujours, appliqués; des ressources sont affectées aux FHO. Les besoins de compétences en matière de FHO pour différents rôles sont décrits et satisfaits. Les FHO sont pris en compte dans le cadre de la gestion des changements. Les FHO sont un concept familier de tous les acteurs de l'organisation et chacun d'entre eux comprend l'importance d'adopter une approche systématique des facteurs humains et organisationnels pour garantir la sécurité et l'efficacité au sein de l'organisation.

Niveau 4 - Prévoyant

Le niveau 4 correspond au niveau 3, mais une approche systématique concernant les FHO est appliquée de manière homogène partout dans l'organisation. L'approche FHO fait partie intégrante de tous les processus. La priorité n'est pas la conformité avec les exigences légales en matière de FHO, mais l'application de l'approche FHO de manière à atteindre les objectifs de l'organisation. Tous les acteurs de l'organisation comprennent les avantages de l'application d'une approche FHO pour la sécurité, l'efficacité et la qualité. La capacité des FHO est évaluée, adaptée et proportionnée par rapport à la maturité et à la complexité de l'organisation; elle est axée sur l'amélioration dans le temps.

Niveau 5 -Excellent

Le niveau 5 correspond au niveau 4, mais l'organisation sert de modèle aux autres organisations en ce qui concerne la manière de se présenter. Elle affirme clairement son caractère et ses responsabilités juridiques et cherche à se développer en s'appuyant sur ses points forts et sur l'expérience de l'industrie ferroviaire et d'ailleurs. L'organisation insiste activement sur l'importance de tenir compte des questions relatives aux facteurs humains dans le cadre de la gestion de la sécurité.

4.5 OP - Opérations

Objet

La bonne gestion des activités opérationnelles, des interfaces et des changements permettra à l'organisation de satisfaire à ses obligations légales, de faire preuve de flexibilité face à l'évolution des circonstances et de susciter une attitude positive chez ses employés. Elle sera ainsi à même d'atteindre ses objectifs et de répondre à ses besoins opérationnels.

Remarques introductives

La présente section traite des parties du SGS qui concernent les interfaces (par exemple avec les contractants, les fournisseurs et les services d'urgence), la gestion des actifs dans le temps et la gestion des changements. Il est primordial pour toute organisation de gérer ces aspects avec efficacité et efficience, dans l'intérêt de l'entreprise tout entière. La partie du SGS qui nous intéresse ici est celle qui traite des aspects pratiques de l'activité d'une entreprise ferroviaire ou d'un gestionnaire d'infrastructure. La présente section est bien entendu en rapport avec le contrôle général de l'efficacité du SGS. Il sera également question des parties de l'entreprise présentant le plus de risques de nuire à la réputation de celle-ci, en raison d'une gestion inappropriée des contractants, des fournisseurs ou des interfaces. Cette section s'appuie en outre considérablement sur la spécification technique d'interopérabilité «Exploitation et gestion du trafic» (STI OPE), qui établit les procédures opérationnelles fondamentales à respecter dans tous les domaines fonctionnels d'exploitation. Les autorités nationales de sécurité étant tenues de s'assurer de la conformité avec la STI OPE, il est nécessaire de vérifier ces éléments au cours de la surveillance.

4.5.1 OP1 – Planification et maîtrise opérationnelles

Objet

L'organisation doit veiller à ce que les exigences techniques et opérationnelles formulées à la suite de l'évaluation des risques tiennent compte des spécifications techniques d'interopérabilité pertinentes relatives aux sous-systèmes d'exploitation et de gestion du trafic. Lorsque les règles nationales sont applicables, celles-ci sont respectées grâce à la planification, à la mise en œuvre et au contrôle des processus opérationnels adéquats.

Les organisations hautement performantes disposent de solides systèmes qui leur permettent de satisfaire aux exigences techniques et opérationnelles, ainsi que d'une culture favorisant cette conformité et recherchant constamment l'amélioration en tenant compte des innovations du secteur ferroviaire et des autres industries.

Niveau 1 - Basique

Les activités opérationnelles sont réalisées sans tenir compte de stratégies à long terme ni des autres besoins opérationnels. Lorsque les activités opérationnelles nécessitent des compétences et une gestion du personnel, ces besoins sont gérés de manière décousue.

Les processus d'évaluation des risques ne sont pas correctement appliqués aux activités opérationnelles. Les procédures relatives aux problèmes de maîtrise opérationnelle ne sont pas, ou très peu, conçues pour refléter la réalité du poste, mais plutôt une version idéalisée de celui-ci.

Le niveau de l'organisation est inférieur à celui attendu d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Les principes opérationnels fondamentaux définis dans la STI OPE ne sont pas respectés, ou très peu.

Niveau 2 - Suffisant

L'organisation tient compte des spécifications techniques d'interopérabilité et des règles nationales applicables, lorsque cela se révèle approprié, mais de manière non systématique; en outre, les mesures supplémentaires adoptées ne sont pas clairement fondées sur les résultats de l'évaluation des risques.

Le personnel connaît les rôles et responsabilités locaux en rapport avec les activités opérationnelles qui le concernent, mais n'est pas impliqué dans leur planification ou leur organisation.

On observe un certain degré de conception des procédures de travail opérationnelles, notamment de celles essentielles à la sécurité, mais cela n'est pas systématique.

L'organisation répond de justesse aux conditions minimales de conformité légale attendues d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

La STI OPE est respectée, mais au niveau minimal acceptable seulement.

Niveau 3 - Cohérent

Le niveau 3 correspond au niveau 2 avec cette différence que le processus d'évaluation des risques, lorsqu'il est appliqué aux activités opérationnelles, tient systématiquement compte de la gestion des processus et des procédures conçus pour veiller, par exemple, à ce que les sillons ferroviaires soient correctement planifiés et à ce que les risques associés au personnel chargé de leur exploitation soient dûment couverts.

Les procédures de gestion des compétences, d'information et de communication sont appliquées de manière cohérente aux processus opérationnels.

Un processus cohérent a été mis en place pour veiller à ce que les procédures reflètent la réalité des tâches.

La STI OPE est respectée de manière uniforme à travers toutes les opérations de l'organisation.

Niveau 4 - Prévoyant

Le niveau 4 correspond au niveau 3, mais des systèmes basés sur des évaluations des risques ont été mis en place pour gérer les activités opérationnelles dans toute l'organisation. Ces systèmes tiennent compte des effets dynamiques qu'ont les activités opérationnelles exécutées dans un domaine d'exploitation sur un autre domaine (les exigences en matière de signalisation, par exemple, ont une incidence sur la manière dont l'entretien nécessaire des voies est effectué) et tentent de les anticiper pour éliminer les risques.

L'ensemble du personnel de l'organisation adhère à une culture qui lui permet de contribuer de manière positive aux activités opérationnelles ainsi qu'à tout changement apporté à celles-ci.

La communication et le partage d'informations sur les activités opérationnelles sont performants et l'efficacité du processus est contrôlée par la haute direction.

Les procédures opérationnelles incluent des dispositifs d'interface entre les différentes tâches, y compris au niveau des rôles relatifs aux passations de marchés. Certaines activités de collecte de données sont effectuées et servent à déterminer les performances humaines.

Les principes opérationnels fondamentaux énoncés dans la STI OPE commencent à être appliqués de manière à permettre l'utilisation d'un élément «Opérations» dynamique dans le système de gestion de la sécurité.

Niveau 5 - Excellent

Le niveau 5 correspond au niveau 4 et l'organisation cherche en permanence des moyens d'améliorer ses activités opérationnelles en menant des analyses prospectives dans l'industrie ferroviaire et ailleurs. Tous les niveaux de personnel sont impliqués dans ce processus et peuvent y contribuer.

L'organisation adopte une approche proactive pour évaluer la progression de la compréhension des écarts entre les procédures et la réalité opérationnelle et cherche à l'utiliser pour améliorer la sécurité et l'efficacité de ses opérations.

Les principes opérationnels fondamentaux énoncés dans la STI OPE font partie intégrante d'une exploitation ferroviaire sûre et l'organisation les défend activement en tant que bonnes pratiques auprès de ses pairs.

4.5.2 OP2 - Gestion des actifs

Une bonne gestion des actifs suppose de recenser ceux que l'organisation possède et gère. Elle implique également de mettre en place des systèmes permettant de veiller à ce que ces actifs restent en bon état tout au long de leur cycle de vie et ne soient utilisés que dans le domaine d'exploitation envisagé, afin que l'organisation puisse atteindre ses objectifs opérationnels de façon sûre, effective et efficace. La présente section porte spécifiquement sur l'ensemble des actifs essentiels à la sécurité. On entend ici par «gestion des actifs» la gestion du cycle de vie des actifs, de leur conception à leur élimination. Enfin, l'organisation doit démontrer qu'elle a mis en œuvre une approche axée sur l'humain à chaque étape du cycle de vie de ses actifs.

Niveau 1 - Basique

Un entretien actif et réactif est assuré dans le respect des calendriers établis, mais l'organisation ne tient pas de registre complet de ses actifs et ne peut donc être certaine qu'ils sont maintenus en bon état.

Les actifs sont conçus sans que les futurs besoins d'entretien, les implications pour les facteurs humains ou la possibilité de les éliminer en toute sécurité à la fin de leur cycle de vie soient pris en compte sérieusement.

Peu de critères sont établis pour la conception des nouveaux équipements (voire aucun).

Le plan d'entretien des actifs présente des manquements et il ne peut donc être assuré que les actifs ont été correctement entretenus tout au long de leur cycle de vie.

Des informations sur l'état des actifs sont échangées, mais elles sont incomplètes.

Le système en place pour la gestion des actifs permet, le cas échéant, la conformité avec les exigences d'interopérabilité essentielles.

Si les membres du personnel sont formés, il y a peu d'indications de l'existence d'un système complet de gestion des compétences.

La gestion des registres des actifs n'est pas à jour.

Aucun système n'est prévu pour l'enregistrement des restrictions d'utilisation et le système relatif au retrait et à la remise en service des équipements est incomplet.

La conception des actifs est axée sur la disponibilité commerciale au lieu de tenir compte des besoins de l'utilisateur.

Le niveau de l'organisation est inférieur à celui attendu d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 2 - Suffisant

Des calendriers d'inspection et d'entretien ont été établis pour la plupart des actifs, mais pas pour tous.

La fréquence des inspections est indiquée, mais les inspections ne sont pas toujours réalisées en fonction des risques.

Le non-respect de la fréquence des inspections n'est pas clairement géré et des retards sont donc accumulés.

La politique générale de gestion des actifs n'a pas pour objectif clair d'améliorer la sécurité. La conception de certains actifs tient compte d'avantages pour la sécurité, notamment la prise en considération des facteurs humains, mais il s'agit d'exemples isolés qui ne font pas partie d'un plan global.

Le processus d'inspection des actifs lui-même influence la gestion des actifs et non leur état. Les informations sont partagées, mais ne permettent pas de disposer d'une vue d'ensemble exhaustive de l'actif depuis sa conception. Les informations sur le moment et les modalités de l'élimination des actifs sont limitées.

L'organisation dispose d'un meilleur registre des actifs, fournissant des informations sur l'application des restrictions d'utilisation des équipements remis en service.

La conception est basée sur une combinaison de bon sens, d'expérience opérationnelle et de préférences personnelles et non sur une approche structurée.

L'organisation répond de justesse aux conditions minimales de conformité légale attendues d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 3 - Cohérent

Le niveau 3 correspond au niveau 2 avec cette différence que le registre des actifs est à jour et que les calendriers d'inspection et de maintenance sont basés sur les risques et respectés.

Si l'on peut constater un certain retard dans les inspections, ce problème est admis et géré au moyen de mesures d'atténuation visant à réduire les risques.

La fréquence des inspections est soumise à un certain contrôle et il est possible, dans une certaine mesure, de s'adapter à l'évolution de l'état des actifs.

Les actifs sont utilisés aux fins prévues, leur état de fonctionnement nominal est maintenu et leurs problèmes de fonctionnement dans leur état normal ou dégradé sont traités. Des registres de conception, tenant compte des facteurs humains, existent pour la plupart des actifs; les informations qu'ils contiennent font partie du scénario de référence sur la base duquel les inspections sont effectuées. La plupart des actifs font l'objet de plans d'élimination spécifiant un moyen précis d'assurer leur retrait contrôlé de la base d'actifs.

Les normes et les meilleures pratiques disponibles en matière de conception des facteurs humains sont utilisées. Il existe un régime d'essai pour la conception tenant compte des aspects liés aux facteurs humains. Les utilisateurs finals participent au processus de définition et de test des spécifications. La gestion des processus de changement (voir 4.5.4 OP4 Gestion des changements) tient compte des aspects relatifs aux facteurs humains dans le cadre de l'examen de la conception.

Niveau 4 - Prévoyant

Le niveau 4 correspond au niveau 3, mais la fréquence des inspections est systématiquement contrôlée et le système est suffisamment flexible pour s'adapter à l'évolution de l'état des actifs à court et à long terme.

Des registres de conception existent pour tous les actifs et une méthode claire de retrait contrôlé est définie pour chaque actif. Un mécanisme clair a été mis en place pour intégrer les informations sur l'évolution de l'état des actifs au processus de gestion de ces derniers et d'élimination de ceux arrivés en fin de vie.

Au lieu de réagir aux évolutions de l'état des actifs, l'organisation cherche à les anticiper au moyen, par exemple, d'un dispositif de surveillance à distance des actifs et est à même d'affecter les ressources nécessaires à la gestion de ce dispositif.

L'organisation s'est dotée d'un plan précis pour la conception et la gestion des futurs actifs, qui améliorera la sécurité.

Les retours d'informations des utilisateurs finals sur les conceptions existantes sont utilisés pour planifier les nouveaux actifs. Les considérations liées aux facteurs humains font partie intégrante du processus de conception.

Niveau 5 - Excellent

Le niveau 5 correspond au niveau 4, mais les contrôles de la fréquence et du calendrier des inspections incluent des informations externes à l'organisation ou à l'industrie ferroviaire.

L'organisation cherche à élaborer ses politiques de gestion des actifs en se basant sur les meilleures pratiques de l'industrie et du monde entier dans ce domaine.

L'organisation dispose d'un système de gestion des actifs exhaustif, qui suit les actifs de leur conception jusqu'à leur exploitation puis leur élimination. L'organisation applique l'approche de la gestion des actifs la plus moderne, afin d'assurer l'amélioration et la progression de la sécurité au fil du temps.

Les systèmes de gestion des actifs à distance fournissent des informations détaillées sur l'état de tous les actifs, dont l'organisation tient compte pour élaborer ses politiques de gestion des risques afin de maintenir les actifs en bon état.

Un système exhaustif de gestion des compétences a été mis en place pour développer les compétences du personnel responsable de la gestion des actifs, afin de s'assurer que celui-ci est dûment formé et dispose des compétences et des connaissances nécessaires pour exécuter les tâches qui lui sont confiées.

La conception des actifs est basée sur une connaissance approfondie de leur destination et de leur mode d'utilisation. L'organisation cherche à appliquer les meilleures pratiques relatives aux facteurs humains dans le cadre de l'acquisition, de la mise en place, de l'entretien et de l'élimination de ses actifs.

4.5.3 OP3 - Contractants, partenaires et fournisseurs (dispositifs d'interface)

Les organisations doivent gérer avec efficacité la sécurité de leurs contractants, de leurs partenaires et de leurs fournisseurs, ainsi que des personnes affectées par leurs activités, quel que soit l'endroit où celles-ci sont réalisées.

À cet effet, le demandeur ne doit pas se contenter d'évaluations des risques et ne doit pas non plus forcément établir une liste de tous les risques ou de toutes les catégories de risques pertinents: en revanche, il est tenu de démontrer la manière dont ses systèmes et procédures, dans leur ensemble, sont conçus et organisés de manière à faciliter la détection, l'évaluation et la maîtrise de ces risques. Le recours à des contrats judicieusement rédigés est un moyen communément admis de gérer les risques. Toutefois, c'est à l'entreprise ferroviaire/au gestionnaire d'infrastructure qu'incombe la responsabilité première de la gestion des contractants et de la vérification de la conformité de leurs livraisons par rapport aux spécifications établies. Le fait qu'une entreprise ferroviaire ou un gestionnaire d'infrastructure ait recours à des contractants ou à des sous-traitants ne signifie pas qu'il délègue ses responsabilités relatives à la vérification de la conformité des services sous-traités avec les normes spécifiées au préalable.

Le demandeur doit prouver qu'il a mis en place des processus visant à déterminer la compétence de ses contractants et autres fournisseurs et à évaluer leur performance en matière de sécurité dans le cadre de son processus de passation de marchés.

Les principaux aspects du contrôle des contractants incluent:

- une définition claire des dispositions contractuelles;
- la fourniture de spécifications claires sur le travail à réaliser;
- le choix du contractant;
- la familiarisation du contractant avec le site (le cas échéant);
- le contrôle de la sûreté et de la qualité du produit;
- le permis de travail (le cas échéant);
- la rétrocession à la fin de la mission; et
- le suivi et le contrôle des performances.

L'absence ou l'insuffisance d'un ou de tous les éléments susmentionnés constitue un paramètre important dans la prise de décisions au sujet du niveau de maturité de l'organisation.

Niveau 1 - Basique

L'incidence potentielle du recours à un contractant sur la performance de l'entreprise en matière de sécurité n'est pas évaluée et les changements organisationnels qui en découlent ne sont pas gérés de manière adéquate. L'organisation fournit peu d'efforts pour identifier d'autres organisations ou travailler avec celles-ci sur des mesures communes de maîtrise des risques. Les dispositions contractuelles, lorsqu'elles existent, ne tiennent pas compte des contraintes de sécurité et le contractant n'est pas mis au courant de sa responsabilité en matière de sécurité. Les procédures mises en place en ce sens sont médiocres ou inexistantes. Sur le plan culturel, on observe une tendance à ne pas partager les informations nécessaires à la maîtrise des risques.

Aucune information n'est collectée ou partagée et les dispositions contractuelles ne contiennent aucune exigence à ce sujet.

Les contractants sont engagés selon les besoins. Toutefois, lorsqu'ils sont sélectionnés, le coût est quasiment le seul aspect pris en considération. Par exemple, les performances antérieures du contractant en matière de sécurité ne font pas partie des critères de sélection au cours du processus de passation de marchés. Les tâches sont peu planifiées et les responsabilités relatives à la maîtrise des risques ne sont pas véritablement prises en considération au moment de déterminer les modalités du travail.

Les contractants sont peu surveillés et une fois achevé, le marché est peu contrôlé.

Le niveau de l'organisation est inférieur à celui attendu d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 2 - Suffisant

Des procédures définissent effectivement des interfaces entre les unités opérationnelles au niveau opérationnel. Des échanges existent avec les autres organisations au sujet des procédures et normes à appliquer, mais ils ne sont pas systématiques. Ces normes et procédures sont utilisées par le personnel pour certaines mesures communes de maîtrise des risques qui, à ce niveau, ont été définies.

Certains éléments d'un système de maîtrise des risques ont été mis en place pour assurer un contrôle des contractants, mais aucun processus systématique depuis la sélection jusqu'au contrôle postcontractuel ne semble exister.

L'organisation répond de justesse aux conditions minimales de conformité légale attendues d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 3 - Cohérent

Le niveau 3 correspond au niveau 2, mais des interfaces organisationnelles avec les contractants, les partenaires et les fournisseurs sont systématiquement définies.

Des procédures et normes ont été adoptées pour maîtriser les risques communs et les responsabilités de chaque partie sont clairement spécifiées.

Des objectifs écrits ont été définis pour la sécurité du système; ceux-ci sont pris en compte lors de l'élaboration des dispositions contractuelles.

Des discussions ont régulièrement lieu avec les autres organisations qui partagent une interface avec l'organisation, afin de convenir d'objectifs, de normes, de processus et de dispositifs.

Il existe des moyens de partager des informations au niveau opérationnel.

Les communications en dehors de l'organisation sont suffisamment développées pour garantir que toute personne prenant une décision relative à des mesures de maîtrise des risques à l'échelle

transorganisationnelle est en possession des informations (sous la forme de procédures et de normes), des données et renseignements factuels et des instructions et rapports adéquats.

L'importance du contrôle des contractants est reconnue et prise en compte dans les politiques pertinentes de l'organisation.

Les contractants sont sélectionnés sur la base de leur capacité à mener leur mission de manière sûre et satisfaisante.

La performance du contractant est contrôlée durant l'exécution du marché et des indicateurs de performance appropriés sont utilisés efficacement afin de mesurer les progrès accomplis.

Niveau 4 - Prévoyant

Les décisions et accords conclus sont cohérents avec toutes les informations fournies au niveau 3.

Des dispositifs de partage d'informations ont été mis en place dans toute l'organisation afin de renforcer l'efficacité des contrôles et de favoriser l'amélioration continue.

Une approche systématique est adoptée en ce qui concerne le contrôle des contractants.

Les arrangements de présélection effectifs adoptent une approche équilibrée, en tenant notamment compte de la performance des contractants potentiels en matière de sécurité.

Les responsabilités sont clairement comprises à tous les stades des travaux du contrat. Des dispositifs d'interface efficaces assurent de bonnes relations de travail entre le client et l'ensemble des contractants.

Des évaluations des performances et des contrôles postcontractuels orientent les décisions relatives au choix des contractants pour de prochains travaux.

Un système a été mis en place pour assurer la traçabilité nécessaire des décisions, des communications, etc., pertinentes.

Niveau 5 - Excellent

Le niveau 5 correspond au niveau 4 avec cette nuance que l'organisation observe les autres secteurs et pays pour identifier les problèmes et les évolutions relatives à la sécurité des systèmes et en tenir compte, le cas échéant, dans ses dispositifs de gestion des contractants, partenaires et fournisseurs.

Le travail d'équipe entre l'entreprise adjudicatrice et ses contractants, partenaires et fournisseurs est mis à profit pour assurer la meilleure réalisation possible des objectifs communs.

Les bonnes pratiques sont partagées avec les autres organisations, y compris les contractants, les partenaires et les fournisseurs.

La chaîne d'approvisionnement du contractant permet d'atteindre sans difficulté tous les objectifs de l'organisation.

Les principales activités du contractant, ainsi que ses activités relatives à la sécurité, sont en harmonie avec celles de l'organisation.

Il n'y a aucune différence de traitement entre les employés du contractant et ceux de l'organisation: tous reçoivent la même formation et les mêmes informations afin d'assurer leur sécurité.

4.5.4 OP4 – Gestion des changements

La gestion des changements a pour but de faire en sorte que les changements intervenant au sein d'une organisation soient planifiés de manière adéquate, qu'ils satisfassent aux exigences de l'UE et qu'ils fassent l'objet de contrôles afin d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs opérationnels. Une gestion efficace

des changements permet de maîtriser les risques engendrés par les changements et aide l'organisation à prendre les bonnes décisions pour améliorer ses activités sans compromettre sa sécurité.

Le processus doit permettre une évaluation solide et proportionnée des risques, tenant compte, le cas échéant, des aspects liés aux facteurs humains, ainsi que l'adoption de mesures de maîtrise raisonnables.

Niveau 1 - Basique

Certains types de changements sont reconnus et quelques-uns de leurs aspects sont gérés.

Tous les risques associés aux changements ne sont pas détectés et ne sont donc pas pris en compte.

L'impact des changements sur la culture de l'organisation n'est pas pris en considération.

Le niveau de l'organisation est inférieur à celui attendu d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 2 - Suffisant

L'importance de la gestion des changements est comprise et tous les types de changements font l'objet d'un certain niveau de maîtrise.

Les changements sont planifiés, sans être toujours adéquats.

Le système de planification des changements n'est pas explicite, ce qui a pour conséquence que certains risques sont détectés ou maîtrisés à la suite d'un changement et non en amont de celui-ci.

Les répercussions des changements sur la culture de l'organisation sont peu prises en considération.

Les rôles et responsabilités relatifs à la gestion des changements et aux risques de sécurité que ceux-ci génèrent ne sont pas clairement définis.

L'organisation répond de justesse aux conditions minimales de conformité légale attendues d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 3 - Cohérent

Le niveau 3 correspond au niveau 2, mais une approche efficace est mise en place afin de gérer tout changement intervenant au niveau organisationnel, technique ou au niveau des processus.

Une approche structurée des changements est parfois utilisée, avec un système de gestion des changements comportant plusieurs étapes.

Une approche cohérente est adoptée en ce qui concerne les évaluations et la maîtrise des risques avant et après l'apport d'un changement. L'évaluation des risques constitue une partie essentielle du processus de gestion des changements.

Niveau 4 - Prévoyant

Le niveau 4 correspond au niveau 3, mais un contrôle est effectué après chaque changement afin de tenir compte également des répercussions du changement sur la culture de l'organisation.

Un registre exhaustif des problèmes est tenu afin de consigner les évolutions à mesure qu'elles se produisent lors du changement.

L'importance de l'implication des employés dans le processus de changement pour que celui-ci soit bénéfique est reconnue.

Une procédure a été mise en place pour la planification, la mise en œuvre et la maîtrise des changements du système de gestion de la sécurité à mesure de leur mise en œuvre.

L'importance de l'implication des employés dans le processus de changement pour que celui-ci soit bénéfique est reconnue.

Le processus de gestion des changements tient compte des effets des changements proposés sur les partenaires, les fournisseurs et les autres acteurs avec lesquels l'organisation possède une interface.

Niveau 5 - Excellent

Le niveau 5 correspond au niveau 4, mais l'organisation est consciente que les changements affectent les autres aspects de ses opérations. C'est pourquoi elle établit un lien entre les risques opérationnels et les risques de sécurité pendant les changements et à la suite de ceux-ci.

Les hypothèses formulées au sujet des changements et pendant ceux-ci sont testées et des mesures de précaution adéquates sont mises en place dans le cas où ces hypothèses ne se vérifieraient pas.

4.5.5 OP5 - Gestion des urgences

Tout responsable doit se doter de systèmes robustes de planification des urgences. Ces systèmes doivent couvrir les informations devant être transmises aux services d'urgence, afin de permettre à ceux-ci d'établir leurs plans de réponse aux incidents graves.

Les aspects de la planification des urgences incluent notamment:

- la détermination des situations d'urgence dont la survenue est prévisible;
- l'élaboration des dispositions adéquates pour y répondre;
- la fourniture d'une formation adéquate et la mise à disposition des ressources nécessaires; et
- l'expérimentation des plans, avec d'autres personnes et organisations si nécessaire.

Niveau 1 - Basique

Peu d'efforts sont entrepris à l'échelle de l'organisation pour détecter les cas d'urgence potentiels et déterminer comment y répondre le cas échéant.

L'organisation compte sur les services d'urgence pour traiter tous les aspects d'une situation d'urgence et n'a conclu aucun arrangement avec les autres acteurs susceptibles d'être impliqués dans la gestion d'un incident grave, si ce n'est les appeler et les laisser gérer la situation.

Le niveau de l'organisation est inférieur à celui attendu d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 2 - Suffisant

L'organisation suit les règles et les pratiques demandées par les organismes/organisations extérieurs, tels que le gestionnaire d'infrastructure ou d'autres entreprises ferroviaires, et a mis en place un système de gestion des situations d'urgence.

Les situations d'urgence majeure susceptibles de se produire ont été déterminées et des plans ont été mis en place pour y faire face.

Le personnel est uniquement formé pour répondre aux situations d'urgence en cas de stricte nécessité.

Des procédures d'intervention d'urgence ont été élaborées, essentiellement par d'autres organismes/organisations, et ont été adoptées au niveau interne.

L'organisation répond de justesse aux conditions minimales de conformité légale attendues d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 3 - Cohérent

Le niveau 3 correspond au niveau 2, mais des situations d'urgence potentielles résultant de tâches ont été signalées dans le cadre d'évaluations des risques.

Des mesures de maîtrise, y compris des formations et des ressources, ont été mises en place afin de répondre aux situations d'urgence et partagées avec les parties concernées.

Des exercices d'intervention conjointe en cas d'urgence sont réalisés avec les autres organisations impliquées dans une tâche donnée.

Il existe des procédures globales d'intervention d'urgence impliquant d'autres organisations, telles que les services d'urgence ou les autorités locales, le cas échéant.

Niveau 4 - Prévoyant

Le niveau 4 correspond au niveau 3, mais les retours d'informations transmis lors des réunions de compte rendu suivant les exercices sont pris en considération lors du contrôle des procédures, afin de veiller à ce que les interventions d'urgence restent pertinentes et efficaces.

Des échanges réguliers ont lieu entre l'organisation, les services d'urgence et les autres acteurs impliqués en cas d'incident grave, afin de s'assurer que les changements apportés aux processus/procédures et les aspects techniques sont dûment pris en compte et ajustés dans le cadre du processus de gestion des changements.

Niveau 5 - Excellent

Le niveau 5 correspond au niveau 4, mais l'organisation adopte des bonnes pratiques en matière de gestion des situations d'urgence, notamment lors de la coordination des interfaces, dans l'industrie ferroviaire et ailleurs. Les contacts réguliers de l'organisation avec les services d'urgence sont proactifs, afin d'améliorer les interventions conjointes en cas de nouvel incident.

4.6 PE - Évaluation des performances

Objet

Le but est de vérifier que des mesures de maîtrise des risques sont en place, qu'elles sont efficaces et qu'elles contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Remarques introductives

Les organisations doivent évaluer l'efficacité de leurs mesures de maîtrise des risques pour s'assurer que ceux-ci sont effectivement détectés et gérés. Il convient de surveiller les méthodes de travail sûres afin de s'assurer de leur adéquation et de leur application effective. Des systèmes de suivi, d'audit et de contrôle des performances devraient être en place afin de garantir le bon fonctionnement du système de gestion de la sécurité.

Les audits permettent de vérifier que l'organisation fait bien ce qu'elle a dit. Ils doivent être appuyés par des contrôles réguliers afin de s'assurer de l'adéquation des objectifs opérationnels de l'organisation. Le contrôle doit également permettre de vérifier que les mécanismes mis en place pour atteindre les objectifs opérationnels fonctionnent comme prévu.

Le suivi, l'audit et le contrôle forment une boucle d'informations à l'intérieur du système global de gestion de la sécurité. Ils constituent un élément essentiel des programmes d'amélioration continue et d'excellence.

4.6.1 PE1 – Suivi

L'organisation doit pouvoir démontrer qu'elle a mis en place un processus de suivi de l'application et de l'efficacité du système de gestion de la sécurité et que ce processus est adapté à la dimension, à la portée et à la nature de ses opérations. L'organisation doit prouver que son processus est en mesure de détecter, d'évaluer et de corriger tout dysfonctionnement du SGS.

Niveau 1 - Basique

Aucun processus efficace n'a été mis en place pour définir des objectifs de sécurité et collecter et analyser les données. L'organisation n'a qu'une idée limitée, voire aucune idée, de l'efficacité des mesures de maîtrise des risques qu'elle a mises en place.

La gestion et l'évaluation des aspects ayant trait aux facteurs humains ne sont pas perçues comme nécessaires sur le plan opérationnel. Lorsque ces aspects sont pris en compte, ce n'est qu'à titre ponctuel.

Le niveau de l'organisation est inférieur à celui attendu d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 2 - Suffisant

Un suivi est mis en œuvre, mais généralement sur une base ponctuelle: certains processus sont surveillés et certains équipements sont inspectés, ce qui entraîne une approche incohérente de la collecte de données.

Les registres sont isolés et ne sont pas analysés au niveau de l'entreprise. Il en résulte une approche de plans d'action qui ne sont pas clairement définis ni coordonnés au niveau de l'entreprise.

Aucun lien n'est clairement établi entre la politique de sécurité, les objectifs de sécurité de l'organisation et les plans d'action visant à apporter des améliorations.

La nécessité de surveiller les mesures de maîtrise des risques n'est pas reconnue par la direction et il incombe à chaque département ou unité de décider des informations à collecter.

Si la possibilité que les facteurs humains jouent un rôle dans la performance de l'entreprise est reconnue, la prise en compte de ces facteurs n'est pas homogène.

L'organisation répond de justesse aux conditions minimales de conformité légale attendues d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 3 - Cohérent

Le niveau 3 correspond au niveau 2, mais l'organisation tente de mettre en œuvre la méthode de sécurité commune applicable pour vérifier l'application correcte du système de gestion de la sécurité et de l'ensemble de ses processus et procédures et mettre en œuvre les éventuelles mesures correctives nécessaires pour remédier aux lacunes détectées.

Le suivi est axé sur les processus: dès lors les systèmes critiques et vulnérables ne sont pas prioritaires sur le suivi des systèmes moins critiques et vulnérables. Des mesures sont prises par principe, mais sans but clairement défini.

Le lien avec l'évaluation des risques se borne à l'identification des mesures de maîtrise des risques, qui font ensuite l'objet d'un suivi sur une base logique.

Une stratégie de suivi est définie et des plans sont élaborés en vue de sa mise en œuvre. Le résultat est une approche cohérente de la collecte et de l'analyse des données, tandis que les informations sont utilisées par la direction pour prendre des décisions et améliorer l'organisation.

L'allocation de ressources au suivi n'est pas définie comme une priorité en fonction des résultats de l'évaluation des risques.

Il s'agit d'un processus accepté dans le cadre de l'évaluation des performances en vue de l'examen de l'incidence des aspects relatifs aux facteurs humains au sein du SGS. Au besoin, il est possible de faire appel à une expertise spécialisée pour cette évaluation.

Niveau 4 - Prévoyant

Le niveau 4 correspond au niveau 3, auquel s'ajoute une compréhension du suivi des systèmes essentiels et vulnérables.

La MSC pertinente est pleinement appliquée et le suivi est entièrement basé sur les risques. Les processus critiques sont prioritaires dans l'allocation des ressources.

Les cadres et les superviseurs sont dûment formés et disposent des ressources nécessaires et on constate une remise en cause des systèmes de travail existants afin de détecter les éventuelles lacunes de l'approche adoptée.

Les cadres moyens et supérieurs suivent les résultats en se basant sur les risques et les plans d'action sont coordonnés et discutés au niveau de l'entreprise. Le but du suivi est de prévoir la dégradation des performances de sécurité et de chercher ce qui peut être amélioré, et non pas uniquement d'évaluer les résultats du SGS.

Des indicateurs spécifiques ont été définis pour l'évaluation de l'influence des facteurs humains sur l'application du SGS et le suivi du processus d'assurance de la sécurité.

Niveau 5 - Excellent

Le niveau 5 correspond au niveau 4, auquel on ajoute des outils de pointe pour le suivi. L'organisation dispose d'outils pour aider les travailleurs à signaler les incidents et à proposer des solutions qui pourront être examinées dans les plans d'action.

Les analyses de données sont considérées comme procurant un avantage concurrentiel et le suivi des performances de sécurité fait partie d'un processus de suivi global incluant toutes les unités et tous les services. L'organisation dispose d'un système de gestion des données complet pour répertorier ses actifs et leurs conditions d'utilisation.

L'entreprise reconnaît l'importance d'utiliser des modèles de risques et de partager ses données et informations avec d'autres opérateurs ferroviaires afin d'élargir leurs ensembles de données et d'améliorer la qualité des données utilisées pour l'évaluation des risques.

L'élaboration de comptes rendus constitue une bonne pratique et des projets sont lancés afin de favoriser une solide culture du compte rendu au sein de l'entreprise.

Les procédures de suivi font l'objet de réexamens afin de veiller à ce qu'elles demeurent adaptées au profil de risque de l'organisation.

Les données tirées des considérations de l'assurance de la sécurité en liaison avec les facteurs humains font partie intégrante de l'amélioration continue mise en œuvre au sein de l'organisation. Les résultats viennent ensuite alimenter les décisions de gestion opérationnelle et de gestion de la sécurité. Les informations obtenues sont partagées avec les partenaires, les fournisseurs et les contractants.

4.6.2 PE2 - Audit interne

Un audit interne représente un contrôle indépendant et systématique essentiel des systèmes de maîtrise des risques et des dispositifs de gestion dont le but est de veiller à ce que les objectifs opérationnels soient atteints. Des audits internes sont également exigés par la MSC sur le suivi. Les audits sont généralement conçus pour tenter de limiter la subjectivité au profit d'une approche davantage basée sur des éléments probants. La nature systématique des audits réalisés dans le cadre du SGS sert à fournir à la haute direction des éléments probants clairs sur lesquels elle pourra fonder ses décisions visant à améliorer les performances de sécurité.

Niveau 1 - Basique

Rien ou presque ne montre l'existence d'audits.

Les audits qui sont effectués ne sont ni planifiés, ni hiérarchisés et leurs conclusions ne sont pas suivies d'effets.

Les auditeurs ne reçoivent pas une formation cohérente et les liens vers le SGC sont incomplets.

Le processus d'audit n'est pas structuré: il n'y a pas de réelle différence entre les audits et les inspections.

Le niveau de l'organisation est inférieur à celui attendu d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 2 - Suffisant

Quelques audits sont effectués, mais les techniques utilisées et les domaines couverts ne tiennent pas compte de la nature ou de l'importance du système de maîtrise des risques ciblé.

Il existe des plans d'audits, mais ils ne sont pas coordonnés.

L'organisation répond de justesse aux conditions minimales de conformité légale attendues d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 3 - Cohérent

Le niveau 3 correspond au niveau 2, mais il existe des preuves d'une approche coordonnée, efficace et planifiée en matière d'audits. Les activités d'audit sont axées sur la conformité avec la législation et l'atteinte des objectifs opérationnels.

Les audits sont systématiquement documentés et les résultats sont consignés. Le conseil d'administration de l'organisation est informé des résultats et en discute lors de ses réunions régulières.

Le système de gestion des compétences inclut des dispositions de formation des auditeurs. Un registre des auditeurs compétents est tenu.

Niveau 4 - Prévoyant

Le niveau 3 correspond au niveau 4, mais les activités d'audit sont planifiées et hiérarchisées en tenant compte des résultats des précédents audits et du suivi.

Une combinaison adéquate de techniques d'audit est utilisée pour fournir des informations sur les performances par rapport aux objectifs opérationnels.

La haute direction est informée des résultats des audits et est donc en position de contrôler le système de gestion de la sécurité. À ce niveau, l'amélioration continue exigée par le SGS fait elle-même l'objet d'analyses afin de tester si les améliorations apportées procurent effectivement les bénéfices escomptés ou si elles doivent être modifiées pour plus de résultats.

Niveau 5 - Excellent

Le niveau 5 correspond au niveau 4, mais les objectifs opérationnels sur la base desquels l'audit est effectué sont plus exigeants et une comparaison est réalisée avec les meilleures pratiques.

Des objectifs d'audits par les pairs sont inclus.

4.6.3 PE3 – Contrôle de la gestion

Un solide encadrement en matière de sécurité de la part de la direction est essentiel pour assurer le fonctionnement efficace et efficient du système de gestion de la sécurité d'une organisation ainsi que son développement continu dans le temps. L'organisation doit prouver que sa direction est activement impliquée dans le contrôle de la performance du système de gestion de la sécurité et dans son développement pour l'avenir. Le contrôle de la gestion peut être considéré comme faisant partie du suivi assuré par une organisation pour garantir que ses processus et procédures donnent les résultats escomptés.

Niveau 1 - Basique

Les hauts responsables effectuent peu d'analyses des conclusions du suivi et des audits. Ces analyses sont plutôt réalisées au niveau des unités et des services.

Les objectifs opérationnels et de sécurité ne font pas l'objet de réexamens réguliers.

Le niveau de l'organisation est inférieur à celui attendu d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 2 - Suffisant

Les révisions effectuées ne suivent pas d'approche ordonnée de l'amélioration. Elles sont souvent effectuées en réaction à un événement et sont rarement planifiées dans le cadre du cycle de gestion.

L'organisation répond de justesse aux conditions minimales de conformité légale attendues d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 3 - Cohérent

Le niveau 3 correspond au niveau 2 et la direction utilise systématiquement les conclusions du suivi et des audits pour contrôler les performances de l'organisation et procéder aux changements nécessaires.

Les recommandations émanant des contrôles sont clairement attribuées et suivies et prouvent que les implications plus larges sont prises en compte.

Niveau 4 - Prévoyant

Le niveau 4 correspond au niveau 3 et les enseignements tirés des incidents survenus dans d'autres organisations et industries sont pris en compte.

La direction demande à son personnel des suggestions d'améliorations des processus opérationnels, qu'elle examine pour déterminer si elles apporteraient une différence à l'entreprise.

Niveau 5 - Excellent

Le niveau 5 correspond au niveau 4 et la direction introduit des contrôles aléatoires des pratiques dans certains domaines opérationnels afin de déterminer si les processus et procédures sont toujours adaptés à l'usage prévu.

La direction procède à une analyse prospective dans le but de trouver de nouvelles technologies ou de nouvelles idées susceptibles d'améliorer les opérations. Par exemple, l'utilisation de données massives (big data) est jugée améliorer l'efficacité opérationnelle et les performances de sécurité.

4.7 A - Amélioration

Objet

L'organisation doit évoluer avec le temps, pour éviter la stagnation et la complaisance, lesquelles auront, à terme, des conséquences sur la gestion de la sécurité. L'organisation doit adopter une philosophie consistant à apprendre de ses erreurs et de celles des autres afin d'améliorer ses mesures de contrôle de la sécurité. La philosophie derrière l'élément «Amélioration» est d'axer l'organisation sur une vision prospective, par laquelle elle tente d'anticiper les changements futurs et de veiller à ce que, lorsqu'ils se produisent, ils amènent le SGS à évoluer positivement.

Remarques introductives

Une organisation peut s'améliorer en tirant des enseignements des enquêtes sur ses propres accidents et incidents (y compris les événements et incidents dangereux), ainsi que des autres faits qui se produisent dans le secteur ferroviaire ou dans d'autres secteurs industriels. Les organisations doivent également, si possible, enquêter sur les incidents avec la même rigueur que pour les accidents, afin de comprendre ce qui a failli se produire, comment la situation s'est présentée et comment éviter que cela se reproduise. Les résumés des enquêtes et de leurs résultats doivent être partagés dans toute l'organisation, ainsi que, dans la mesure du possible, avec les autres organisations semblables. Les organisations doivent adopter une approche proactive en cherchant à s'améliorer non seulement en tirant des enseignements des accidents et incidents, mais aussi en utilisant les autres sources d'informations utiles disponibles, telles que le suivi et les audits ou encore les expériences d'autres acteurs susceptibles de les aider à s'améliorer.

4.7.1 A1 - Enseignements tirés des accidents et incidents

Les enquêtes sur les accidents et incidents doivent examiner les performances du système de gestion de la sécurité jusqu'à l'événement et déterminer quelles parties du système ont fonctionné efficacement et quelles parties nécessitent des améliorations, en tenant compte des éventuels enseignements tirés sur les performances humaines. L'organisation doit également entreprendre de tirer des enseignements des résultats des enquêtes menées par l'organisme d'enquête national (OEN) et les autres OEN dans l'UE ainsi que des enquêtes sur des accidents et incidents menées à l'échelle mondiale.

Niveau 1 - Basique

Peu d'enquêtes effectives sont constatées; la culture de l'organisation est de trouver un coupable. Aucun enseignement n'est tiré des enquêtes sur les incidents qui se produisent en dehors de l'organisation ou dans d'autres industries. La compétence des personnes menant les enquêtes peut être remise en question.

Il n'y a que peu d'indications, voire aucune indication, d'une véritable prise en compte du rôle du facteur humain dans les accidents ou incidents.

Le niveau de l'organisation est inférieur à celui attendu d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 2 - Suffisant

Les incidents font l'objet d'enquêtes, mais les recommandations sur la manière d'enquêter ou les éléments devant faire l'objet d'une enquête sont limités.

Les causes immédiates font l'objet d'une enquête.

Les incidents soumis à une enquête sont essentiellement limités aux accidents et les recommandations formulées à l'issue des enquêtes se bornent à empêcher que le même incident se reproduise. Elles ne définissent pas les domaines qui pourraient faire l'objet de plus larges améliorations.

Certains efforts sont entrepris pour tirer des enseignements des autres accidents qui se produisent dans d'autres parties de l'industrie.

Le personnel responsable des enquêtes a bénéficié d'une formation, mais n'est pas intégré dans un système efficace de gestion des compétences.

L'organisation reconnaît que les facteurs humains jouent un rôle dans les accidents et incidents et entreprend dans une certaine mesure d'explorer ces facteurs dans ses enquêtes, mais ces efforts se perdent souvent lorsque les rapports sont validés par la direction.

L'organisation répond de justesse aux conditions minimales de conformité légale attendues d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Niveau 3 - Cohérent

Le niveau 3 correspond au niveau 2, mais des dispositions standard ont été adoptées au sujet du calendrier et des modalités des enquêtes.

La cause sous-jacente d'un incident est examinée et des enquêtes sont également menées après un incident.

Le personnel a suivi une formation complète sur les enquêtes relatives aux accidents et incidents et est intégré dans un système de gestion des compétences.

Les aspects des accidents et incidents liés aux facteurs humains constituent un élément standard du processus d'enquête. La direction les juge aussi importants que les autres causes d'incidents et œuvre à la résolution des problèmes lorsqu'ils surviennent.

Niveau 4 - Prévoyant

Le niveau 4 correspond au niveau 3, mais la qualité des enquêtes permet la formulation de recommandations applicables au sein de l'organisation, mais aussi en dehors de celle-ci.

Les types d'incidents soumis à des enquêtes incluent, le cas échéant, les perturbations du travail et les cas où les résultats attendus ne sont pas atteints.

La haute direction est informée des résultats des enquêtes et des recommandations et prend les dispositions nécessaires à leur application, le cas échéant.

Les recommandations émanant d'enquêtes sur des incidents dans d'autres entreprises ferroviaires ou dans des entreprises extérieures à l'organisation sont étudiées afin de déterminer si elles contiennent des résultats utiles à l'entreprise.

L'organisation cherche à tirer des enseignements en matière de facteurs humains des autres enquêtes menées dans l'industrie ferroviaire et ailleurs et d'en tenir compte dans le cadre de son SGS.

Niveau 5 - Excellent

Le niveau 5 correspond au niveau 4 et l'organisation possède une compréhension des implications induites par les conclusions des enquêtes d'autres organisations.

Il existe une volonté de tirer des enseignements des incidents en adaptant les comportements dans toute l'organisation.

La haute direction participe à la diffusion de ses propres expériences auprès des autres entreprises du secteur ferroviaire et d'ailleurs et donne suite aux enseignements tirés provenant d'autres entreprises ferroviaires ou d'autres industries.

L'organisation cherche à diffuser les enseignements sur les facteurs humains qu'elle tire des accidents et incidents auprès de ses partenaires, de ses fournisseurs et de ses contractants et auprès d'autres acteurs.

4.7.2 A2 - Amélioration continue

L'organisation doit démontrer qu'elle cherche à s'améliorer en permanence en apprenant de ses incidents, de ses contacts avec les instances de réglementation et d'autres moyens. Lors de la surveillance, les organisations sont censées démontrer qu'elles disposent d'un processus d'identification et d'application des changements positifs à leur SGS, notamment au moyen de la stratégie d'amélioration continue visant à établir une culture de la sécurité. Les mesures correctives adoptées ont pour but de définir, d'affecter et de mettre en œuvre les actions jugées nécessaires à la suite du suivi, des enquêtes, des audits et des contrôles.

Niveau 1 - Basique

En dépit des processus et des procédures du SGS, le suivi, les audits et les contrôles ne génèrent que peu de changements, voire aucun changement, soit parce qu'aucune de ces mesures n'est mise en œuvre soit parce qu'il ne leur est donné aucune suite.

Le niveau de l'organisation est inférieur à celui attendu d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Les incidents et accidents sont «inévitables» - une culture fataliste prédomine. Aucune véritable stratégie d'amélioration continue de la culture de sécurité n'est mise en place. Les accidents sont toujours expliqués par des erreurs humaines commises par les acteurs en première ligne, sans la moindre tentative d'approfondir l'enquête. Il n'y a pas de juste culture et les membres du personnel impliqués dans des incidents ou des accidents sont souvent des boucs émissaires. La direction et les employés n'ont globalement aucun intérêt pour la sécurité et n'abordent celle-ci qu'à titre de justification pour d'autres arguments (rémunération, heures de travail, etc.)

Niveau 2 - Suffisant

Les conclusions simples formulées à la suite du suivi, des enquêtes, des audits et des contrôles donnent lieu à des actions et des changements simples apportés aux niveaux inférieurs du système de gestion de la sécurité. L'organisation entreprend certains efforts pour détecter des problèmes transversaux au moyen d'une analyse systématique des informations obtenues lors du suivi, des enquêtes et des audits.

L'organisation répond de justesse aux conditions minimales de conformité légale attendues d'un titulaire de certificat de sécurité unique ou d'agrément de sécurité.

Le département de la sécurité est considéré comme responsable de la sécurité, mais la direction consacre du temps et des efforts à la prévention des incidents et des accidents, ceux-ci étant jugés évitables. Il existe une stratégie d'amélioration continue de la culture de la sécurité, qui couvre les grands domaines adéquats. Toutefois, les mesures correctives ciblent principalement les erreurs humaines commises par les employés en première ligne, au moyen de sanctions ou d'autres actions, pour réduire les comportements à risque, ceux-ci étant considérés comme les causes des incidents et accidents. Les performances de la sécurité sont évaluées sous la forme d'indicateurs retardés (temps de travail perdu, blessures physiques, déraillements, franchissements dangereux de signaux, etc.). L'organisation compte davantage d'incidents graves et d'accidents que ses concurrents.

Niveau 3 - Cohérent

Le niveau 3 correspond au niveau 2, mais un processus a été mis en place pour veiller à ce que les actions nécessaires mises en évidence par le suivi, les audits et les contrôles soient mises en œuvre et pour déterminer le responsable et le calendrier de ces actions.

Des procédures ont été établies pour contrôler la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du système de gestion de la sécurité, en tenant compte du cadre défini dans la méthode de sécurité commune; ces procédures donnent des résultats cohérents.

Les mesures correctives sont prises à n'importe quel niveau du système de gestion de la sécurité.

La direction reconnaît que les incidents et accidents sont causés par de multiples facteurs, dont certains imputables à ses décisions. Les incidents graves et accidents font l'objet d'une enquête et un processus systématique pour les enseignements tirés a été lancé. Une stratégie cohérente a été établie pour l'amélioration continue de la culture de sécurité; celle-ci est correctement structurée et peut être dûment évaluée pour connaître son efficacité.

Niveau 4 - Prévoyant

Le niveau 4 correspond au niveau 3 et des mécanismes ont été mis en place pour suivre la progression des mesures correctives et clôturer celles-ci.

Les mesures correctives sont liées aux objectifs définis dans le système de gestion de la sécurité.

Les résultats obtenus dans le cadre des objectifs de sécurité et de la planification en la matière, les évaluations des risques, l'implication du personnel et des autres parties, les actions d'information et de communication, le suivi, les audits, le contrôle de la gestion et les enseignements tirés des accidents et incidents servent de base à l'élaboration de stratégies et de plans d'amélioration continue.

Une analyse des causes profondes est réalisée pour tous les incidents et accidents et il est reconnu que la plupart d'entre eux proviennent de décisions de la direction. Il est considéré que chacun est responsable non seulement de sa propre sécurité, mais aussi de celle de ses collègues. La direction et les employés se traitent mutuellement avec respect et une approche systématique visant à assurer l'équité est en place. Un mode de vie sain est encouragé et les accidents non professionnels sont contrôlés. La stratégie d'amélioration continue de la culture de sécurité suit les meilleures pratiques, avec des objectifs réalistes et mesurables.

Niveau 5 - Excellent

Le niveau 5 correspond au niveau 4, mais les mesures correctives débouchent sur un examen, par la direction, des processus similaires ne relevant pas du domaine immédiat où l'incident s'est produit, afin de détecter d'éventuelles lacunes similaires et les changements qui devraient être apportés.

La prévention des incidents et des accidents provoquant des blessures physiques ou psychologiques aux employés ou à de tierces parties constitue une priorité organisationnelle. L'organisation n'a pas connu d'incident ou d'accident enregistrable depuis plusieurs années, mais il n'y a aucun sentiment de complaisance. Le relâchement des comportements ou des dispositions organisationnelles est surveillé en permanence et des mesures sont prises pour l'éviter. L'organisation utilise une série d'indicateurs avancés pour suivre ses performances. La stratégie d'amélioration continue de la culture de sécurité est considérée par les pairs comme la meilleure dans le domaine, sur la base des meilleures pratiques du secteur ferroviaire et d'ailleurs.

Annexe - Guide des niveaux

Niveaux de maturité	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Titre	Basique	Suffisant	Cohérent	Prévoyant	Excellent
Brève définition	<p>À ce niveau, l'organisation évaluée possède un système de gestion de la sécurité, mais celui-ci présente de toute évidence des lacunes l'empêchant d'atteindre le niveau de performance requis pour la délivrance d'un certificat de sécurité unique ou d'un agrément de sécurité. Des procédures et des instructions pour la gestion des activités de sécurité existent, mais de sérieux problèmes au niveau de leur cohérence globale ont été mis en évidence lors de la surveillance. Les risques individuels sont contrôlés, mais le processus global qui en assure la gestion est faible. Le fonctionnement concret de l'organisation semble présenter des incohérences majeures avec le fonctionnement décrit dans le système de gestion de la sécurité (SGS). Les politiques, procédures et instructions semblent être appliquées d'une manière qui ne correspond pas à celle présentée dans le SGS; dès lors, les risques</p>	<p>Ici, la performance de l'organisation atteint le niveau minimal de conformité légale: le SGS fonctionne à un niveau suffisant pour la délivrance d'un certificat de sécurité unique ou d'un agrément de sécurité lors de la phase d'évaluation. Un système écrit de gestion de la sécurité existe et est utilisé pour maîtriser les risques pour la sécurité; toutefois, il manque de structure et de coordination. Le système est globalement cohérent, mais présente des lacunes et quelques incohérences en termes d'approche dans différents domaines. L'organisation satisfait globalement à ses responsabilités en matière de sécurité, mais d'extrême justesse. Il suffirait de peu pour qu'un problème significatif apparaisse et entraîne une descente au niveau 1: en effet, le manque d'intégration entre les procédures et la gestion des risques peut devenir très problématique en</p>	<p>Le système de gestion de la sécurité a été développé de manière à introduire une approche systématique et cohérente de la gestion des risques. Tous les éléments sont en place et fonctionnels et tous les aspects de la sécurité sont pris en considération. Une importance est accordée à la culture de sécurité de l'organisation. Si l'organisation est cohérente, elle ne tente pas d'anticiper les risques et sa culture de la sécurité n'est pas assez avancée pour autoalimenter le processus de gestion des risques. L'organisation a délaissé son approche consistant à éteindre les incendies en faveur d'une approche plus réfléchie de la gestion des risques, mais il suffirait de peu (p.ex. une gestion défailante de processus ou de procédures clés au fil du temps)</p>	<p>En plus de toutes les caractéristiques mentionnées au niveau 3, le système de gestion de la sécurité gère en permanence les risques de manière proactive. Ici, l'organisation surveille les précurseurs des risques et prend des mesures à l'avance pour prévenir les incidents dangereux. L'organisation s'est engagée à développer sa culture de la sécurité, la main-d'œuvre participe aux côtés de l'organisation à la gestion de la sécurité d'une manière cohérente et prospective. À ce niveau, on observe un véritable encadrement de la part des hauts dirigeants de l'organisation et le personnel de celle-ci croit en l'approche de la direction et la respecte. Beaucoup d'efforts sont consacrés à des contrôles réguliers de la performance et à la compréhension de la nature des risques auxquels l'organisation est confrontée et aux moyens d'y faire face.</p>	<p>En plus de toutes les caractéristiques mentionnées au niveau 4, le système écrit de gestion de la sécurité est construit de manière à pouvoir être amélioré en permanence. L'organisation cherche activement des moyens d'améliorer sa sécurité et développe sa culture de la sécurité en se servant d'informations provenant du secteur ferroviaire et d'ailleurs. L'organisation compare ses propres performances avec celles d'autres organisations du secteur ferroviaire et d'ailleurs. Il a été constaté que l'organisation est consciente des problèmes dont elle souffre actuellement ou pourrait souffrir à l'avenir et cherche activement à y remédier via son SGS. À ce niveau, l'organisation est confiante dans sa capacité de gérer les risques auxquels elle est exposée et se tourne vers l'extérieur afin de sensibiliser les acteurs avec lesquels elle entretient des relations, en plus de chercher à retirer d'autres domaines des enseignements pouvant être intégrés à ses activités. La sécurité fait partie intégrante des activités de l'organisation.</p>

	<p>découlant des activités de l'organisation ou de ses contractants ne sont pas nécessairement maîtrisés de manière adéquate. À ce niveau, l'ANS doit envisager de prendre des mesures afin de ramener l'organisation à un niveau de conformité légale (pour plus d'informations sur la mise en œuvre de ce processus, voir le guide de l'Agence sur l'exécution).</p>	<p>cas de risque technique, opérationnel ou organisationnel. Certains domaines de l'organisation affichent de meilleures performances en matière de gestion de la sécurité que d'autres. Les risques sont davantage contrôlés par les actions des personnes qui travaillent pour l'organisation que par la conception du SGS. La norme, au sein de l'entreprise, est une approche de la gestion des risques consistant à éteindre les incendies, ce qui veut dire que l'organisation agit de manière réactive aux accidents ou incidents au lieu de prendre des mesures proactives pour les prévenir.</p>	<p>pour que l'organisation retombe à un niveau «suffisant».</p>		
--	--	---	---	--	--

