

**Renforcement de la culture  
de sécurité nucléaire dans  
les organisations associées  
aux matières nucléaires  
et aux autres matières  
radioactives**



**IAEA**

Agence internationale de l'énergie atomique

# COLLECTION SÉCURITÉ NUCLÉAIRE DE L'AIEA

Les questions de sécurité nucléaire liées à la prévention, la détection et l'intervention en cas d'actes criminels ou d'actes non autorisés délibérés, mettant en jeu ou visant des matières nucléaires, d'autres matières radioactives, des installations associées ou des activités associées, sont traitées dans la **collection Sécurité nucléaire de l'AIEA**. Ces publications sont conformes aux instruments internationaux relatifs à la sécurité nucléaire, notamment à la Convention sur la protection physique des matières nucléaires telle qu'amendée, à la Convention internationale pour la répression des actes de terrorisme nucléaire, aux résolutions 1373 et 1540 du Conseil de sécurité des Nations Unies et au Code de conduite sur la sûreté et la sécurité des sources radioactives, et elles les complètent.

## CATÉGORIES DANS LA COLLECTION SÉCURITÉ NUCLÉAIRE DE L'AIEA

Les publications de la collection Sécurité nucléaire de l'AIEA se répartissent entre les catégories suivantes :

- Les **Fondements de la sécurité nucléaire**, qui portent sur les objectifs et les éléments essentiels d'un régime national de sécurité nucléaire. Ils servent de base à l'élaboration des recommandations en matière de sécurité nucléaire.
- Les **Recommandations en matière de sécurité nucléaire**, qui prévoient des mesures que les États devraient prendre pour établir et maintenir un régime national de sécurité nucléaire efficace conforme aux Fondements de la sécurité nucléaire.
- Les **Guides d'application**, qui fournissent des orientations sur les moyens dont disposent les États Membres pour appliquer les mesures prévues dans les Recommandations en matière de sécurité nucléaire. À ce titre, ils s'intéressent à la mise en application des recommandations relatives à de grands domaines de la sécurité nucléaire.
- Les **Orientations techniques**, qui fournissent des orientations sur des sujets techniques particuliers et complètent les orientations figurant dans les Guides d'application. Elles exposent de manière détaillée comment mettre en œuvre les mesures nécessaires.

## RÉDACTION ET EXAMEN

Le Secrétariat de l'AIEA, des experts d'États Membres (qui aident le Secrétariat à rédiger les publications) et le Comité des orientations sur la sécurité nucléaire (NSGC), qui examine et approuve les projets de publications, participent à l'élaboration et à l'examen des publications de la collection Sécurité nucléaire. Selon qu'il convient, des réunions techniques à participation non limitée sont organisées pendant la rédaction afin que des spécialistes d'États Membres et d'organisations internationales concernées puissent examiner le projet de texte et en discuter. En outre, pour faire en sorte que ces projets soient examinés de façon approfondie et largement acceptés au niveau international, le Secrétariat les soumet à tous les États Membres, qui disposent de 120 jours pour les examiner officiellement.

Pour chaque publication, le Secrétariat prépare, et le NSGC approuve, à des étapes successives du processus de préparation et d'examen, ce qui suit :

- un aperçu et un plan de travail décrivant la publication nouvelle ou révisée prévue, son objectif prévu, sa portée et son contenu ;
- un projet de publication à soumettre aux États Membres pour observations pendant la période de consultation de 120 jours ;
- un projet de publication définitif prenant en compte les observations faites par les États Membres.

Le processus d'élaboration et d'examen des publications de la collection Sécurité nucléaire de l'AIEA tient compte des considérations de confidentialité et du fait que la sécurité nucléaire est indissociable des problèmes généraux et particuliers concernant la sécurité nationale.

La prise en compte, dans le contenu technique des publications, des normes de sûreté et des activités de garanties de l'AIEA se rapportant à la sécurité constitue une préoccupation sous-jacente. En particulier, les publications de la collection Sécurité nucléaire qui traitent de domaines dans lesquels il existe des interfaces avec la sûreté, appelées documents d'interface, sont examinées à chaque étape susmentionnée par les Comités des normes de sûreté nucléaire compétents et par le NSGC.

RENFORCEMENT DE LA CULTURE  
DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE DANS  
LES ORGANISATIONS ASSOCIÉES  
AUX MATIÈRES NUCLÉAIRES  
ET AUX AUTRES MATIÈRES  
RADIOACTIVES

Les États ci-après sont Membres de l'Agence internationale de l'énergie atomique :

AFGHANISTAN	GÉORGIE	PAYS-BAS, ROYAUME DES
AFRIQUE DU SUD	GHANA	PÉROU
ALBANIE	GRÈCE	PHILIPPINES
ALGÉRIE	GRENADE	POLOGNE
ALLEMAGNE	GUATEMALA	PORTUGAL
ANGOLA	GUINÉE	QATAR
ANTIGUA-ET-BARBUDA	GUYANA	RÉPUBLIQUE ARABE
ARABIE SAOUDITE	HAÏTI	SYRIENNE
ARGENTINE	HONDURAS	RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE
ARMÉNIE	HONGRIE	RÉPUBLIQUE DE MOLDOVA
AUSTRALIE	ÎLES MARSHALL	RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE
AUTRICHE	INDE	DU CONGO
AZERBAÏDJAN	INDONÉSIE	RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE
BAHAMAS	IRAN, RÉP. ISLAMIQUE D'	POPULAIRE LAO
BAHREÏN	IRAQ	RÉPUBLIQUE DOMINICAINE
BANGLADESH	IRLANDE	RÉPUBLIQUE TCHÈQUE
BARBADE	ISLANDE	RÉPUBLIQUE-UNIE
BÉLARUS	ISRAËL	DE TANZANIE
BELGIQUE	ITALIE	ROUMANIE
BELIZE	JAMAÏQUE	ROYAUME-UNI
BÉNIN	JAPON	DE GRANDE-BRETAGNE
BOLIVIE, ÉTAT	JORDANIE	ET D'IRLANDE DU NORD
PLURINATIONAL DE	KAZAKHSTAN	RWANDA
BOSNIE-HERZÉGOVINE	KENYA	SAINTE-LUCIE
BOTSWANA	KIRGHIZISTAN	SAINT-KITTS-ET-NEVIS
BRÉSIL	KOWEÏT	SAINT-MARIN
BRUNÉI DARUSSALAM	LESOTHO	SAINT-SIÈGE
BULGARIE	LETTONIE	SAINT-VINCENT-ET-LES-
BURKINA FASO	LIBAN	GRENADINES
BURUNDI	LIBÉRIA	SAMOA
CABO VERDE	LIBYE	SÉNÉGAL
CAMBODGE	LIECHTENSTEIN	SERBIE
CAMEROUN	LITUANIE	SEYCHELLES
CANADA	LUXEMBOURG	SIERRA LEONE
CHILI	MACÉDOINE DU NORD	SINGAPOUR
CHINE	MADAGASCAR	SLOVAQUIE
CHYPRE	MALAISIE	SLOVÉNIE
COLOMBIE	MALAWI	SOUDAN
COMORES	MALI	SRI LANKA
CONGO	MALTE	SUÈDE
CORÉE, RÉPUBLIQUE DE	MAROC	SUISSE
COSTA RICA	MAURICE	TADJIKISTAN
CÔTE D'IVOIRE	MAURITANIE	TCHAD
CROATIE	MEXIQUE	THAÏLANDE
CUBA	MONACO	TOGO
DANEMARK	MONGOLIE	TONGA
DJIBOUTI	MONTÉNÉGRO	TRINITÉ-ET-TOBAGO
DOMINIQUE	MOZAMBIQUE	TUNISIE
ÉGYPTE	MYANMAR	TURKÏYE
EL SALVADOR	NAMIBIE	TURKMÉNISTAN
ÉMIRATS ARABES UNIS	NÉPAL	UKRAINE
ÉQUATEUR	NICARAGUA	URUGUAY
ÉRYTHRÉE	NIGER	VANUATU
ESPAGNE	NIGÉRIA	VENEZUELA,
ESTONIE	NORVÈGE	RÉP. BOLIVARIENNE DU
ESWATINI	NOUVELLE-ZÉLANDE	VIET NAM
ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE	OMAN	YÉMEN
ÉTHIOPIE	OUGANDA	ZAMBIE
FÉDÉRATION DE RUSSIE	OUZBÉKISTAN	ZIMBABWE
FIDJI	PAKISTAN	
FINLANDE	PALAU	
FRANCE	PANAMA	
GABON	PAPOUASIE-NOUVELLE-GUINÉE	
GAMBIE	PARAGUAY	

Le Statut de l'Agence a été approuvé le 23 octobre 1956 par la Conférence sur le Statut de l'AIEA, tenue au Siège de l'Organisation des Nations Unies, à New York ; il est entré en vigueur le 29 juillet 1957. L'Agence a son Siège à Vienne. Son principal objectif est « de hâter et d'accroître la contribution de l'énergie atomique à la paix, la santé et la prospérité dans le monde entier ».

COLLECTION SÉCURITÉ NUCLÉAIRE DE L'AIEA N° 38-T

RENFORCEMENT DE LA CULTURE  
DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE DANS  
LES ORGANISATIONS ASSOCIÉES  
AUX MATIÈRES NUCLÉAIRES  
ET AUX AUTRES MATIÈRES  
RADIOACTIVES

ORIENTATIONS TECHNIQUES

AGENCE INTERNATIONALE DE L'ÉNERGIE ATOMIQUE  
VIENNE, 2024

## **DROIT D'AUTEUR**

Toutes les publications scientifiques et techniques de l'AIEA sont protégées par les dispositions de la Convention universelle sur le droit d'auteur adoptée en 1952 (Genève) et révisée en 1971 (Paris). Depuis, l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (Genève) a étendu le droit d'auteur à la propriété intellectuelle sous forme électronique et virtuelle. La reproduction totale ou partielle des textes contenus dans les publications de l'AIEA sous forme imprimée ou électronique peut être soumise à autorisation. Veuillez vous reporter à la page [www.iaea.org/fr/publications/droits-et-permissions](http://www.iaea.org/fr/publications/droits-et-permissions) pour en savoir plus. Pour toute demande de renseignements, veuillez contacter l'adresse suivante :

Section d'édition  
Agence internationale de l'énergie atomique  
Centre international de Vienne  
B.P. 100  
1400 Vienne (Autriche)  
Téléphone : +43 1 2600 22529 ou 22530  
Courriel : [sales.publications@iaea.org](mailto:sales.publications@iaea.org)  
[www.iaea.org/fr/publications](http://www.iaea.org/fr/publications)

© AIEA, 2024

Imprimé par l'AIEA en Autriche

Août 2024

STI/PUB/1874

RENFORCEMENT DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ  
NUCLÉAIRE DANS LES ORGANISATIONS ASSOCIÉES  
AUX MATIÈRES NUCLÉAIRES ET AUX AUTRES  
MATIÈRES RADIOACTIVES

AIEA, VIENNE, 2024

STI/PUB/1874

ISBN 978-92-0-240823-4 (imprimé) | ISBN 978-92-0-240323-9

(pdf) | ISBN 978-92-0-240423-6 (ePub)

ISSN 2520-6931

## **AVANT-PROPOS**

**de Rafael Mariano Grossi**  
**Directeur général**

La collection Sécurité nucléaire de l'AIEA fournit des orientations faisant l'objet d'un consensus international sur tous les aspects de la sécurité nucléaire afin d'aider les États à honorer leurs responsabilités en la matière. L'AIEA établit et tient à jour ces orientations dans le cadre de sa mission centrale d'assistance et de coordination internationales concernant la sécurité nucléaire.

Lancée en 2006, la collection Sécurité nucléaire est actualisée en permanence par l'AIEA, en coopération avec des experts des États Membres. En tant que Directeur général, je m'engage à veiller à ce que l'AIEA entretienne et améliore cet ensemble intégré, complet et cohérent de publications de qualité adaptées à l'utilisateur, aux réalités de l'époque et aux besoins en matière de sécurité. L'utilisation adéquate de ces orientations dans le cadre des applications de la science et de la technologie nucléaires devrait permettre d'atteindre un niveau élevé de sécurité nucléaire et établir la confiance nécessaire à l'utilisation continue de la technologie nucléaire pour le bien de tous.

C'est aux pays qu'il appartient de garantir la sécurité nucléaire. Les publications de la collection Sécurité nucléaire de l'AIEA complètent les instruments juridiques internationaux en la matière et servent de référence mondiale pour aider les parties à honorer leurs obligations. Bien qu'elles ne soient pas juridiquement contraignantes pour les États Membres, les orientations sur la sécurité sont largement appliquées. Elles sont devenues une référence indispensable et un dénominateur commun pour la grande majorité des États Membres qui les appliquent dans leur réglementation nationale pour améliorer la sécurité nucléaire des centrales nucléaires, des réacteurs de recherche et des installations du cycle du combustible ainsi que des applications nucléaires en médecine, dans l'industrie, dans l'agriculture et dans la recherche.

Les orientations de la collection Sécurité nucléaire de l'AIEA se basent sur l'expérience pratique des États Membres et font l'objet d'un consensus international. La participation des membres du Comité des orientations sur la sécurité nucléaire et d'autres personnes est particulièrement importante, et je suis reconnaissant à tous ceux qui, par leurs connaissances et leurs compétences, contribuent à l'élaboration de ces orientations.

L'AIEA utilise également les orientations de la collection Sécurité nucléaire lorsqu'elle apporte une assistance aux États Membres dans le cadre de missions d'examen et de services consultatifs, aidant ainsi ces États Membres à appliquer lesdites orientations et facilitant l'échange de données d'expérience et d'idées

utiles. Les informations en retour sur ces missions et services, de même que les enseignements tirés des événements et l'expérience relative à l'utilisation et à l'application des orientations sur la sécurité, sont pris en compte lors de la révision périodique de ces dernières.

Je suis convaincu que les orientations de la collection Sécurité nucléaire de l'AIEA et leur application contribuent de manière inestimable à assurer un niveau élevé de sécurité nucléaire dans le cadre de l'utilisation de la technologie nucléaire. J'encourage tous les États Membres à les promouvoir et à les appliquer et à collaborer avec l'AIEA pour en maintenir la qualité, aujourd'hui comme demain.

#### NOTE DE L'ÉDITEUR

*La présente publication ne traite pas des questions de la responsabilité, juridique ou autre, résultant d'actes ou omissions imputables à une quelconque personne.*

*Les États ne sont pas tenus d'appliquer les orientations publiées dans la collection Sécurité nucléaire de l'AIEA, mais celles-ci peuvent les aider à s'acquitter de leurs obligations en vertu d'instruments juridiques internationaux et à assumer leurs responsabilités en matière de sécurité nucléaire au sein de l'État. Les orientations énoncées au conditionnel ont pour but de présenter des bonnes pratiques internationales et de manifester un consensus international selon lequel il est nécessaire pour les États de prendre les mesures recommandées ou des mesures équivalentes.*

*Les termes relatifs à la sécurité ont le sens donné dans la publication où ils figurent, ou dans les orientations d'ordre supérieur que la publication soutient. Les autres termes sont utilisés dans leur sens courant.*

*Les appendices sont réputés faire partie intégrante de la publication. Les informations figurant dans un appendice ont le même statut que le corps du texte. Les annexes ont pour objet de donner des exemples concrets ou des précisions ou explications. Elles ne sont pas considérées comme faisant partie intégrante du texte principal.*

*Bien que l'exactitude des informations contenues dans la présente publication ait fait l'objet d'un soin particulier, ni l'AIEA ni ses États Membres n'assument une quelconque responsabilité pour les conséquences éventuelles de leur utilisation.*

*L'emploi d'appellations particulières pour désigner des pays ou des territoires n'implique de la part de l'éditeur, l'AIEA, aucune prise de position quant au statut juridique de ces pays ou territoires, ou de leurs autorités et institutions, ni quant au tracé de leurs frontières.*

*La mention de noms de sociétés ou de produits particuliers (qu'ils soient ou non signalés comme marques déposées) n'implique aucune intention d'empiéter sur des droits de propriété et ne doit pas être considérée non plus comme valant approbation ou recommandation de la part de l'AIEA.*



## TABLE DES MATIÈRES

1.	INTRODUCTION.....	1
	Généralités (1.1–1.4) .....	1
	Objet (1.5).....	2
	Champ d’application (1.6–1.8).....	2
	Structure (1.9).....	3
2.	RÔLES, RESPONSABILITÉS ET ACTIVITÉS CONCERNANT LE RENFORCEMENT DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE (2.1–2.3).....	4
	Une véritable culture de sécurité nucléaire (2.4–2.7) .....	4
	Rôles, responsabilités et activités au niveau de l’État (2.8–2.37)....	6
	Rôles, responsabilités et activités au niveau des organisations (2.38–2.63) .....	13
	Rôles, responsabilités et activités au niveau individuel (2.64–2.75) ..	19
3.	ÉLÉMENTS ESSENTIELS D’UN PROGRAMME VISANT À RENFORCER LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE (3.1–3.4) .....	22
	Socle réglementaire (3.5, 3.6).....	23
	Autoévaluation (3.7–3.11) .....	23
	Plan d’action pour la culture de sécurité nucléaire (3.12–3.30).....	24
	Formation théorique et pratique en sécurité nucléaire (3.31–3.42)....	29
	Outils promotionnels et supports didactiques (3.43–3.47).....	32
	Éléments relatifs aux ressources humaines (3.48–3.51).....	33
	Code de conduite pour la culture de sécurité nucléaire (3.52, 3.53)....	35
	Programme sur les enseignements tirés (3.54).....	35
	Amélioration continue de la sécurité nucléaire (3.55–3.60).....	35
	RÉFÉRENCES.....	37
ANNEXE I:	EXEMPLES D’EFFETS DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE SUR LA SÉCURITÉ NUCLÉAIRE.....	39

ANNEXE II:	INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE ET EXEMPLES D'ACTIVITÉS.....	48
ANNEXE III:	EXEMPLES DE THÈMES DE FORMATION POUR LES CADRES.....	222
ANNEXE IV:	EXEMPLE DE CODE DE CONDUITE POUR LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE.....	228
ANNEXE V:	FIXER LES OBJECTIFS DU PROGRAMME VISANT À RENFORCER LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE ET ÉLABORER LE PLAN D'ACTION CORRESPONDANT.....	230
ANNEXE VI:	ÉVOLUTION DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE.....	237
DÉFINITIONS.....		241

# 1. INTRODUCTION

## GÉNÉRALITÉS

1.1. Les publications de la collection Sécurité nucléaire de l'AIEA donnent des orientations sur la sécurité nucléaire aux États pour les aider à établir, mettre en œuvre et maintenir leur régime de sécurité nucléaire national.

1.2. La culture de sécurité nucléaire est définie comme un « [e]nsemble de caractéristiques et d'attitudes chez les individus et dans les organismes et établissements qui offrent un moyen de soutenir, de renforcer et d'entretenir la sécurité nucléaire » [1–3]. Comme le montre cette définition, la culture de sécurité nucléaire est un élément important d'un régime de sécurité nucléaire efficace. Selon l'élément essentiel 12 [par. 3.12 c)] des Fondements de la sécurité nucléaire [4], « [d]évelopp[er], favoris[er] et mainten[ir] une solide *culture de sécurité nucléaire* » contribue au maintien d'un régime de sécurité nucléaire, et les Recommandations de sécurité nucléaire [1–3] soulignent l'importance d'une solide culture de sécurité nucléaire. La culture de sécurité nucléaire<sup>1</sup> fait également partie des 12 principes fondamentaux de l'Amendement à la Convention sur la protection physique des matières nucléaires [5], adopté en 2005 et entré en vigueur en mai 2016. Aux termes de cet amendement, « [t]outes les entités impliquées dans la mise en œuvre de la protection physique devraient accorder la priorité requise à la culture de sécurité, à son développement et à son maintien, nécessaires pour assurer sa mise en œuvre effective à tous les échelons de chacune de ces entités ».

1.3. La présente publication vise à aider les États à développer, renforcer et maintenir une solide culture de sécurité nucléaire ; elle complète les publications suivantes et y fait suite :

- a) la publication n° 7 de la collection Sécurité nucléaire de l'AIEA , intitulée *Culture de sécurité nucléaire* [6], qui donne un modèle de culture de sécurité nucléaire et définit les rôles et les responsabilités des différentes parties prenantes en matière de sécurité nucléaire ;
- b) la publication n° 28-T de la collection Sécurité nucléaire de l'AIEA , intitulée *Autoévaluation de la culture de sécurité nucléaire dans les installations et*

---

<sup>1</sup> Pour des raisons historiques, la culture de sécurité nucléaire est appelée « culture de sécurité » dans l'Amendement à la Convention sur la protection physique des matières nucléaires [5].

*activités* [7], qui présente une méthode pour l'autoévaluation d'une culture de sécurité nucléaire.

1.4. L'AIEA a également fait paraître plusieurs publications sur le renforcement de la culture de sûreté nucléaire [8-13]. La plupart des informations qui figurent dans ces publications valent également pour la culture de sécurité nucléaire, car la culture de sûreté nucléaire et la culture de sécurité nucléaire font toutes deux partie d'une culture organisationnelle globale. Ainsi, les prescriptions applicables au renforcement de la culture de sûreté nucléaire figurent dans le n° GSR Part 2 de la collection Normes de sûreté de l'AIEA, intitulé *Direction et gestion pour la sûreté* [8]. En outre, la culture de sûreté nucléaire et la culture de sécurité nucléaire visent à promouvoir les attitudes qui sont nécessaires pour chacun de ces domaines.

## OBJET

1.5. La présente publication vise à donner des orientations pratiques sur la manière de mettre en œuvre une approche systématique pour renforcer la culture de sécurité nucléaire. Elle est destinée aux États, aux autorités compétentes qui ont des responsabilités en matière de sécurité nucléaire et aux exploitants d'installations et d'activités associées, y compris les cadres et les autres membres du personnel<sup>2</sup>.

## CHAMP D'APPLICATION

1.6. Comme l'explique la présente publication, il est possible de recourir à une approche graduée pour renforcer la culture de sécurité nucléaire concernant les matières nucléaires, les autres matières radioactives et les installations et activités associées. Tel qu'il est décrit ici, le renforcement de la culture de sécurité nucléaire peut aussi s'appliquer à la culture de sécurité nucléaire des organisations qui ont des responsabilités concernant la sécurité des matières nucléaires et autres matières radioactives qui ne sont pas soumises à un contrôle réglementaire, mais la présente publication ne donne pas d'orientations détaillées pour ce type d'organisation.

---

<sup>2</sup> Dans la présente publication, le terme personnel désigne toutes les personnes (agents, cadres, sous-traitants, vendeurs et collaborateurs) qui travaillent pour une installation associée ou qui contribuent à une activité associée. Un cadre est une personne qui a autorité sur des subordonnés.

1.7. En raison de la forte influence que les cadres peuvent avoir sur la culture de sécurité nucléaire, la présente publication donne des orientations sur le renforcement des capacités d'encadrement, afin d'améliorer la sécurité nucléaire et d'aider davantage les organisations concernées.

1.8. La présente publication porte sur le renforcement de la culture de sécurité nucléaire dans toutes les organisations concernées, notamment chez les exploitants et au sein des autorités compétentes qui contrôlent les entités réglementées ou leur fournissent un appui<sup>3</sup>. La responsabilité de la mise en œuvre de mesures de sécurité nucléaire pour les matières nucléaires, les autres matières radioactives et les installations et activités associées incombe en premier lieu à l'exploitant. L'exercice de ces responsabilités est contrôlé et appuyé par diverses autorités compétentes (organismes de réglementation et forces de l'ordre, par exemple), qui ont besoin d'une solide culture de sécurité nucléaire pour agir efficacement. La présente publication est également destinée à toutes les parties prenantes dont le seul lien avec les installations ou les activités réglementées est leur accès autorisé à des informations sensibles concernant de telles installations ou activités.

## STRUCTURE

1.9. La section 2 met en lumière les rôles, les responsabilités et les activités des personnes qui participent à un programme visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire. La section 3 décrit les éléments essentiels d'un tel programme. Les annexes donnent des exemples et des informations détaillés concernant la culture de sécurité nucléaire. L'annexe I donne des exemples de la manière dont les attitudes du personnel influent globalement sur la sécurité nucléaire. L'annexe II contient des tableaux où figurent des indicateurs relatifs à la culture de sécurité nucléaire et des exemples d'activités qui peuvent être menées pour renforcer cette culture. L'annexe III décrit les formations que le personnel (surtout les cadres) peut suivre pour renforcer la culture de sécurité nucléaire. L'annexe IV donne un exemple de code de conduite pour la culture de sécurité nucléaire. L'annexe V donne un exemple de plan d'action rempli. L'annexe VI montre succinctement comment la culture de sécurité nucléaire peut évoluer.

---

<sup>3</sup> Dans la présente publication, le terme « organisation » désigne toute entité associée à des matières nucléaires et autres matières radioactives (l'exploitant d'une installation ou d'une activité, une autorité compétente, des gardiens ou des forces d'intervention, la police, les forces de l'ordre ou les douanes, par exemple).

## 2. RÔLES, RESPONSABILITÉS ET ACTIVITÉS CONCERNANT LE RENFORCEMENT DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE

2.1. Le principe fondamental F de l'Amendement à la Convention sur la protection physique des matières nucléaires [5], qui porte sur la culture de sécurité, exige que toutes les entités impliquées dans la mise en œuvre de la protection physique accordent la priorité requise à la culture de sécurité nucléaire.

2.2. En outre, selon l'élément essentiel 12 des Fondements de la sécurité nucléaire de l'AIEA [4] :

« Un régime de sécurité nucléaire fait en sorte que chaque *autorité compétente, personne autorisée* et autre organisation ayant des responsabilités en matière de sécurité nucléaire contribue au maintien du régime en : [...] Développant, favorisant et maintenant une solide *culture de sécurité nucléaire* ».

2.3. Une véritable culture de sécurité nucléaire aide le personnel à réduire les menaces qui pourraient peser sur les matières nucléaires et autres matières radioactives, ainsi que sur les installations et activités associées. Elle suscite également des attitudes qui amènent le personnel à exercer ses responsabilités de manière plus rigoureuse et plus prudente en matière de sécurité nucléaire. Elle peut aussi permettre d'accroître la vigilance et d'avoir plus de réactions adéquates face à des situations anormales et inattendues. Dans les organisations où la culture de sécurité nucléaire est solide, les membres du personnel sont plus vigilants et suivent mieux les bonnes pratiques de sécurité nucléaire, de sorte qu'ils sont moins susceptibles de commettre un acte malveillant.

### UNE VÉRITABLE CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE

2.4. Une véritable culture de sécurité nucléaire permet de renforcer la sécurité nucléaire, car elle encourage le personnel, notamment les cadres, à :

- a) mieux comprendre les menaces qui pèsent sur les matières nucléaires et autres matières radioactives, sur les installations et activités associées et sur les informations sensibles, et à mieux comprendre les failles correspondantes ;
- b) développer une compréhension commune et mener des activités de sensibilisation en matière de sécurité nucléaire à tous les niveaux

- (notamment l'État, les autorités compétentes et les installations et activités), et à améliorer la coordination entre les parties prenantes sur cette question ;
- c) engager toutes les parties prenantes à promouvoir la sécurité nucléaire ;
  - d) créer un climat de responsabilité individuelle et collective en matière de sécurité nucléaire ;
  - e) être fiers de leurs résultats et satisfaits de leur travail, ce qui peut dissuader les personnes mécontentes qui sont susceptibles de commettre des actes malveillants de franchir le pas ;
  - f) renforcer leur engagement en faveur des objectifs de sécurité et à adopter un comportement qui favorise la sécurité nucléaire et qui dépasse le strict respect des exigences professionnelles ;
  - g) promouvoir une affectation judicieuse des ressources humaines, techniques et financières à la sécurité nucléaire ;
  - h) réduire la fréquence des erreurs humaines et leurs conséquences pour l'efficacité des systèmes et des mesures de sécurité nucléaire ;
  - i) instaurer un climat de respect à l'égard de tous les membres du personnel qui sont chargés de la sécurité nucléaire ;
  - j) donner suite aux enseignements qui ont été tirés et à d'autres retours d'expérience, s'il y a lieu, afin d'améliorer continuellement la sécurité nucléaire.

2.5. Chaque organisation possède déjà une culture de sécurité nucléaire. Cette culture peut toutefois être renforcée. Le renforcement de la culture de sécurité nucléaire permet aux parties prenantes d'être davantage en mesure de maintenir une sécurité nucléaire efficace et d'améliorer continuellement la sécurité nucléaire. Un effort collectif du personnel pour renforcer la sécurité nucléaire présente plusieurs avantages. Ainsi, les membres du personnel qui se trouvent dans des installations ou qui participent à des activités pour lesquelles la culture de sécurité nucléaire est forte peuvent être plus vigilants, faire l'objet de moins d'observations à la suite des inspections et avoir moins de mesures correctives à appliquer. Les relations entre les parties prenantes, y compris le public, peuvent ainsi s'améliorer.

2.6. En outre, le facteur humain contribue de manière essentielle à ce que le régime de sécurité nucléaire permette de faire face aux nouveaux défis et aux nouvelles menaces. Les membres du personnel qui — en raison d'une solide culture de sécurité nucléaire — comprennent que leur contribution à la sécurité nucléaire est importante mettront en œuvre les mesures de sécurité nucléaire de manière plus efficace et plus vigilante que le personnel d'une organisation dont la culture de sécurité nucléaire est défaillante. Ils contribuent ainsi à l'amélioration de la sécurité nucléaire dans son ensemble.

2.7. La méthode visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire qui est présentée dans la présente publication peut améliorer continuellement la sécurité nucléaire et aider les organisations à remplir leur mission. En s'appuyant sur les rôles et les responsabilités qui sont présentés dans la suite de la section 2, et sur les éléments essentiels d'un programme visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire à l'échelle de l'organisation, qui sont décrits dans la section 3, chaque organisation qui est responsable de la sécurité nucléaire peut prendre des mesures pour réduire l'écart qui existe entre l'état actuel de la culture de sécurité nucléaire et l'état souhaité.

## RÔLES, RESPONSABILITÉS ET ACTIVITÉS AU NIVEAU DE L'ÉTAT

2.8. Selon la référence [6] :

« La culture de sécurité comprend trois éléments principaux. Le premier est la politique que l'État souhaite mettre en œuvre, compte tenu notamment des contextes nationaux et internationaux. Le deuxième est constitué par les dispositions mises en place au sein de chaque organisme concerné, en particulier pour appliquer la politique fixée par l'État. Il y a lieu en l'occurrence de faire une distinction entre le rôle de l'organisme proprement dit et celui de ses dirigeants. Le troisième élément est l'attitude adoptée par les diverses personnes à tous les niveaux pour mettre en œuvre cette politique et en tenir compte dans leur travail. »

2.9. En d'autres termes, la culture de sécurité nucléaire dans un État concerne trois catégories d'acteurs dont les rôles intéressent la sécurité nucléaire :

- a) l'État lui-même ;
- b) les organisations qui sont associées aux matières nucléaires et autres matières radioactives (exploitants d'installations et d'activités, autorités compétentes, gardiens ou forces d'intervention, police, forces de l'ordre et douanes, par exemple) ;
- c) des personnes, notamment :
  - i) le dirigeant de l'organisation<sup>4</sup> ;
  - ii) des cadres de l'organisation ;

---

<sup>4</sup> Le dirigeant d'une organisation peut être un administrateur, un chef, un directeur ou une autre personne responsable.



- iii) d'autres membres du personnel (agents, sous-traitants, vendeurs et autres collaborateurs) qui travaillent dans des installations ou pour des activités, ou qui fournissent un appui dans ce cadre.

2.10. Les autres rôles qui pourraient être définis par l'État ou par les organisations pour renforcer la sécurité nucléaire sont les suivants : au niveau national, un groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire et, au niveau des organisations, des coordonnateurs pour la culture de sécurité nucléaire. Les responsabilités qui peuvent leur être confiées sont respectivement décrites aux paragraphes 2.21 à 2.37 et aux paragraphes 2.54 à 2.63.

2.11. On trouvera dans les sous-sections suivantes des rôles, des responsabilités et des activités que différentes parties prenantes peuvent exercer pour renforcer la sécurité nucléaire.

### **Rôles, responsabilités et activités de l'État**

2.12. L'État devrait mener plusieurs activités, qui dépendent de la structure de son régime de sécurité nucléaire, afin de renforcer la culture de sécurité nucléaire dans les organisations concernées ; certaines de ces tâches peuvent être déléguées à une autorité compétente. Les activités qui peuvent être exercées par l'État ou par cette dernière sont décrites aux paragraphes 2.13 à 2.20.

#### *Établir une politique*

2.13. L'État devrait promouvoir une solide culture de sécurité nucléaire. Ce faisant, il peut établir, développer et mettre en œuvre une politique de renforcement de la culture de sécurité nucléaire dans le cadre législatif et réglementaire applicable à la sécurité nucléaire, le cas échéant, en tenant compte de la structure de son régime de sécurité nucléaire. L'instauration, l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de renforcement de la culture de sécurité nucléaire aident les États à rendre la culture de sécurité nucléaire solide, ce qui leur permet de respecter les obligations découlant de l'Amendement à la Convention sur la protection physique des matières nucléaires [5], et les objectifs de l'élément essentiel 12 de la référence [4].

2.14. Une politique nationale visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire devrait avoir trois grands objectifs :

- a) améliorer continuellement l'efficacité du régime de sécurité nucléaire ;

- b) souligner l'importance de la responsabilité individuelle en matière de sécurité nucléaire ;
- c) promouvoir, susciter et maintenir des attitudes qui favorisent une sécurité nucléaire efficace et la responsabilité individuelle en matière de sécurité nucléaire.

2.15. L'instauration, l'élaboration et la mise en œuvre de la politique montrent une bonne compréhension de la nécessité de renforcer la culture de sécurité nucléaire et ses principaux aspects. Des exemples d'effets de la culture de sécurité nucléaire sur l'efficacité de la sécurité nucléaire à l'échelle d'une organisation sont présentés dans l'annexe I.

2.16. Les caractéristiques précises de la politique de renforcement de la culture de sécurité nucléaire peuvent reposer sur une évaluation de la menace et dépendre des activités où entrent en jeu des matières nucléaires et d'autres matières radioactives et qui sont menées dans le pays. Différentes parties prenantes en matière de sécurité nucléaire devraient participer à l'élaboration de la politique nationale visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire.

#### *Définition des responsabilités*

2.17. L'État peut confier des responsabilités concernant le renforcement de la culture de sécurité nucléaire à des organisations qui sont chargées, directement ou indirectement, de la protection des matières nucléaires et autres matières radioactives, ainsi que des installations et activités associées. Les organisations concernées peuvent dépendre de la structure du régime national de sécurité nucléaire. Les organisations auxquelles l'État peut confier des responsabilités sont les suivantes :

- a) autorités compétentes ;
- b) organisations qui encouragent l'utilisation de l'énergie nucléaire ou permettent de l'utiliser (centres de formation ou usines de fabrication de combustible, par exemple) ;
- c) organisations détenant une licence ou une autorisation qui leur permet d'utiliser, d'entreposer ou de transporter des matières nucléaires et d'autres matières radioactives à des fins de recherche industrielle ou pour d'autres utilisations pacifiques (installations nucléaires ou hôpitaux, par exemple) ;
- d) gardiens, forces d'intervention et douanes.

### *Allocation des ressources*

2.18. L'État devrait allouer des ressources aux autorités compétentes qualifiées afin qu'elles puissent mener des activités de renforcement de la culture de sécurité nucléaire (activités de contrôle, définition des responsabilités, élaboration de la réglementation, formulation de recommandations, définition de prescriptions et formations, par exemple).

### *Attribution des responsabilités*

2.19. L'État peut décider de constituer un groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire afin de superviser les activités qui visent à renforcer la culture de sécurité nucléaire dans le pays. Si un tel groupe est créé, il définira la stratégie, les lignes directrices et la structure pour le programme national de renforcement de la culture de sécurité nucléaire. Ce groupe devrait comprendre des représentants de l'État, des autorités compétentes et des exploitants d'installations et d'activités, des spécialistes de la sûreté et de la sécurité nucléaires, des psychologues, des sociologues et d'autres parties prenantes (représentants des centres de soutien à la sécurité nucléaire, par exemple). Le groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire définit la stratégie qui vise à renforcer la culture de sécurité nucléaire de l'État et supervise la mise en œuvre de cette stratégie. Il permet également d'assurer une coordination centralisée des activités en matière de culture de sécurité nucléaire, plutôt que des fonctions réglementaires. Les rôles et les responsabilités du groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire sont décrits plus en détail aux paragraphes 2.21 à 2.37.

### *Autres responsabilités de l'État*

2.20. L'État et les autorités compétentes assument plusieurs autres responsabilités en matière de renforcement de la culture de sécurité nucléaire, notamment celles de :

- a) promouvoir le renforcement de la culture de sécurité nucléaire dans les organisations qui relèvent de leur compétence ;
- b) former les inspecteurs afin qu'ils comprennent et évaluent mieux la culture de sécurité nucléaire ;
- c) superviser, par l'intermédiaire de l'organisme de réglementation, les activités qui sont menées par les exploitants en matière de culture de sécurité nucléaire ; l'organisme de réglementation devrait être indépendant des exploitants ;

- d) conseiller aux parties prenantes de coopérer avec les organisations internationales en matière de sécurité nucléaire ;
- e) encourager les organisations à participer à des réunions et à des ateliers sur la sécurité nucléaire, s'il y a lieu ;

### **Rôles, responsabilités et activités du groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire**

2.21. Comme l'explique le paragraphe 2.19, l'État peut constituer un groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire afin de définir la stratégie, les lignes directrices et la structure pour la politique nationale visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire.

2.22. Ce groupe devrait être indépendant de l'organisme de réglementation. Cette indépendance ne devrait toutefois pas empêcher des représentants de l'organisme de réglementation et de l'exploitant de faire partie du groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire. La présence de représentants de ces deux organisations dans le groupe favorise les échanges d'informations sur le renforcement de la culture de sécurité nucléaire. Ainsi, l'organisme de réglementation peut donner aux exploitants des informations sur les prescriptions relatives à la culture de sécurité nucléaire et s'assurer que les signes d'une baisse de la qualité sont pris en compte. En outre, la présence d'un spécialiste des facteurs humains, d'un psychologue, d'un sociologue, d'un expert en sécurité nucléaire, d'un expert en sûreté nucléaire et de représentants de l'État rendra le groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire plus efficace.

2.23. Les membres du groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire devraient suivre une formation initiale pour apprendre les principes fondamentaux et avoir la même connaissance de la culture de sécurité nucléaire (pour de plus amples informations sur la formation des membres de ce groupe, voir le paragraphe 3.35).

2.24. Les activités qui pourraient être menées par le groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire, si l'État décide de créer un tel groupe, sont décrites aux paragraphes 2.25 à 2.37.

#### *Élaborer une stratégie*

2.25. Le groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire devrait élaborer une stratégie visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire dans le pays. Cette stratégie devrait comprendre le recensement des éléments

essentiels à inclure dans les programmes des organisations (pour des suggestions concernant les éléments essentiels à inclure, voir la section 3), la rédaction et la diffusion d'orientations sur la mise en œuvre de la stratégie et la supervision de cette mise en œuvre.

2.26. Lorsqu'il élabore cette stratégie, le groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire devrait examiner les pratiques et les méthodes existantes, y compris celles qui ont été adoptées pour renforcer la sûreté nucléaire, le cas échéant.

2.27. Il devrait également définir une procédure pour le réexamen et la mise à jour de la stratégie visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire. Une fois les programmes pilotes menés à bien et évalués et les résultats des autoévaluations analysés, ou si certaines tendances font apparaître des problèmes récurrents de sécurité nucléaire dans le pays, il peut s'avérer nécessaire de modifier cette stratégie. Il est recommandé que le groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire mette régulièrement à jour la stratégie.

2.28. Lors de l'élaboration de cette stratégie, il convient de se poser les questions suivantes :

- a) Les attentes en matière de sécurité nucléaire ont-elles été clairement communiquées aux parties prenantes, notamment aux exploitants ?
- b) Les autorités compétentes et les exploitants considèrent-ils que la sécurité nucléaire et la sûreté nucléaire sont d'égale importance ?
- c) Les membres du personnel suivent-ils une formation qui leur permet d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour mener à bien leur travail et réagir aux situations anormales ou inattendues ?
- d) Existe-t-il un mécanisme national de signalement des événements, qui diffuse les enseignements tirés afin d'éviter de répéter les erreurs ?
- e) Une prescription édictée par l'État impose-t-elle aux exploitants d'installations et d'activités de procéder à des autoévaluations de la culture de sécurité nucléaire ?
- f) Une prescription édictée par l'État impose-t-elle de mener des analyses des causes profondes et cette prescription s'applique-t-elle aux facteurs humains ?
- g) Une prescription édictée par l'État impose-t-elle à l'exploitant d'une installation ou d'une activité de mettre en œuvre un programme d'aide au personnel afin de diminuer le risque de menaces internes (pour de plus amples informations sur le programme d'aide au personnel, voir par. 3.51) ?
- h) Une évaluation des formations suivies par le personnel a-t-elle été effectuée ?

- i) Les cadres suivent-ils des formations sur le renforcement de la culture de sécurité nucléaire et sur la motivation du personnel ?

*Fournir un appui*

2.29. Le groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire devrait se réunir selon les besoins pour déterminer quels supports sont nécessaires (à des fins de formations, de campagnes d’affichage, ou de référence, par exemple) et les fournir au coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire.

2.30. Dans le cadre du renforcement de la culture de sécurité nucléaire dans le pays, les organisations peuvent nommer un coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire : une ou plusieurs personnes peuvent être officiellement désignées pour diriger les activités que mène l’organisation pour renforcer la culture de sécurité nucléaire (voir par. 2.42, 2.43 et 2.54 à 2.63).

2.31. Le groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire devrait définir le contenu des supports de formation et d’autres documents et autoriser l’élaboration de ces documents destinés aux coordonnateurs pour la culture de sécurité nucléaire. Il devrait également établir une procédure permettant aux coordonnateurs pour la culture de sécurité nucléaire de suivre une formation initiale et des cours de recyclage. Les thèmes de formation peuvent notamment être les suivants : principes fondamentaux de la culture de sécurité nucléaire, comment effectuer une autoévaluation, comment élaborer et appliquer un plan d’action et comment mettre en œuvre des changements.

2.32. Le groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire devrait se réunir régulièrement avec les coordonnateurs pour la culture de sécurité nucléaire afin d’examiner les progrès accomplis, de cerner et de résoudre les problèmes communs, de faire connaître des bonnes pratiques et de donner aux coordonnateurs pour la culture de sécurité nucléaire des outils (supports de formation, affiches, vidéos, brochures, ou bulletins d’information, par exemple) qui leur permettent de contribuer à un programme visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire.

2.33. Les membres de ce groupe devraient également a) guider les coordonnateurs pour la culture de sécurité nucléaire, b) les tenir informés du déroulement du plan d’action et des derniers développements concernant la sécurité nucléaire et la culture de sécurité nucléaire et c) leur proposer des solutions aux problèmes qui peuvent avoir une incidence sur des éléments du plan d’action.

### *Évaluer et améliorer l'efficacité*

2.34. Le groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire devrait se tenir informé des événements de sécurité nucléaire et de l'évolution des menaces nationales ou internationales. En outre, il devrait analyser ces événements et étudier comment le renforcement de la culture de sécurité nucléaire pourrait les prévenir ou en atténuer la gravité. Ainsi, ses actions resteront pertinentes et permettront de continuer à prévenir le risque de nouvelles menaces pour les matières nucléaires et autres matières radioactives, ainsi que pour les installations et activités associées.

2.35. Le groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire devrait également donner aux coordonnateurs pour la culture de sécurité nucléaire des informations sur les événements de sécurité nucléaire et les tendances dans ce domaine qui pourraient aider à déterminer les points à améliorer, le cas échéant.

### *Élaborer un code de conduite*

2.36. Le groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire devrait élaborer un code de conduite type pour la culture de sécurité nucléaire, à l'intention du personnel des organisations concernées. On trouvera de plus amples informations sur ce code de conduite aux paragraphes 3.52 et 3.53.

### *Promouvoir la culture de sécurité nucléaire*

2.37. Les membres du groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire peuvent promouvoir le renforcement de la culture de sécurité nucléaire dans leur organisation et engager des démarches afin d'obtenir les moyens, la réglementation, le contrôle et les infrastructures générales nécessaires pour faire appliquer le régime national de sécurité nucléaire. En outre, les parties prenantes devraient régulièrement signaler les progrès, les résultats et les problèmes importants au groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire afin de pouvoir évaluer et améliorer plus facilement la culture de sécurité nucléaire.

## **RÔLES, RESPONSABILITÉS ET ACTIVITÉS AU NIVEAU DES ORGANISATIONS**

2.38. Chaque organisation ayant des responsabilités en matière de sécurité nucléaire peut élaborer et mettre en œuvre un programme visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire. Auparavant, chaque organisation devrait déterminer

quelles sont les nouvelles attitudes nécessaires pour développer et maintenir une solide culture de sécurité nucléaire. Une fois que les caractéristiques d'une telle culture et les pratiques qui la favorisent sont connues, chaque partie prenante devrait évaluer l'état actuel de la culture de sécurité nucléaire et l'écart qui existe entre cet état et l'état souhaité.

### **Rôles, responsabilités et activités du dirigeant de l'organisation**

2.39. Le dirigeant d'une organisation ayant des responsabilités en matière de sécurité nucléaire devrait mettre en œuvre des activités qui renforcent la culture de sécurité nucléaire. Il contribue ainsi à promouvoir des attitudes qui favorisent une amélioration continue de l'efficacité de la sécurité nucléaire (voir par. 2.40 à 2.53).

#### *Annoncer le programme*

2.40. Le dirigeant d'une organisation ayant des responsabilités en matière de sécurité nucléaire devrait annoncer au personnel le programme qui vise à renforcer la culture de sécurité nucléaire. Il devrait également expliquer que le programme doit être mis en œuvre conformément aux orientations sur le renforcement de la culture de sécurité nucléaire et à la stratégie correspondante qui ont été communiquées par l'État ou par le groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire, s'il existe. Il peut par exemple distribuer un document officiel à tous les membres du personnel pour leur annoncer la mise en place du programme visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire, en insistant sur la nécessité de coopérer dans le cadre de ce programme.

2.41. Le dirigeant de l'organisation doit également déterminer quelle serait la meilleure façon de mettre en œuvre le programme visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire.

2.42. Le dirigeant de l'organisation peut désigner une ou plusieurs personnes qui assumeront les rôles et les responsabilités du coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire, qui sont décrits plus en détail aux paragraphes 2.54 à 2.63.

2.43. Le dirigeant de l'organisation devrait veiller à ce que les coordonnateurs pour la culture de sécurité nucléaire suivent une formation complète sur leurs rôles et sur leurs responsabilités.



### *Allouer des ressources*

2.44. Le dirigeant de l'organisation devrait déterminer quelles ressources seront allouées au programme qui vise à renforcer la culture de sécurité nucléaire. Il devrait également financer des formations sur la culture de sécurité nucléaire pour l'ensemble du personnel.

### *Approuver un code de conduite*

2.45. Le dirigeant de l'organisation devrait approuver un code de conduite pour la culture de sécurité nucléaire (voir l'exemple qui figure à l'annexe IV) et le respecter. On trouvera de plus amples informations sur cette question aux paragraphes 3.52 et 3.53.

### *Approuver l'examen et les résultats des autoévaluations*

2.46. Le dirigeant de l'organisation devrait autoriser des autoévaluations de la culture de sécurité nucléaire, en examiner les résultats et les communiquer au personnel.

### *Examiner le plan d'action et ses résultats*

2.47. Comme il est expliqué plus en détail aux paragraphes 3.12 à 3.30, un plan d'action pour la culture de sécurité nucléaire devrait être élaboré pour l'organisation. Ce plan d'action devrait décrire les actions qui visent à renforcer cette culture ; les autoévaluations peuvent en faire partie. Le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan d'action, mais le dirigeant de l'organisation devrait l'examiner et l'approuver, veiller à ce que des ressources soient disponibles pour sa mise en œuvre et superviser son application.

### *Évaluer et améliorer l'efficacité*

2.48. Le dirigeant de l'organisation devrait examiner les résultats et les enseignements qui ont été tirés du programme visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire. Il devrait également donner son avis à ce sujet au coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire et au groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire, le cas échéant.

2.49. D'autre part, le dirigeant de l'organisation devrait mettre en place des mécanismes permettant de signaler les événements anormaux et les problèmes

de sécurité nucléaire, de suivre les mesures correctives et de s'assurer que ces mesures sont prises sans retard.

### *Jouer un rôle exemplaire*

2.50. Selon la référence [6] :

« Des systèmes de direction doivent être mis en place pour chaque fonction de sécurité afin de définir les attentes, mettre en œuvre et soutenir les processus, mesurer les progrès, contrôler le respect des obligations, améliorer les performances sur la base de l'expérience et gérer les changements ».

2.51. Des exemples d'éléments constitutifs de systèmes de gestion efficaces sont présentés dans la section 4.3 de la référence [6]. Le dirigeant de l'organisation devrait examiner les éléments du système de gestion et veiller à ce qu'ils soient mis en œuvre, le cas échéant.

2.52. Le dirigeant de l'organisation devrait montrer l'exemple et favoriser une véritable culture de sécurité nucléaire en respectant toutes les prescriptions de sécurité nucléaire, en ayant un comportement exemplaire (comportement qui est décrit dans la référence [6]) et en attendant du personnel un comportement individuel et collectif irréprochable à l'appui d'une solide culture de sécurité nucléaire.

2.53. D'autre part, le dirigeant de l'organisation devrait encourager un comportement exemplaire chez tous les membres du personnel en :

- définissant des objectifs et des responsabilités clairs concernant le comportement du personnel à l'égard de la sécurité nucléaire ;
- annonçant au personnel les priorités en matière de sécurité nucléaire ;
- mettant en place des mécanismes qui permettent de promouvoir des comportements favorables au renforcement de la sécurité nucléaire, par exemple un programme qui encourage le personnel à faire des suggestions et y donne suite. On trouvera de plus amples informations sur le programme de suggestions formulées par le personnel au paragraphe 3.49.

### **Rôles, responsabilités et activités du coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire**

2.54. Comme l'explique le paragraphe 2.30, dans le cadre du renforcement de la culture de sécurité nucléaire dans le pays, chaque organisation peut nommer un

coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire pour diriger les activités de l'organisation qui visent à renforcer cette culture.

2.55. Selon l'étendue des responsabilités qui incombent à l'organisation en matière de sécurité nucléaire, le poste de coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire peut être un poste à temps plein ou un poste à temps partiel. Si le poste est à temps partiel, les rôles et les responsabilités du coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire peuvent être confiés à une ou plusieurs personnes qui occupent un autre poste ayant trait à la sécurité nucléaire.

2.56. Le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire devrait promouvoir et favoriser les attitudes qui doivent être adoptées pour améliorer continuellement la culture de sécurité nucléaire au sein de l'organisation. Il doit également souligner l'importance de la sécurité nucléaire et rappeler à l'ensemble du personnel la crédibilité des menaces qui pèsent sur les matières nucléaires et autres matières radioactives, ainsi que sur les installations et activités associées. Enfin, il devrait constamment encourager le personnel à maintenir l'efficacité du système de sécurité nucléaire.

2.57. Le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire devrait avoir des connaissances générales sur les matières nucléaires et les autres matières radioactives qui sont associées à l'organisation, le cas échéant, ainsi que sur les prescriptions applicables à la sécurité nucléaire. Il devrait occuper un poste suffisamment élevé ou être investi de pouvoirs suffisants pour entreprendre des changements dans l'organisation et pour tenir le dirigeant de l'organisation régulièrement informé des actions menées, des progrès accomplis et des résultats obtenus.

2.58. Lorsque la taille de l'organisation s'y prête, le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire peut employer des collaborateurs qui ont des compétences et une expérience complémentaires concernant la comptabilité et le contrôle des matières nucléaires, le registre des sources radioactives, la protection physique, la psychologie, la sociologie, la sûreté, le transport, les gardes de sécurité ou les forces d'intervention. Ces collaborateurs peuvent notamment a) donner des conseils sur la manière d'élaborer un questionnaire d'autoévaluation, b) alimenter les scénarios qui devraient faire l'objet de vidéos et c) examiner les affiches et les supports de formation pour en contrôler l'exactitude technique. Les collaborateurs peuvent également contribuer à la mise en œuvre d'activités visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire dans différents bâtiments, dans différents services ou dans différentes zones.

2.59. Le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire peut entreprendre plusieurs activités pour renforcer la culture de sécurité nucléaire (voir par. 2.60 à 2.63).

*Élaborer un plan d'action pour la culture de sécurité nucléaire*

2.60. Le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire devrait définir les objectifs du programme visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire, et élaborer un plan d'action où figurent les actions à entreprendre dans ce cadre, qui peuvent comprendre une autoévaluation. L'approbation du plan d'action pour la culture de sécurité nucléaire incombe au dirigeant de l'organisation.

2.61. Le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire devrait régulièrement examiner l'état d'avancement du plan d'action, suivre les résultats obtenus et adapter le plan d'action et les éléments correspondants, le cas échéant. De manière plus occasionnelle, il devrait effectuer une autoévaluation des résultats du programme qui vise à renforcer la culture de sécurité nucléaire. Il devrait alors adapter le plan d'action s'il y a lieu. On trouvera des informations plus détaillées sur l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action pour la culture de sécurité nucléaire aux paragraphes 3.12 à 3.30.

*Rendre compte des progrès accomplis et de la situation sur le plan de la culture de sécurité nucléaire au sein de l'organisation*

2.62. Le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire devrait régulièrement rendre compte au dirigeant de l'organisation de l'état d'avancement du plan d'action et des activités visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire.

*Élaborer un code de conduite*

2.63. Le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire devrait élaborer et diffuser un code de conduite pour la culture de sécurité nucléaire (voir l'exemple qui figure à l'annexe IV) et le respecter. On trouvera de plus amples informations sur cette question aux paragraphes 3.52 et 3.53.

## RÔLES, RESPONSABILITÉS ET ACTIVITÉS AU NIVEAU INDIVIDUEL

### Rôles, responsabilités et activités des cadres

2.64. Selon la référence [6] :

« Les dirigeants influent sur la culture de leur organisation dans son ensemble par la façon dont ils exercent leur autorité et leur style de gestion. En déployant des efforts soutenus et en utilisant les mesures d'incitation négatives et positives à leur disposition, ils doivent instaurer des types de comportement et même modifier le cadre physique. Les membres de la haute direction ont la responsabilité de définir des orientations et des objectifs de protection et de les réviser ; les responsables opérationnels sont chargés de mettre en place des pratiques conformes à ces objectifs. Par leur attitude, les dirigeants montrent leur attachement à la sécurité nucléaire et contribuent ainsi largement à promouvoir la culture de sécurité nucléaire dans leur organisation. »

2.65. L'efficacité de la sécurité nucléaire dépend de chacun des cadres. Leur implication est essentielle pour instaurer une solide culture de sécurité nucléaire, car les membres du personnel jugent de ce qui est important en fonction des paroles et des actes des cadres. Ces derniers peuvent renforcer la culture de sécurité nucléaire grâce à de bonnes techniques d'encadrement, en donnant l'exemple en matière de sécurité nucléaire et en respectant les prescriptions et les procédures de sécurité nucléaire. Ils devraient suivre une formation sur la culture de sécurité nucléaire et se tenir informés des tendances en la matière, afin de mieux comprendre cette culture et de montrer l'exemple au personnel.

2.66. Les cadres devraient s'imposer les mêmes obligations que celles qui incombent à leurs subordonnés en matière de respect des prescriptions de sécurité nucléaire. Ils devraient également signaler tout fait inhabituel sans crainte de représailles, et créer un cadre de travail qui encourage le personnel à faire état des problèmes de sécurité nucléaire et des comportements anormaux. En outre, ils signent le code de conduite pour la culture de sécurité nucléaire, contribuent à promouvoir son contenu et agissent en conséquence. Enfin, ils doivent protéger toutes les informations et toutes les ressources sensibles.

2.67. Les cadres sont encouragés à maintenir un environnement de travail favorable. Un tel environnement peut accroître la productivité et diminuer la fréquence des événements de sûreté et de sécurité. Il peut également réduire

le risque de menaces internes en augmentant la satisfaction professionnelle. Il est ainsi moins probable que des membres du personnel commettent un acte malveillant, participent à la commission d'un tel acte ou le passent sous silence.

2.68. Les cadres devraient exploiter de réelles capacités d'encadrement afin d'améliorer l'environnement de travail et de renforcer la culture de sécurité nucléaire. Ils devraient s'efforcer de :

- a) résoudre les conflits dans les meilleurs délais ;
- b) contribuer à la mise en œuvre des systèmes de gestion qui sont décrits dans la référence [6], avec l'autorisation du dirigeant de l'organisation ;
- c) tenir le personnel responsable de son comportement et le motiver en permanence afin d'améliorer l'efficacité de la sécurité nucléaire ;
- d) encourager le personnel à manifester une attitude interrogative appropriée, qui favorise une amélioration continue de la sécurité nucléaire ;
- e) apporter un soutien actif pour les formations sur la culture de sécurité nucléaire destinées à leurs subordonnés, et vérifier qu'ils suivent ce type de formation lorsqu'ils en ont besoin.

2.69. D'autre part, les cadres devraient suivre toutes les formations requises et chercher d'autres occasions d'améliorer leurs capacités d'encadrement. Ces capacités peuvent comprendre une communication efficace et la motivation du personnel (on trouvera d'autres informations sur les formations destinées aux cadres à l'annexe III).

2.70. Les cadres devraient exprimer leur attachement à la sécurité nucléaire en contribuant à promouvoir les règles et les procédures de l'organisation en matière de sécurité nucléaire, ainsi que le plan d'action pour la culture de sécurité nucléaire et les activités d'autoévaluation. Ils peuvent montrer l'importance de la sécurité nucléaire en organisant régulièrement des réunions pour définir les attentes et vérifier que les prescriptions de sécurité nucléaire sont bien comprises. Le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire devrait être invité à ces réunions afin de présenter les activités en cours qui visent à renforcer la culture de sécurité nucléaire et de glaner des idées d'activités supplémentaires qui pourraient améliorer l'efficacité de la sécurité nucléaire.

2.71. Les cadres devraient profiter d'espaces d'échanges tels que réunions, présentations et autres rencontres informelles et formelles pour faire comprendre au personnel l'importance a) de la protection des matières nucléaires et autres matières radioactives, des installations et activités associées et des informations et ressources sensibles, et b) du respect des prescriptions de sécurité nucléaire. Ils

devraient aussi centraliser les informations appropriées sur la sécurité nucléaire et la culture de sécurité nucléaire et encourager le personnel à les consulter. Ces informations peuvent comprendre des supports de formation sur la culture de sécurité nucléaire, des supports visuels (affiches, règlement et vidéos, par exemple) et des documents de référence (brochures, par exemple). Les cadres devraient communiquer ces éléments au personnel et les afficher à l'intérieur et à l'extérieur de leur bureau.

2.72. Les cadres devraient proposer des améliorations et des révisions des exigences de sécurité nucléaire en s'appuyant sur des examens périodiques et des visites régulières destinées à observer comment leurs subordonnés agissent en pratique. Ils devraient demander des avis afin d'adapter le plan d'action pour la culture de sécurité nucléaire. Ils peuvent aussi discuter avec le personnel pendant les visites afin d'évoquer les problèmes de sécurité nucléaire et les idées qui permettraient d'améliorer les méthodes et les conditions de travail et d'accroître le niveau de satisfaction professionnelle. Les cadres peuvent renforcer les comportements positifs en formulant des observations constructives pendant les visites.

2.73. Les cadres devraient étudier l'efficacité du système de sécurité nucléaire qui est utilisé afin de déterminer s'il est adapté aux circonstances présentes et à la situation future. À cette fin, ils peuvent mener régulièrement des évaluations du risque, participer à des exercices de sécurité nucléaire et déterminer comment remédier aux insuffisances.

2.74. D'une manière générale, les cadres devraient s'efforcer d'améliorer continuellement la sécurité nucléaire et de franchir les trois stades de la culture de sécurité nucléaire (on trouvera de plus amples informations sur cette question à l'annexe VI) :

- a) stade 1 : la sécurité nucléaire repose sur des règles et une réglementation ;
- b) stade 2 : la sécurité nucléaire devient un objectif de l'organisation ;
- c) stade 3 : la sécurité nucléaire est améliorée en permanence.

### **Rôles, responsabilités et activités du personnel**

2.75. Quelle que soit leur position hiérarchique, les membres du personnel devraient contribuer au renforcement de la culture de sécurité nucléaire par les actions suivantes :

- a) protéger toutes les informations sensibles et toutes les ressources sensibles ;
- b) être responsables de la sécurité nucléaire ;

- c) suivre toutes les formations requises en matière de sécurité nucléaire, et donner un avis sur leur efficacité et leur intérêt ;
- d) respecter les règles, la réglementation et les procédures relatives à la sécurité nucléaire et proposer des modifications si nécessaire ;
- e) consulter des documents sur la sécurité nucléaire et la culture de sécurité nucléaire si nécessaire ;
- f) signaler les activités anormales et les problèmes de sécurité nucléaire ;
- g) aider les cadres à créer et à maintenir un environnement de travail qui incite à signaler les activités anormales et les problèmes de sécurité nucléaire ;
- h) faire des propositions en vue d'améliorer la sécurité nucléaire et son efficacité ;
- i) donner un avis sur l'efficacité du programme, la formation, la satisfaction professionnelle et l'environnement de travail aux cadres et au coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire ;
- j) s'interroger sur les activités inhabituelles qui sont menées par d'autres membres du personnel ;
- k) recommander aux autres d'adopter une attitude positive à l'égard de la sécurité nucléaire ;
- l) respecter le code de conduite pour la culture de sécurité nucléaire.

### **3. ÉLÉMENTS ESSENTIELS D'UN PROGRAMME VISANT À RENFORCER LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE**

3.1. Les organisations peuvent examiner tous les éléments mentionnés dans la présente publication pour les inclure dans un programme visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire. Une approche graduée peut néanmoins contribuer à hiérarchiser les éléments à mettre en œuvre en fonction des conséquences possibles d'éventuels actes malveillants. Ces conséquences dépendent de la quantité et de la catégorie des matières nucléaires et autres matières radioactives qui sont entreposées ou utilisées, du type d'installation, d'activité ou d'organisation et de sa taille. Lorsqu'ils mettent en place un programme, le dirigeant de l'organisation et les cadres devraient d'abord tenir compte de l'infrastructure, des procédures et des processus existants pour le soutien et la maintenance.

3.2. Une solide culture de sécurité nucléaire repose sur une gestion efficace du changement, accompagnée d'une documentation détaillée. Il importe de consulter



cette documentation et les prescriptions de sécurité en vigueur avant de mettre en œuvre des changements.

3.3. D'autre part, l'assurance de la qualité peut contribuer à développer une solide culture de sécurité nucléaire. Pour rester efficace, la sécurité nucléaire doit faire l'objet d'une rigueur, de contrôles et d'évaluations sans faille. Les procédures d'assurance de la qualité relatives à la sécurité nucléaire devraient donc être clairement décrites et bien appliquées pour en garantir l'efficacité.

3.4. L'existence d'une véritable culture de sécurité nucléaire dépend également du degré d'intégration de l'organisation. Il arrive fréquemment que certaines fonctions d'une partie prenante soient séparées des autres fonctions, soit géographiquement, soit par la structure de l'organisation. Des priorités différentes peuvent alors être prises en compte, de sorte que les règles et les normes ne sont pas les mêmes pour toutes les fonctions. Il importe que les membres du personnel collaborent fréquemment pour échanger des informations. Il importe également que la priorité accordée par les cadres à la sécurité nucléaire soit la même dans toute l'organisation.

## SOCLE RÉGLEMENTAIRE

3.5. Le socle réglementaire aide les États à définir un plan officiel pour l'application d'un programme visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire. Avant d'élaborer la réglementation, les États peuvent piloter la mise en œuvre d'une politique visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire, afin de déterminer quels éléments doivent figurer dans la réglementation (éléments les plus efficaces).

3.6. En l'absence de socle réglementaire, une politique ou des lignes directrices établies par l'État, l'autorité compétente ou l'organisation peuvent servir de référence pour le programme visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire.

## AUTOÉVALUATION

3.7. Comme le propose la référence [7], une méthode d'autoévaluation, accompagnée d'indicateurs pour l'évaluation, aide les parties prenantes à choisir la meilleure manière de renforcer la culture de sécurité nucléaire. Une autoévaluation de la culture de sécurité nucléaire peut aider les organisations à découvrir a) les convictions et les attitudes du personnel qui contribuent à

l'efficacité de la sécurité nucléaire et b) les moyens d'améliorer ces attitudes et de lutter contre l'autosatisfaction.

3.8. Différentes méthodes, notamment les enquêtes, les entretiens, les groupes de discussion, les observations et les revues documentaires, peuvent aider les organisations à évaluer leur culture de sécurité nucléaire. C'est en combinant plusieurs de ces méthodes que l'on peut obtenir le retour d'information le plus fiable. La référence [7] propose une démarche qui peut aider une organisation à déterminer quel est le niveau de culture de sécurité nucléaire en son sein. Les références [9, 10] contiennent des informations sur certaines méthodes d'autoévaluation de la culture de sûreté et sur les avantages et inconvénients de chacune de ces méthodes.

3.9. Mener une autoévaluation au début de la mise en œuvre du programme, puis des évaluations régulières par la suite, peut montrer sur quels points particuliers doit porter le plan d'action pour la culture de sécurité nucléaire.

3.10. Une évaluation indépendante de la culture de sécurité nucléaire peut venir compléter l'autoévaluation. Les membres du personnel qui ne font pas partie de l'organisation concernée mettent souvent plus facilement en évidence les points forts et les points faibles de la culture de sécurité nucléaire que ceux qui en font partie. En particulier, lors d'une activité de contrôle, les autorités compétentes jouent un rôle essentiel dans l'observation et la détection des points forts et des points faibles en question, et contribuent de manière déterminante à promouvoir une solide culture de sécurité nucléaire. La formation des représentants des autorités compétentes à la culture de sécurité nucléaire peut leur permettre de mieux observer et de détecter plus facilement les signes d'une solide culture de sécurité nucléaire, et d'analyser les lacunes qu'il peut être nécessaire de combler.

3.11. La gestion du changement, l'assurance de la qualité, l'intégration et les résultats des examens externes de la sécurité nucléaire font partie des aspects importants de la culture de sécurité nucléaire qui sont plus faciles à mettre en évidence de l'extérieur.

## PLAN D'ACTION POUR LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE

3.12. L'élaboration et l'application d'un plan d'action pour la culture de sécurité nucléaire contribuent de manière essentielle au renforcement de la culture de sécurité nucléaire. Ce plan d'action, qui devrait être approuvé par le dirigeant de l'organisation, permet aux coordonnateurs pour la culture de sécurité nucléaire de

connaître les grands axes de la mise en œuvre du programme visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire au sein de l'organisation.

3.13. Le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire devrait faire figurer les éléments suivants dans le plan d'action pour la culture de sécurité nucléaire :

- a) objectifs précis du programme visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire ;
- b) actions particulières à effectuer pour atteindre ces objectifs ;
- c) liste des membres du personnel qui sont chargés d'effectuer ces actions ;
- d) délai dans lequel les actions doivent être menées à leur terme ;
- e) moyens nécessaires pour mener les actions à leur terme ;
- f) obstacles qui pourraient empêcher de mener les actions à leur terme ;
- g) étapes à franchir pour mener les actions à leur terme ;
- h) résultats attendus des actions.

3.14. Les actions qui sont décrites dans le plan d'action pour la culture de sécurité nucléaire peuvent notamment consister à former les cadres et d'autres membres du personnel, à effectuer des autoévaluations, à lancer des campagnes d'affichage, à promouvoir la sécurité nucléaire et à familiariser le personnel avec les objectifs du programme visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire (on trouvera des exemples d'actions qui pourraient figurer dans le plan d'action à l'annexe V).

3.15. Le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire veille à ce que le plan d'action contienne des mesures qui contribuent à la formation d'une solide culture de sécurité nucléaire. Ces mesures doivent notamment permettre de sensibiliser le personnel à l'existence de menaces crédibles pesant sur les matières nucléaires et autres matières radioactives, sur les installations et activités associées et sur les informations et les ressources sensibles. Ces connaissances sur les menaces peuvent être transmises de manière générale et sans dévoiler d'informations sensibles à l'ensemble du personnel, et de manière plus détaillée à ceux qui ont besoin d'en savoir plus. Pour instaurer une solide culture de sécurité nucléaire, il faudrait également sensibiliser les membres du personnel à l'importance de la sécurité nucléaire et aux conséquences d'une sécurité nucléaire inefficace pour eux-mêmes, leur famille, le public, l'organisation, l'environnement et l'industrie nucléaire. Les actions menées devraient contribuer à promouvoir des attitudes qui favorisent une amélioration continue de la sécurité nucléaire.

3.16. D'autre part, le plan d'action pour une culture de sécurité nucléaire devrait tenir compte de l'incidence des facteurs humains et des erreurs humaines sur la sécurité nucléaire. Il devrait également permettre d'améliorer les aspects humains

de la sécurité nucléaire et devrait contenir des actions consistant à analyser les événements de sécurité nucléaire, à suivre les tendances et à mettre à profit les enseignements qui ont été tirés pour améliorer la sécurité nucléaire.

3.17. Le plan d'action pour la culture de sécurité nucléaire devrait être modifié en fonction des besoins (par exemple en raison des conclusions des autoévaluations, de l'évolution de la menace, des tendances relatives aux événements de sécurité nucléaire, des résultats des inspections ou de l'évolution de la mission de l'organisation).

3.18. Les paragraphes 3.19 à 3.30 décrivent la démarche que le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire doit suivre pour établir un plan d'action pour la culture de sécurité nucléaire, notamment l'élaboration, l'examen initial, l'approbation, la mise en œuvre, l'examen final et la révision (on trouvera un exemple de plan d'action à l'annexe V).

### **Élaboration du plan d'action**

3.19. À l'issue de l'autoévaluation initiale (qui est décrite aux paragraphes 3.7 à 3.11) et avant de rédiger un plan d'action pour la culture de sécurité nucléaire, le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire peut répondre aux questions suivantes :

- a) Quels problèmes essentiels les conclusions de l'autoévaluation mettent-elles en évidence ?
- b) Quelle nouvelle méthode de travail faut-il adopter pour atteindre les objectifs de l'organisation en matière de sécurité nucléaire ?
- c) Quelles nouvelles attitudes sont nécessaires pour que la nouvelle méthode de travail fonctionne ?
- d) Quelles sont les caractéristiques actuelles de la culture de sécurité nucléaire de l'organisation qui peuvent être améliorées pour atteindre l'état souhaité ?
- e) Quelles actions pourraient contribuer à améliorer la culture de sécurité nucléaire au sein de l'organisation ?
- f) Quels changements doivent être apportés pour que l'organisation atteigne ses objectifs en matière de sécurité nucléaire ?

3.20. Le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire devrait répertorier les actions qui ont déjà été mises en œuvre pour renforcer la culture de sécurité nucléaire dans l'organisation. Puisqu'une démarche appliquée en parallèle peut renforcer la culture de sûreté nucléaire et la culture de sécurité nucléaire, le coordonnateur devrait également examiner les efforts qui ont été déployés au

sein de l'organisation ou en dehors pour renforcer la culture de sûreté nucléaire. Il devrait connaître la stratégie du groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire. Il devrait également connaître les évolutions nationale et internationale en matière de sécurité nucléaire, les problèmes de sécurité nucléaire qui sont apparus récemment au sein de l'organisation, et les préoccupations des membres du personnel qui sont chargés de la sécurité nucléaire dans l'organisation.

3.21. Le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire devrait définir les actions qui doivent figurer dans le plan d'action pour la culture de sécurité nucléaire. Ces actions devraient s'appuyer sur les points forts de la culture de sécurité nucléaire de l'organisation et remédier à ses points faibles, ces points forts et ces points faibles ayant été mis en évidence lors de l'autoévaluation. Les actions qui figurent dans le plan d'action peuvent être définies à l'aide de la méthode SMART (spécifique, mesurable, atteignable, pertinent et assorti de délais) :

- a) Spécifique : Le plan d'action pour la culture de sécurité nucléaire énonce les objectifs des actions et montre comment ils contribuent à la sécurité nucléaire. Une action est spécifique si l'on peut répondre aux cinq questions suivantes : Quelle action va être effectuée ? Pourquoi va-t-elle être effectuée ? Qui va participer ? Où l'action va-t-elle être effectuée ? Quelles seront probablement les exigences et les contraintes ?
- b) Mesurable : Le plan d'action montre comment les résultats pourront être mesurés. Il s'agit notamment de méthodes que les cadres peuvent appliquer pour juger si une action a été menée à son terme. Une action spécifique devrait être accompagnée de critères permettant de mesurer son état d'avancement.
- c) Atteignable : L'action est réaliste, accessible et compatible avec le fonctionnement habituel de l'organisation.
- d) Pertinent : L'action renforce la sécurité nucléaire.
- e) Assorti de délais : L'action est effectuée dans un certain délai. S'engager à respecter une date limite aide une équipe à se concentrer sur l'achèvement de l'action au plus tard à la date prévue, et crée un sentiment d'urgence.

3.22. Le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire devrait disposer d'une procédure permettant de suivre l'avancement du plan d'action. Il faudrait désigner des responsables pour chaque action du plan, et ces derniers devraient répondre de la bonne exécution de ces actions aux cadres. Des exemples d'activités qui sont regroupées en fonction des indicateurs relatifs à la culture de sécurité nucléaire et peuvent aider à concevoir ou à répertorier ce type d'actions figurent à l'annexe II.

## **Examen du plan d'action avec le dirigeant de l'organisation**

3.23. Une fois que le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire a rédigé un premier plan d'action pour la culture de sécurité nucléaire, il devrait être reçu par le dirigeant de l'organisation et lui présenter les tâches qui sont prévues, les résultats escomptés et les moyens nécessaires. Le dirigeant de l'organisation devrait poser des questions et donner son avis.

## **Approbation du plan d'action par le dirigeant de l'organisation**

3.24. Le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire devrait modifier le plan d'action en fonction des remarques du dirigeant et lui soumettre la version définitive pour approbation. Une fois le document approuvé, le coordonnateur l'archive de manière à pouvoir le consulter ultérieurement.

## **Mise en œuvre**

3.25. Le plan d'action pour la culture de sécurité nucléaire qui a été approuvé devrait être communiqué par le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire au personnel, notamment aux cadres et aux personnes qui sont chargées de le mettre en œuvre. Le coordonnateur peut également mettre ce plan d'action sur un site web interne ou l'afficher dans les locaux de l'organisation, selon le cas, pour aider le personnel à se familiariser avec son contenu.

3.26. Le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire devrait organiser des réunions régulières avec les membres du personnel qui sont chargés d'exécuter les tâches mentionnées dans le plan d'action afin de faire le point sur l'état d'avancement, les coûts et les difficultés qui ont pu apparaître. Il devrait également se rendre disponible pour répondre aux questions sur le programme et sur le plan d'action. La communication d'informations sur les objectifs du programme qui vise à renforcer la culture de sécurité nucléaire peut aider le personnel à mieux comprendre ce programme, sa raison d'être, les objectifs à atteindre et les actions à entreprendre. En outre, si les membres du personnel comprennent parfaitement l'objet du plan d'action, ils seront peut-être plus enclins à donner leur avis, à fournir un travail individuel efficace et à faire preuve d'esprit d'équipe pour faciliter sa mise en œuvre.

## **Examen des résultats**

3.27. Tout au long de la mise en œuvre du plan d'action pour la culture de sécurité nucléaire, le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire devrait suivre

l'avancement et les résultats de chaque action. Il devrait périodiquement examiner l'état d'avancement du plan d'action avec les cadres concernés, les personnes qui sont chargées de mettre en œuvre les actions prévues par le plan d'action, et d'autres membres du personnel. La fréquence de ces examens dépend des personnes qui interviennent. Ces examens devraient porter sur l'état d'avancement du plan d'action, sur les problèmes rencontrés, sur la manière dont ils ont été résolus et sur les changements qui seront apportés à la démarche générale de renforcement de la culture de sécurité nucléaire.

3.28. Le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire devrait évaluer l'efficacité des mesures qui ont été prises, les résultats de chaque action et les coûts correspondants, et devrait conserver une trace de ces informations.

### **Révision**

3.29. Après examen des résultats des actions et des conclusions des autoévaluations, le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire devrait adapter les actions qui figurent dans le plan d'action pour la culture de sécurité nucléaire, ajouter des actions pour tenir compte des points forts et des points faibles, lever les obstacles qui ont entravé la mise en œuvre des actions et actualiser la liste des moyens nécessaires pour exécuter ces actions, si elles ont changé.

3.30. Ces adaptations devraient être effectuées régulièrement. Elles devraient être examinées par le dirigeant de l'organisation, qui donne son avis sur le plan d'action révisé et l'approuve en dernier ressort (pour un exemple de plan d'action et d'instructions correspondantes, voir l'annexe V).

## **FORMATION THÉORIQUE ET PRATIQUE EN SÉCURITÉ NUCLEAIRE**

3.31. Comme l'explique le paragraphe 2.14, un programme visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire a trois grands objectifs :

- a) améliorer continuellement l'efficacité du régime de sécurité nucléaire ;
- b) souligner l'importance de la responsabilité individuelle en matière de sécurité nucléaire ;
- c) promouvoir, susciter et maintenir des attitudes qui favorisent une sécurité nucléaire efficace et la responsabilité individuelle en matière de sécurité nucléaire.

3.32. Pour atteindre ces objectifs, il faut a) convaincre les membres du personnel que la menace qui pèse sur les matières nucléaires, les autres matières radioactives et les installations et activités associées est crédible, b) leur faire comprendre les conséquences d'une sécurité nucléaire inefficace et ses effets sur eux-mêmes, et c) les encourager à prendre des mesures concrètes pour renforcer la sécurité nucléaire. Pour ce faire, on peut avoir recours à une formation théorique et pratique structurée en sécurité nucléaire, à des campagnes de sensibilisation et à des outils promotionnels. Les établissements d'enseignement qui délivrent des diplômes en sécurité nucléaire ou proposent des formations dans ce domaine devraient faire figurer dans leur programme d'études des informations sur la culture de sécurité nucléaire et sur son importance.

3.33. Comme l'expliquent les paragraphes 3.34 à 3.42, tous les membres du personnel qui contribuent à la sécurité nucléaire devraient avoir suivi une formation théorique en culture de sécurité nucléaire.

3.34. La formation destinée aux membres du personnel qui font partie de l'autorité compétente peut comprendre des ateliers consacrés à l'incidence des facteurs humains sur la sécurité nucléaire, ainsi que des propositions visant à intégrer les principes de la culture de sécurité nucléaire dans le cadre législatif et réglementaire et dans le régime d'inspection.

3.35. La formation théorique et pratique initiale qui est destinée au groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire peut favoriser une compréhension commune des concepts et des principes. En outre, les membres du groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire peuvent suivre la même formation théorique et pratique que les coordonnateurs pour la culture de sécurité nucléaire et les cadres.

3.36. La formation théorique et pratique initiale qui est destinée aux coordonnateurs pour la culture de sécurité nucléaire peut comprendre a) une vue d'ensemble de la sécurité nucléaire et des menaces que des personnes extérieures ou des initiés font peser sur les installations et les activités et b) une présentation des conséquences possibles d'un vol de matières nucléaires et autres matières radioactives et du sabotage d'installations et d'activités associées. Elle peut également porter sur les points suivants : le socle réglementaire de la culture de sécurité nucléaire, le modèle de culture de sécurité nucléaire qui est décrit dans la référence [6], l'incidence des facteurs humains sur la sécurité nucléaire, l'autoévaluation de la culture de sécurité nucléaire [7], une communication efficace, des techniques de motivation et des méthodes de gestion du changement et de résolution des



conflits. Les coordonnateurs pour la culture de sécurité nucléaire devraient suivre périodiquement des cours de recyclage.

3.37. Des informations importantes sur la sécurité nucléaire peuvent être données aux nouveaux salariés pendant leur formation et peuvent comprendre une vue d'ensemble des menaces crédibles. En complément, des formations peuvent être organisées sur le système de sécurité nucléaire et sur la manière dont les membres du personnel peuvent contribuer à son efficacité (mise en sécurité des passes ou des cartes d'accès, respect des procédures de sécurité nucléaire et signalement de toute activité suspecte, par exemple). Ce type de formation théorique et pratique devrait faire partie des cours de recyclage annuels.

3.38. Les membres du personnel qui contribuent directement à la sécurité nucléaire (gardiens, forces d'intervention et membres du personnel qui sont chargés de la comptabilité et du contrôle des matières nucléaires, par exemple) devraient également suivre une formation approfondie sur les menaces crédibles, le cas échéant, et sur le rôle important que joue la sécurité nucléaire dans la lutte contre ces menaces. Les formations ultérieures peuvent être consacrées à la justification des exigences de sécurité nucléaire et aux objectifs pour lesquels les systèmes de sécurité nucléaire de l'organisation ont été mis en place. La formation théorique et pratique qui est destinée à ces membres du personnel devrait être actualisée et assurée dès que de nouvelles informations sur la menace sont disponibles, et devrait être organisée périodiquement dans le cadre d'un cours de recyclage.

3.39. D'autre part, le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire devrait veiller à ce que le personnel scientifique et technique reçoive une formation théorique et pratique sur les menaces crédibles, sur l'importance de la sécurité nucléaire, sur les conséquences d'une sécurité nucléaire inefficace et sur la responsabilité individuelle en matière de sécurité nucléaire, y compris sur le fait qu'il importe de protéger les informations relatives à la sécurité nucléaire. On peut également donner l'occasion aux membres du personnel en question d'étudier la logique des exigences de sécurité nucléaire afin qu'ils mesurent l'importance de leur contribution à la sécurité nucléaire. Ces informations peuvent faire l'objet d'un module d'introduction aux formations techniques, le cas échéant.

3.40. Les cadres peuvent être des références importantes en matière de sécurité nucléaire et avoir une influence notable sur le niveau de culture de sécurité nucléaire au sein de l'organisation. Par exemple, si d'autres membres du personnel constatent que les cadres respectent toutes les procédures et toutes les exigences relatives au contrôle d'accès, ils intérioriseront l'importance du respect de ces procédures. La formation théorique et pratique destinée aux cadres permet d'améliorer les

capacités d'encadrement propres au renforcement de la sécurité nucléaire et de la culture de sécurité nucléaire. Les cadres devraient suivre toutes les formations théoriques et pratiques qui sont exigées, et devraient chercher d'autres occasions d'améliorer leurs capacités d'encadrement. Ils peuvent notamment suivre une formation sur la communication efficace et sur la motivation du personnel.

3.41. La formation théorique et pratique qui est destinée aux cadres peut comprendre une vue d'ensemble de la sécurité nucléaire et des menaces que des personnes extérieures ou des initiés font peser sur les installations et les activités, et une présentation des conséquences possibles d'un vol de matières nucléaires et autres matières radioactives et du sabotage d'installations et d'activités associées. Cette formation peut également porter sur l'approche de la sécurité nucléaire fondée sur les risques, l'importance du facteur humain et son incidence sur la sécurité nucléaire, le modèle de culture de sécurité nucléaire qui est décrit dans la référence [6] et l'autoévaluation de la culture de sécurité nucléaire [7]. Les cadres peuvent également suivre une formation sur les aspects de la stratégie d'intervention qui concernent leurs domaines de responsabilité. La formation théorique et pratique peut aussi porter sur la manière dont les cadres peuvent améliorer la culture de sécurité nucléaire et la sécurité nucléaire grâce à une bonne communication, des remarques opportunes, la motivation du personnel, l'observation des résultats du personnel et des pratiques de sécurité nucléaire, et en allouant des ressources appropriées pour la sécurité nucléaire.

3.42. Les formations théoriques et pratiques qui sont mentionnées ci-dessus peuvent être organisées dans les locaux d'une organisation, dans un centre de formation ou dans les deux à la fois. Le groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire peut examiner le cadre de formation théorique et pratique national afin de déterminer comment assurer ces formations de manière durable<sup>5</sup>.

## OUTILS PROMOTIONNELS ET SUPPORTS DIDACTIQUES

3.43. Les outils promotionnels et les supports didactiques confortent des attitudes qui renforcent la sécurité nucléaire. Ces outils et ces supports peuvent prendre différentes formes (concours, affiches, objets distribués ou bulletins d'information, par exemple).

---

<sup>5</sup> Lorsqu'ils existent, des centres de soutien à la sécurité nucléaire peuvent également s'acquitter de cette tâche.

3.44. Un concours peut contribuer à rappeler au personnel l'importance de la sécurité nucléaire et peut toucher une grande partie du personnel. Il peut par exemple porter sur la conception d'une affiche, d'un logo ou d'un slogan pour la culture de sécurité nucléaire. Si la récompense a un rapport avec la sécurité nucléaire (papèterie estampillée du slogan gagnant, par exemple), elle permet de rappeler durablement l'importance de la sécurité nucléaire.

3.45. Les affiches peuvent être conçues par une organisation centrale, qui les distribuera à l'ensemble des organisations, ou par les coordonnateurs pour la culture de sécurité nucléaire pour leur propre organisation. Leur contenu peut être destiné à conforter certaines attitudes positives ou à contrer des tendances négatives qui ont été décelées lors d'autoévaluations de la culture de sécurité nucléaire ou par d'autres méthodes (remarques formulées spontanément par le personnel, par exemple). Ces affiches peuvent être placardées dans un emplacement central du lieu de travail pour rappeler visuellement au personnel l'importance de la sécurité nucléaire. Elles devraient être remplacées régulièrement afin que le personnel continue à les remarquer.

3.46. Les objets distribués sont tous les objets qui peuvent être remis aux membres du personnel pour leur rappeler l'importance de la sécurité nucléaire. Il peut par exemple s'agir de calendriers qui proposent un message sur la sécurité nucléaire pour chaque mois de l'année. La consultation de ce calendrier rappelle aux membres du personnel qu'ils doivent penser à la sécurité nucléaire. Les objets distribués peuvent également être des stylos, des blocs-notes et d'autres articles de papèterie qui portent un logo ou un message sur la sécurité nucléaire.

3.47. Les bulletins d'information sur la sécurité nucléaire peuvent être publiés régulièrement et s'adresser en partie à un large public. Outre des informations sur la sécurité nucléaire, ils peuvent contenir des nouvelles de l'organisation, une rubrique questions-réponses, des entretiens, des concours et des citations motivantes. Les membres du personnel peuvent être encouragés à soumettre des informations en vue d'une éventuelle inclusion dans les bulletins d'information suivants. Si l'organisation publie déjà un bulletin d'information plus général, il est également possible de faire figurer des informations sur la sécurité nucléaire et sur son importance dans ce bulletin.

## ÉLÉMENTS RELATIFS AUX RESSOURCES HUMAINES

3.48. De nombreuses organisations disposent aujourd'hui de programmes qui peuvent influencer sur la culture de sécurité nucléaire et qui sont gérés par le service

des ressources humaines ou par d'autres services de l'organisation. Il peut s'agir de programmes de suggestions formulées par le personnel, de programmes de considération du personnel ou de programmes d'aide au personnel. Ces programmes sont décrits aux paragraphes 3.49 à 3.51.

### **Programme de suggestions formulées par le personnel**

3.49. Un programme de suggestions formulées par le personnel permet à celui-ci de proposer des améliorations du système de sécurité nucléaire ou des mesures distinctes dans ce domaine (pratiques, procédures ou règles d'encadrement, par exemple). Il peut reconnaître l'apport des membres du personnel concernés ou les récompenser d'une autre manière, surtout si l'organisation donne suite à leurs propositions. Les propositions relatives à la sécurité nucléaire peuvent être transmises au coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire, qui les étudiera, les évaluera et répondra à l'auteur de la suggestion. Dans sa réponse, le coordonnateur peut donner suite à la suggestion formulée et montrer qu'il apprécie la volonté du personnel de renforcer la sécurité nucléaire.

### **Programme de considération du personnel**

3.50. Un programme de considération du personnel vise à développer les bonnes pratiques de sécurité nucléaire. Les cadres ne devraient cependant pas oublier que les récompenses régulières ne remplacent pas l'accompagnement et la supervision directs. Il faudrait évaluer les effets du système de gratification existant sur les comportements souhaités, par exemple concernant la qualité, le travail d'équipe et l'éthique, afin de s'assurer que le système est adapté à la culture de sécurité nucléaire souhaitée. Ainsi, un système de gratification qui encourage la productivité au détriment de la sécurité nucléaire ne renforcera pas la culture de sécurité nucléaire. Un système de gratification peut prendre la forme de certificats d'appréciation ou de lettres de reconnaissance, qui sont rédigés par le cadre concerné, ou encore de photos qui sont exposées périodiquement sur un tableau d'affichage central et permettent de mettre en évidence les contributions du personnel à la sécurité nucléaire.

### **Programme d'aide au personnel**

3.51. Les facteurs de stress externes (divorce, décès ou maladie dans la famille ou problèmes financiers, par exemple) peuvent nuire à la productivité et à la stabilité émotionnelle du personnel. Un programme d'aide au personnel peut contribuer à atténuer ces facteurs de stress. Si de tels facteurs ne sont pas atténués, ils peuvent conduire à des comportements malveillants sur le lieu de travail. Un programme

d'aide au personnel peut être utile en proposant un certain nombre de services (accompagnement psychologique, soins aux personnes âgées, prêts financiers, garde d'enfants et traitements de la dépendance, par exemple).

## CODE DE CONDUITE POUR LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLEAIRE

3.52. Pour améliorer l'état d'esprit du personnel et l'environnement de travail, il est possible de rappeler au personnel l'importance de ses devoirs. Le groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire peut élaborer un code de conduite type pour la culture de sécurité nucléaire, qui peut être modifié s'il y a lieu et être distribué à l'ensemble du personnel pour lui rappeler sa part de responsabilité en matière de sécurité nucléaire, comme l'explique le paragraphe 2.36.

3.53. Le code de conduite pour la culture de sécurité nucléaire peut être distribué par l'organisation à tous les membres du personnel sous la forme d'un document à signer, de manière à confirmer qu'ils connaissent leurs responsabilités. Il peut être élaboré et diffusé par le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire, comme l'explique le paragraphe 2.63. Une version au format poche peut aider le personnel à ne pas oublier ses responsabilités et l'importance de la sécurité nucléaire. La version signée devrait être conservée dans les dossiers du personnel. Un exemple de code de conduite pour la culture de sécurité nucléaire figure à l'annexe IV.

## PROGRAMME SUR LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

3.54. Les États peuvent disposer d'un programme qui définit les types d'événements de sécurité nucléaire que l'exploitant d'une installation ou d'une activité doit signaler à l'autorité compétente. Celle-ci examine les événements afin de dégager des tendances et de transmettre les enseignements tirés à toutes les organisations concernées sous une forme appropriée.

## AMÉLIORATION CONTINUE DE LA SÉCURITÉ NUCLEAIRE

3.55. Promouvoir la sécurité nucléaire et la culture de sécurité nucléaire est une activité permanente.

3.56. Des prescriptions réglementaires peuvent être nécessaires pour faciliter la mise en œuvre d'un programme visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire dans les organisations. Ces prescriptions peuvent permettre de maintenir durablement le programme.

3.57. Le programme permet également de mettre à profit les enseignements qui ont été tirés pour améliorer la culture de sécurité nucléaire et de prendre en compte le cadre en vigueur afin de promouvoir les synergies qui existent entre la sûreté nucléaire et la sécurité nucléaire.

3.58. Il est indispensable de sensibiliser toutes les parties prenantes aux menaces existantes, au rôle important que joue la sécurité nucléaire dans la lutte contre ces menaces et aux conséquences individuelles d'une sécurité nucléaire inefficace, afin que ceux qui en ont besoin obtiennent des moyens et un appui. Lorsque ceux qui peuvent fournir ces moyens (autorités compétentes, dirigeant de l'organisation ou cadres, par exemple) comprennent leur importance, ils sont plus susceptibles d'apporter un tel soutien (pour de plus amples informations sur la formation théorique et pratique, voir par. 3.31 à 3.42).

3.59. La participation active de toutes les organisations qui ont des responsabilités en matière de sécurité nucléaire dans le pays favorise un sentiment d'appropriation. Elle est également essentielle pour rendre efficace et durable la politique qui vise à renforcer la culture de sécurité nucléaire. S'il est créé, un organe de coordination comme le groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire peut permettre une coopération étroite entre les parties prenantes en matière de sécurité nucléaire. Cette coopération peut conforter certaines attitudes qui favorisent la sécurité nucléaire.

3.60. Enfin, dans chaque organisation, le programme qui vise à renforcer la culture de sécurité nucléaire peut comprendre des procédures permettant de faciliter le signalement des problèmes et des événements de sécurité nucléaire et l'examen ultérieur des données correspondantes, afin d'améliorer les résultats et de réduire les menaces éventuelles.

## RÉFÉRENCES

- [1] AGENCE INTERNATIONALE DE L'ÉNERGIE ATOMIQUE, Recommandations de sécurité nucléaire sur la protection physique des matières nucléaires et des installations nucléaires, INFCIRC/225/Révision 5, n° 13 de la collection Sécurité nucléaire de l'AIEA, AIEA, Vienne (2011).
- [2] AGENCE INTERNATIONALE DE L'ÉNERGIE ATOMIQUE, Recommandations de sécurité nucléaire relatives aux matières radioactives et aux installations associées, n° 14 de la collection Sécurité nucléaire de l'AIEA, AIEA, Vienne (2012).
- [3] AGENCE INTERNATIONALE DE L'ÉNERGIE ATOMIQUE, Recommandations de sécurité nucléaire sur les matières nucléaires et autres matières radioactives non soumises à un contrôle réglementaire, n° 15 de la collection Sécurité nucléaire de l'AIEA, AIEA, Vienne (2011).
- [4] AGENCE INTERNATIONALE DE L'ÉNERGIE ATOMIQUE, Objectif et éléments essentiels du régime de sécurité nucléaire d'un État, n° 20 de la collection Sécurité nucléaire de l'AIEA, AIEA, Vienne (2014).
- [5] Amendement à la Convention sur la protection physique des matières nucléaires, INFCIRC/274/Rev.1/Mod.1, AIEA, Vienne (2016)
- [6] AGENCE INTERNATIONALE DE L'ÉNERGIE ATOMIQUE, Culture de sécurité nucléaire, n° 7 de la collection Sécurité nucléaire de l'AIEA, AIEA, Vienne (2009).
- [7] AGENCE INTERNATIONALE DE L'ÉNERGIE ATOMIQUE, Autoévaluation de la culture de sécurité nucléaire dans les installations et activités, n° 28-T de la collection Sécurité nucléaire de l'AIEA, AIEA, Vienne (2019).
- [8] AGENCE INTERNATIONALE DE L'ÉNERGIE ATOMIQUE, Direction et gestion pour la sûreté, n° GSR Part 2 de la collection Normes de sûreté de l'AIEA, AIEA, Vienne (2016).
- [9] INTERNATIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY, Safety Culture in Nuclear Installations: Guidance for Use in the Enhancement of Safety Culture, IAEA-TECDOC-1329, IAEA, Vienna (2002).
- [10] INTERNATIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY, Performing Safety Culture Self-assessments, Safety Reports Series No. 83, IAEA, Vienna (2016).
- [11] INTERNATIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY, Management of Continual Improvement for Facilities and Activities: A Structured Approach, IAEA-TECDOC-1491, IAEA, Vienna (2006).
- [12] INTERNATIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY, Safety Culture Practices for the Regulatory Body, IAEA-TECDOC-1895, IAEA, Vienna (2020).
- [13] INTERNATIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY, Regulatory Oversight of Safety Culture in Nuclear Installations, IAEA-TECDOC-1707, IAEA, Vienna (2013).





## Annexe I

### EXEMPLES D'EFFETS DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE SUR LA SÉCURITÉ NUCLÉAIRE

I-1. La présente annexe donne des exemples de la manière dont les attitudes du personnel contribuent globalement à l'efficacité de la sécurité nucléaire.

#### EXEMPLE 1 : SÉCURITÉ INFORMATIQUE

I-2. Le chef de la sécurité reçoit un appel téléphonique du directeur des systèmes d'information, qui l'informe que des terminaux distants doivent être installés dans toutes les zones de bilan matières et doivent être reliés au serveur central de l'installation. Ces terminaux seront utilisés pour traiter des données d'inventaire sensibles. Après avoir analysé l'incidence que ce déploiement peut avoir sur la sécurité, le chef de la sécurité et le directeur des systèmes d'information conviennent que les terminaux distants doivent être configurés de telle manière qu'ils fassent partie d'un réseau physiquement séparé et sécurisé, que les données soient cryptées et que les lignes de communication soient suffisamment protégées.

I-3. Si le directeur des systèmes d'information n'a pas informé le chef de la sécurité que des terminaux distants allaient être installés, l'une des deux vulnérabilités suivantes ou les deux sont peut-être apparues :

- 1) Des informations sensibles qui sont stockées dans les terminaux distants ont pu être introduites par inadvertance dans le serveur central. Si le serveur central n'a pas été configuré de telle manière que les informations sensibles qui concernent la sécurité nucléaire soient protégées, ces informations ont peut-être été obtenues sans autorisation.
- 2) L'autorité compétente peut exiger que les réseaux qui sont utilisés pour traiter les données d'inventaire sensibles soient homologués. Le fait de ne pas protéger convenablement les terminaux distants a pu rendre le système non conforme aux conditions d'homologation. Cette situation a pu entraîner un arrêt temporaire du réseau jusqu'à l'homologation du système, ce qui a peut-être interrompu longuement les activités.

I-4. La concertation entre le chef de la sécurité et le directeur des systèmes d'information présente certaines caractéristiques d'une solide culture de sécurité nucléaire :

- a) Les systèmes de gestion sont bien conçus et donnent la priorité à la sécurité :
  - i) Rôles et responsabilités clairement définis : le directeur des systèmes d'information connaît et admet le rôle et la responsabilité du chef de la sécurité concernant l'évaluation des vulnérabilités qui résultent des changements apportés au réseau du site.
  - ii) Sécurité de l'information : le directeur des systèmes d'information a collaboré avec le chef de la sécurité afin que des informations sensibles ne soient pas obtenues illicitement.
  - iii) Gestion du changement : le directeur des systèmes d'information et le chef de la sécurité se sont soigneusement concertés avant d'apporter des changements, afin qu'il n'y ait pas de conséquences nuisibles à la sécurité nucléaire.
- b) Un comportement exemplaire favorise une sécurité nucléaire plus efficace :
  - i) Prise de décisions : le directeur des systèmes d'information a fait preuve d'une grande capacité de décision en collaborant avec le service de sécurité avant d'installer le matériel informatique et de le raccorder au serveur central.
  - ii) Communication efficace : une bonne communication entre le chef de la sécurité et le directeur des systèmes d'information a permis d'éviter que des vulnérabilités apparaissent.
- c) Le comportement du personnel va dans le sens d'un renforcement de la sécurité nucléaire :
  - i) Respect des procédures : avant d'installer le nouveau matériel, le directeur des systèmes d'information a respecté la procédure en prenant contact avec les services pour lesquels le changement pouvait avoir une incidence, notamment avec le service de sécurité.
  - ii) Travail d'équipe et coopération : le directeur des systèmes d'information et le chef de la sécurité travaillent dans des services différents, mais ont collaboré efficacement afin qu'aucune vulnérabilité n'apparaisse à la suite du changement prévu.
  - iii) Vigilance : le chef de la sécurité et le directeur des systèmes d'information ont compris qu'il pouvait y avoir des vulnérabilités et ont pris des mesures pour empêcher qu'elles apparaissent.

## EXEMPLE 2 : CONTRÔLE DE L'ACCÈS DES VISITEURS

I-5. Les cartes d'accès à une installation sont délivrées lorsque les visiteurs arrivent et restituées lorsqu'ils partent. Les visiteurs signent un registre à l'entrée et à la sortie. Ils sont systématiquement accompagnés par des membres du personnel qui ont suivi chaque année une formation sur leurs responsabilités en tant qu'accompagnateur. Lorsqu'il raccompagne un visiteur jusqu'à la sortie, le personnel d'accompagnement constate qu'il n'y a aucun agent dans la zone d'accueil des visiteurs. Il veille à ce que le visiteur signe le registre à la sortie et à ce que la carte d'accès soit rangée dans un endroit sûr.

I-6. Si le personnel d'accompagnement n'a pas veillé à ce que le visiteur signe le registre et à ce que la carte d'accès soit rangée dans un endroit sûr, une ou plusieurs failles de sécurité nucléaire sont peut-être apparues :

- 1) Si la carte d'accès n'a pas été rangée dans un endroit sûr, elle a pu être réutilisée par une personne non autorisée pour accéder à une zone sécurisée.
- 2) Si la carte d'accès ne se trouve plus dans l'installation, elle a pu être analysée afin d'obtenir des informations sur les méthodes qui sont utilisées par le système automatisé de contrôle de l'accès pour déterminer si une carte est valide et authentique.
- 3) Si le visiteur n'a pas signé le registre à la sortie, il peut être porté disparu si un événement se produit, ce qui met inutilement en danger les sauveteurs, qui doivent alors chercher le visiteur dans l'installation.

I-7. Les actions du personnel d'accompagnement présentent certaines caractéristiques d'une solide culture de sécurité nucléaire :

- a) Les systèmes de gestion sont bien conçus et donnent la priorité à la sécurité nucléaire :
  - i) Rôles et responsabilités clairement définis : les responsabilités des accompagnateurs ont été clairement définies par l'exploitant de l'installation.
  - ii) Formation et qualification : un cours de recyclage annuel permet aux membres du personnel d'avoir une connaissance claire et actualisée de leurs responsabilités en tant qu'accompagnateurs, ainsi que des conditions d'accès à l'installation pour les visiteurs.
- b) Le comportement du personnel va dans le sens d'un renforcement de la sécurité nucléaire :
  - i) Conscience professionnelle : les membres du personnel ont pris leurs responsabilités d'accompagnateurs au sérieux et ont assumé

les fonctions de la personne qui est normalement affectée à la zone d'accueil des visiteurs.

- ii) Respect des procédures : les membres du personnel ont veillé à ce que toutes les procédures applicables aux visiteurs soient respectées, notamment la mise en sécurité de la carte d'accès et la signature du registre à la sortie.
- iii) Vigilance : les membres du personnel ont constaté qu'il n'y avait aucun agent dans la zone d'accueil des visiteurs et ont pris des mesures afin que toutes les procédures applicables aux visiteurs et aux cartes d'accès soient respectées.

### EXEMPLE 3 : SÉCURITÉ DE L'INFORMATION

I-8. L'exploitant d'une installation organise parfois des réunions avec des vendeurs et avec des membres du personnel d'autres installations et de l'autorité compétente, ce qui amène des agents qui travaillent dans l'installation à se déplacer pour assister à ces réunions ou des membres du personnel extérieur à venir à l'installation. En raison d'une hausse des coûts de déplacement, l'exploitant prend l'initiative d'organiser davantage de réunions par téléconférence. Deux salles de réunion sont équipées de matériel de téléconférence, ce qui permet à des membres du personnel extérieur de participer à des réunions par téléphone.

I-9. L'exploitant de l'installation élabore les procédures suivantes pour les téléconférences :

- 1) Il est rappelé aux participants à la réunion qu'un système de téléconférence est utilisé.
- 2) Tous les correspondants expliquent comment ils ont rejoint la téléconférence et disent à quel endroit et dans quel environnement ils se trouvent.
- 3) Le président de la réunion précise si des informations sensibles peuvent être examinées ou non.
- 4) Il rappelle régulièrement qu'un système de téléconférence est utilisé et quel type d'informations peut être examiné.
- 5) Le président de la réunion coupe le son du téléphone lorsque des informations sensibles sont examinées. Une fois le son du téléphone réactivé, le président rappelle aux participants les dispositions qui ont été prises pour la réunion en matière de sécurité de l'information.

I-10. Le président exprime ses attentes concernant la gestion des téléconférences et des vidéoconférences en veillant a) à ce qu'un exemplaire des procédures

soit affiché dans chaque salle de réunion dotée de moyens de téléconférence ou de vidéoconférence et b) à ce que des informations sur ces procédures soient communiquées avant utilisation de tels outils et soient fournies dans le cadre du cours de recyclage annuel qui est consacré à la sécurité. En l'absence de telles procédures, certains participants pourraient évoquer par mégarde des informations sensibles qu'il n'est pas permis de mentionner sur le réseau de communication.

I-11. Les actions de l'exploitant de l'installation présentent certaines caractéristiques d'une solide culture de sécurité nucléaire :

- a) Les systèmes de gestion sont bien conçus et donnent la priorité à la sécurité nucléaire :
  - i) Une politique de sécurité nucléaire visible : l'affichage des procédures dans les salles de réunion permet aux participants d'avoir un rappel visuel clair.
  - ii) Rôles et responsabilités clairement définis : les responsabilités des participants à la réunion et du directeur de la réunion ont été clairement définies par l'exploitant de l'installation ou de l'activité.
  - iii) Formation et qualification : une formation initiale et un cours de recyclage annuel permettent aux membres du personnel d'avoir une connaissance claire et actualisée de leurs responsabilités lors des téléconférences et des vidéoconférences.
- b) Un comportement exemplaire favorise une sécurité nucléaire plus efficace :
  - i) Attentes : les cadres qui travaillent dans l'installation ont clairement fait connaître leurs attentes concernant la gestion des téléconférences et des vidéoconférences.

#### EXEMPLE 4 : SÉCURITÉ D'UNE INSTALLATION NUCLÉAIRE

I-12. Les agents syndiqués qui sont chargés de la sécurité nucléaire d'une installation se préparent à faire grève. Le directeur de l'installation informe l'autorité compétente de l'imminence de cette grève. Tous les agents qui sont chargés de la sécurité nucléaire ne participeront probablement pas à la grève, mais il est parfois impossible d'éviter que le nombre d'agents chargés de la sécurité nucléaire soit temporairement insuffisant.

I-13. L'autorité compétente demande au directeur de l'installation de prendre des mesures afin que l'installation soit protégée, même au cas où les agents chargés de la sécurité nucléaire seraient en effectif réduit. L'autorité compétente met en œuvre un plan d'action afin que des équipes hors site puissent intervenir sur

place pour maintenir la sécurité nucléaire de l'installation en cas de pénurie de personnel. Le directeur de l'installation réagit lui aussi à ce problème éventuel en élaborant un plan d'action pour remédier au fait que le personnel chargé de la sécurité nucléaire pourrait se trouver en effectif réduit. Ce plan prévoit notamment de conclure des accords avec les exploitants d'autres installations afin d'appeler en renfort leurs agents formés et expérimentés dans le domaine de la sécurité nucléaire.

I-14. Les actions de l'autorité compétente et du directeur de l'installation présentent certaines caractéristiques d'une solide culture de sécurité nucléaire :

- a) Les systèmes de gestion sont bien conçus et donnent la priorité à la sécurité nucléaire :
  - i) Gestion des tâches : le directeur de l'installation a pris des mesures afin que des moyens suffisants soient disponibles pour maintenir un niveau de sécurité nucléaire satisfaisant en cas de grève.
  - ii) Mesures compensatoires : le directeur de l'installation a adopté une mesure compensatoire afin que la sécurité nucléaire soit suffisante en cas de grève et l'autorité compétente a élaboré un plan d'action afin que des équipes d'intervention hors site puissent venir compléter les effectifs de l'installation en cas de besoin.
  - iii) Coordination avec les organisations extérieures : le directeur de l'installation et l'autorité compétente se sont concertés pour faire face à la grève éventuelle et ont collaboré avec les exploitants d'autres installations pour mettre en place des moyens supplémentaires en cas de grève.

#### EXEMPLE 5 : SÉCURITÉ D'UNE INSTALLATION NUCLÉAIRE

I-15. Lors d'une évaluation, les cadres qui travaillent dans une installation constatent qu'une sortie de secours est parfois maintenue ouverte pour permettre au personnel de faire des pauses cigarette et de faire entrer ou sortir du matériel. Un examen plus approfondi révèle que les agents qui sont chargés de la sécurité nucléaire ne réagissent pas à l'alarme déclenchée par le maintien de la porte en position ouverte, parce qu'ils savent que des membres du personnel autorisé travaillent dans la zone et qu'ils supposent qu'il n'y a rien d'anormal. Les cadres sont conscients que le maintien de la sortie de secours en position ouverte permet à des initiés d'échapper aux dispositifs de contrôles d'accès et aux détecteurs, et à des personnes extérieures d'accéder directement et librement à la zone vitale.

I-16. Les cadres qui travaillent dans l'installation prennent les mesures correctives suivantes :

- 1) Élaboration d'une procédure qui impose aux agents chargés de la sécurité nucléaire d'enquêter sur les causes de toutes les alarmes anormales qui se déclenchent dans la zone vitale et de les décrire, que des agents autorisés travaillent ou non dans cette zone. Tous les agents chargés de la sécurité nucléaire qui surveillent le système d'alarme de la zone vitale reçoivent une formation sur les responsabilités qui leur incombent au titre de la nouvelle procédure.
- 2) Élaboration d'une procédure prévoyant de poster un garde à la sortie de secours lorsque celle-ci est ouverte en dehors d'une situation d'urgence (déplacement de matériel, par exemple).
- 3) Affichage d'un avertissement sur la sortie de secours : hors situation d'urgence, il faut prendre contact avec le service de sécurité avant d'ouvrir la porte.
- 4) Communication immédiate d'informations aux membres du personnel qui travaillent dans l'installation ou pour l'activité concernant les conséquences du maintien d'une porte ouverte dans la zone vitale en l'absence de gardes, et sur la procédure d'utilisation de la sortie de secours hors situation d'urgence. Ces informations sont fournies dans le cadre d'une séance de recyclage sur la sécurité nucléaire qui est organisée chaque année pour tous les membres du personnel.

Aucune évaluation ultérieure n'a fait apparaître que la sortie de secours avait été utilisée à mauvais escient.

I-17. Les actions du directeur de l'installation et du personnel présentent certaines caractéristiques d'une solide culture de sécurité nucléaire :

- a) Les systèmes de gestion sont bien conçus et donnent la priorité à la sécurité nucléaire :
  - i) Une politique de sécurité visible : des avertissements placés sur les portes de secours de la zone vitale énoncent clairement quelle est la politique de sécurité nucléaire pour l'utilisation de ces portes hors situation d'urgence.
  - ii) Rôles et responsabilités clairement définis : les responsabilités relatives à l'utilisation de la sortie de secours hors situation d'urgence ont été clairement définies par l'exploitant de l'installation dans les nouvelles procédures.

- iii) Formation et qualification : une formation initiale et un cours de recyclage annuel permettent aux membres du personnel d'avoir une connaissance claire et actualisée de la politique de sécurité nucléaire concernant l'utilisation de la sortie de secours en dehors des situations d'urgence.
  - iv) Exploitation et maintenance : l'exploitant de l'installation a adopté une mesure compensatoire efficace (affectation de gardes) pour l'utilisation de la sortie de secours en dehors des situations d'urgence.
  - v) Autoévaluations : le programme d'autoévaluation de l'installation a permis de cerner les problèmes à corriger et de combler les failles qui ont été détectées.
- b) Un comportement exemplaire favorise une sécurité nucléaire plus efficace :
- i) Attentes : en mettant en œuvre de nouvelles procédures et en organisant des formations et des séances d'information sur ces procédures, les cadres qui travaillent dans l'installation ont clairement fait connaître au personnel leurs attentes concernant l'utilisation de la sortie de secours.
  - ii) Communication efficace : les cadres ont bien fait connaître les exigences grâce à des séances d'information et à des affiches.
- c) Le comportement du personnel va dans le sens d'un renforcement de la sécurité nucléaire :
- i) Respect des procédures : des évaluations ultérieures ont montré que le personnel respectait les procédures prévues pour l'utilisation de la sortie de secours.

## EXEMPLE 6 : SÉCURITÉ DU TRANSPORT

I-18. Des membres du service expédition d'une installation remarquent que l'un des transporteurs autorisés a modifié sa gestion des expéditions les plus sensibles pour l'installation. Il leur apparaît clairement que cette nouvelle méthode est moins sûre que la méthode initiale. Si l'on respecte la procédure de sécurité nucléaire en vigueur, les colis seront toujours confiés au transporteur, mais ne seront pas gérés convenablement. Les agents du service expédition comprenant non seulement que le matériel doit être expédié par le transporteur autorisé, mais aussi les raisons de cette méthode d'expédition, ils alertent les responsables de la sécurité nucléaire. Ces derniers retirent le transporteur de la liste des transporteurs autorisés jusqu'à ce qu'il modifie sa gestion des expéditions.

I-19. Les actions du personnel présentent certaines caractéristiques d'une solide culture de sécurité nucléaire :



- a) Les systèmes de gestion sont bien conçus et donnent la priorité à la sécurité nucléaire :
  - i) Rôles et responsabilités clairement définis : le personnel du service expédition était bien conscient de ses responsabilités concernant les expéditions sensibles.
  - ii) Formation et qualification : la formation et la qualification du personnel du service expédition lui ont permis de constater que la nouvelle méthode de gestion des expéditions présentait des insuffisances sur le plan de la sécurité nucléaire.
- b) Un comportement exemplaire favorise une sécurité nucléaire plus efficace :
  - i) Prise de décisions : les responsables de la sécurité nucléaire ont réagi rapidement en retirant le transporteur de la liste des transporteurs autorisés jusqu'à ce qu'il modifie sa méthode de gestion des expéditions.
  - ii) Participation du personnel : les responsables de la sécurité nucléaire ont écouté les préoccupations exprimées par les membres du service expédition et ont pris des mesures pour corriger le problème.
- c) Le comportement du personnel va dans le sens d'un renforcement de la sécurité nucléaire :
  - i) Conscience professionnelle : les agents du service expédition ne se sont pas contentés de respecter les procédures et ont veillé à maintenir la sécurité nucléaire pour les colis sensibles.
  - ii) Sens des responsabilités individuelles : les agents du service expédition ont pris leurs responsabilités en assurant la sécurité nucléaire et en réglant les problèmes lorsqu'ils surviennent.
  - iii) Vigilance : les agents du service expédition ont remarqué le changement de méthode de gestion des expéditions effectué par le transporteur et l'ont remis en question.

## Annexe II

### INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE ET EXEMPLES D'ACTIVITÉS

II-1. La présente annexe contient des tableaux où figurent des indicateurs relatifs à la culture de sécurité nucléaire et des activités qui peuvent être menées pour améliorer les caractéristiques correspondantes d'une véritable culture de sécurité nucléaire. Ces caractéristiques sont décrites dans la référence [II-1] et sont énumérées ci-après dans la figure II-1.

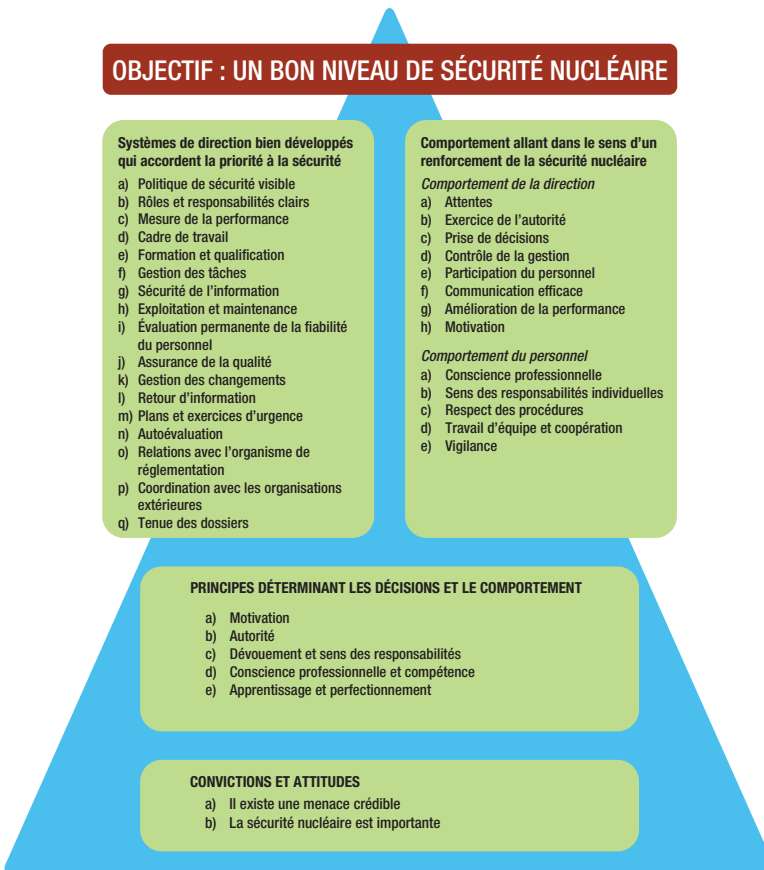


FIG. II-1. Modèle de culture de sécurité nucléaire de l'AIEA [II-1].

II-2. Les indicateurs et les activités correspondantes peuvent être modifiés pour tenir compte des spécificités d'une installation, d'une activité ou d'une autorité compétente, et des indicateurs et des activités peuvent être ajoutés si nécessaire. Le dirigeant de l'organisation, les autres cadres concernés et le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire peuvent d'abord examiner la liste qui figure dans la présente annexe afin de déterminer si des activités doivent être immédiatement mises en œuvre pour renforcer la culture de sécurité nucléaire. Une fois qu'une autoévaluation a été menée, comme le propose la référence [II-2], cette liste peut à nouveau être examinée pour répertorier les activités qui s'appuient sur les points forts mis en évidence et en tirent le meilleur parti, afin de renforcer davantage la sécurité nucléaire et la culture de sécurité nucléaire. Une grande partie des indicateurs étant de nature similaire, il peut être utile de prendre connaissance d'une liste entière d'exemples d'activités afin d'avoir une idée plus précise de ce qui peut être fait pour améliorer un système de gestion, un comportement des cadres ou un comportement du personnel donnés. Les activités qu'il est prévu de mettre en œuvre figureront dans le plan d'action du coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire (pour un exemple de plan d'action, voir l'annexe V).

II-3. L'entité chargée de mener chaque activité qui est proposée dans la présente annexe est nommément désignée ; elle peut toutefois varier selon les installations et les activités. Il incombe au coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire de déterminer qui participera à la mise en œuvre de chacune des actions qui figurent dans le plan d'action. Il lui incombe également de faciliter l'exécution et de suivre l'avancement de chaque point du plan d'action.

II-4. Une large part des activités vise à mettre en place des mesures de sécurité nucléaire. La présente annexe n'a pas pour objet de donner des détails sur la manière de mettre en place chacune de ces mesures. Les États peuvent solliciter l'assistance technique de l'AIEA et d'autres partenaires internationaux et s'inspirer des bonnes pratiques internationales pour définir ces mesures en détail.

II-5. Les tableaux qui figurent ci-après peuvent servir de référence. Toutes les caractéristiques et tous les indicateurs ne doivent ni ne peuvent être traités en même temps. Comme l'explique la référence [II-2], l'autoévaluation peut porter sur un sous-ensemble d'indicateurs, tout comme le plan d'action qui est élaboré par le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire.

## SYSTÈMES DE GESTION

II-6. Un système de gestion est un ensemble de processus et de procédures qui sont appliqués pour garantir que l'exploitant d'une installation ou d'une activité peut accomplir toutes les tâches qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs de sécurité nucléaire fixés pour l'installation ou l'activité grâce à une démarche d'amélioration continue. De tels systèmes sont mis en place pour les fonctions de sécurité afin de définir les attentes, mettre en œuvre et soutenir les processus, mesurer les progrès, contrôler le respect des obligations, améliorer les performances sur la base de l'expérience et gérer les changements. Les systèmes de gestion qui sont énumérés dans la référence [II-1] sont décrits ci-après.

### **Politique de sécurité visible**

II-7. Chaque partie prenante doit disposer d'un document d'orientation dans lequel elle exprime son attachement à la sécurité nucléaire et impose au personnel de se conformer aux attentes qui figurent dans ce document. Ces attentes comprennent la protection des données et des informations sensibles, la prise en compte des problèmes de sécurité et des menaces correspondantes, la vigilance concernant l'exercice des responsabilités relatives à la sécurité nucléaire et le signalement de toute activité inhabituelle (voir tableau II-1).

### **Rôles et responsabilités clairs**

II-8. Tous les membres du personnel sont responsables de la sécurité nucléaire dans leur domaine d'activité. Pour que la sécurité nucléaire soit efficace, le personnel doit savoir qui est responsable de quoi. Les parties prenantes doivent revoir et mettre à jour les rôles et les responsabilités officiels pour chaque poste lorsqu'ils prévoient de modifier leur structure organisationnelle et la modifient effectivement (voir tableau II-2).

### **Mesure de la performance**

II-9. En matière de sécurité nucléaire, les mesures de la performance aident les cadres à définir leurs attentes à l'égard du personnel (voir tableau II-3).

### **Cadre de travail**

II-10. L'ambiance et l'environnement de travail physique influent beaucoup sur la manière dont les membres du personnel respectent les prescriptions de sécurité nucléaire et exercent leurs rôles et leurs responsabilités. Une gestion

interne satisfaisante montre généralement que les cadres sont impliqués et que le personnel est motivé et fier de son cadre de travail (voir tableau II-4).

### **Formation et qualification**

II-11. Le personnel doit posséder les compétences et les connaissances nécessaires pour exécuter les tâches relatives à la sécurité nucléaire conformément aux attentes (voir tableau II-5).

### **Gestion des tâches**

II-12. Toutes les tâches sont correctement planifiées et coordonnées de manière à ne pas compromettre la sécurité nucléaire (voir tableau II-6).

### **Sécurité de l'information**

II-13. Le contrôle de l'accès aux informations sensibles est un aspect essentiel d'un système de sécurité nucléaire efficace (voir tableau II-7).

### **Exploitation et maintenance**

II-14. Les indicateurs figurant dans la présente section concernent le matériel technique qui est utilisé par le système de sécurité nucléaire (appareils de comptabilité et de contrôle des matières nucléaires, matériel de protection physique et matériel utilisé pour assurer la sécurité des transports, par exemple), ainsi que l'exploitation et la maintenance de l'installation ou de l'activité concernées (voir tableau II-8).

### **Évaluation de la fiabilité du personnel**

II-15. La référence [II-3] donne les raisons qui justifient de mettre en œuvre un programme d'évaluation de la fiabilité du personnel. Ce type d'évaluations vise à déterminer les motivations ou les comportements possibles d'un initié. Le fait de déterminer rapidement quels sont les motivations possibles et les comportements anormaux permet aux collègues, aux cadres et au coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire d'encourager les membres du personnel à demander de l'aide et à obtenir le soutien dont ils ont besoin (voir par. 3.51 sur les programmes d'aide au personnel, par exemple) avant qu'un comportement malveillant ne se manifeste. Les programmes d'évaluation de la fiabilité du personnel doivent être mis en œuvre conformément à la législation nationale.

II-16. Certains États ont réussi à mettre en œuvre des programmes applicables après la cessation d'emploi, qui permettent à l'exploitant de l'installation ou de l'activité de rester en contact avec des personnes qui ont occupé un poste essentiel par le passé (retraités et personnel temporaire, par exemple). De tels programmes prévoient notamment que certains cadres qui travaillent dans l'installation ou pour l'activité concernée continuent d'avoir des contacts avec ces personnes afin de faire appel à leurs compétences et de continuer à valoriser leur expérience et leur engagement au service de l'installation ou de l'activité. Cette démarche permet également de rappeler aux anciens membres du personnel qu'ils possèdent peut-être encore des connaissances uniques qu'il convient de protéger, et permet de continuer à leur apporter le soutien dont ils ont besoin à cette fin (voir tableau II-9).

### **Assurance de la qualité**

II-17. Les pratiques habituelles d'assurance et de contrôle de la qualité doivent être appliquées à la sécurité nucléaire. L'élaboration, la publication et la mise à jour des procédures feront par exemple l'objet d'un contrôle de la qualité, et les responsabilités relatives à leur examen seront clairement définies. Le fait que les membres du personnel qui doivent appliquer les procédures participent à leur examen montre que la culture de sécurité nucléaire est solide (voir tableau II-10).

### **Gestion des changements**

II-18. Les modifications qui sont apportées au matériel, aux procédures, à l'organigramme et aux attributions peuvent avoir une incidence sur l'efficacité de la sécurité nucléaire. Chaque partie prenante devrait donc disposer d'un mécanisme efficace permettant de concevoir, de planifier, de mettre en œuvre et de renforcer les changements qui concernent la sécurité nucléaire (voir tableau II-11).

### **Retour d'information**

II-19. Une analyse systématique et approfondie des événements est nécessaire pour tirer des enseignements de ces événements et en rechercher les causes profondes. L'analyse des causes profondes exige de rechercher aussi bien les causes directes que les causes indirectes des événements. L'expérience montre que les facteurs humains jouent un rôle important dans de nombreux événements de sécurité nucléaire. Le fait que la partie prenante forme les membres du personnel à l'analyse systématique des événements et que les enseignements tirés font l'objet d'une communication appropriée montre que la culture de sécurité nucléaire est solide (voir tableau II-12).

## **Plans et exercices d'urgence**

II-20. Un système de sécurité nucléaire efficace est constamment opérationnel afin de pouvoir intervenir à tout moment en cas d'événement de sécurité. Le plan d'urgence, qui traite des interventions déclenchées en cas d'acte non autorisé, et les exercices qui sont menés pour mettre en pratique et évaluer ce plan, font partie des éléments importants d'un tel système (voir tableau II-13).

## **Autoévaluation**

II-21. Il s'agit ici d'un mécanisme d'autoévaluation, qui comprend un large éventail de programmes d'évaluation de la sécurité nucléaire, d'analyses des causes profondes, d'indicateurs de performance, d'enseignements tirés et de programmes de suivi des mesures correctives, qui peuvent être utilisés pour les besoins de la sécurité nucléaire. Les indicateurs qui sont décrits dans la référence [II-2] sont repris dans le tableau II-14 afin de faciliter les autoévaluations de la culture de sécurité nucléaire.

## **Relations avec l'organisme de réglementation (et avec les services de répression)**

II-22. Il s'agit ici des relations entre l'exploitant de l'installation ou de l'activité et l'autorité compétente qui a été désignée par l'État pour contrôler la sécurité nucléaire (voir tableau II-15).

## **Coordination avec les organisations extérieures**

II-23. Les relations avec les organisations extérieures permettent de tirer des enseignements de l'expérience des autres et officialisent l'appui nécessaire fourni par les organisations extérieures qui contribuent à la sécurité nucléaire (voir tableau II-16).

## **Tenue des dossiers**

II-24. La tenue des dossiers est une caractéristique essentielle d'un régime de sécurité nucléaire. Elle est étroitement liée à l'assurance de la qualité, car elle garantit que la documentation relative à la sécurité nucléaire est conservée et tenue à jour (voir tableau II-17).

*Suite du texte page 142.*

TABLEAU II-1. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : POLITIQUE DE SÉCURITÉ VISIBLE

Indicateur	Activité
<p>Une politique de sécurité nucléaire a été définie pour l'organisation.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Élabore une politique de sécurité nucléaire, qui est à la base des systèmes de gestion décrits dans la référence [II-1]. Cette politique comprend les éléments suivants :           <ul style="list-style-type: none"> <li>• une déclaration d'engagement en faveur de la qualité d'exécution pour toutes les activités relatives à la sécurité nucléaire ;</li> <li>• une déclaration selon laquelle une priorité élevée est accordée à la sécurité nucléaire ;</li> <li>• une procédure permettant aux cadres de résoudre tout conflit qui existe entre la sûreté, la sécurité, la comptabilité et le contrôle des matières nucléaires et l'exploitation, et tenant compte des conséquences globales que peut avoir le risque pour les matières nucléaires et autres matières radioactives, les installations associées et les activités associées.</li> </ul> </li> </ul>
<p>Une politique de sécurité nucléaire est affichée dans les installations.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Affiche les parties sans caractère sensible de la politique de sécurité dans des endroits appropriés afin que tous les membres du personnel et tous les visiteurs puissent se familiariser avec cette politique.</li> </ul>
<p>La politique de sécurité nucléaire est bien connue de l'ensemble du personnel.</p>	<p><i>Cadre ou coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Lance une campagne de sensibilisation afin d'améliorer les connaissances sur la politique de sécurité nucléaire. Les cadres peuvent par exemple envoyer cette politique à l'ensemble du personnel par courrier électronique, l'examiner lors de réunions et expliquer comment les membres du personnel peuvent en obtenir un exemplaire.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Lit et respecte la politique de sécurité.</li> </ul>



TABLEAU II-1. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : POLITIQUE DE SÉCURITÉ VISIBLE (suite)

Indicateur	Activité
La fonction de sécurité est bien considérée.	<p data-bbox="331 687 350 1206"><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="358 225 494 1206">— Lance une campagne de sensibilisation afin de faire comprendre au personnel l'importance des agents chargés de la sécurité. Cette campagne peut servir à rappeler aux membres du personnel a) ce qui pourrait arriver aux agents, à leur famille, à leur installation, à leur activité et à l'État et à l'environnement si des matières échappaient au contrôle réglementaire b) qu'un seul événement peut menacer la stabilité de l'industrie nucléaire tout entière.</li> <li data-bbox="503 225 611 1206">— Organise des réunions au cours desquelles des informations sur les projets scientifiques ou médicaux qui sont menés dans l'installation ou dans le cadre de l'activité sont communiquées aux agents chargés de la sécurité afin qu'ils puissent mieux apprécier les tâches techniques qui sont exécutées par les autres membres du personnel.</li> <li data-bbox="620 225 756 1206">— Sensibilise les agents qui sont chargés de la sécurité sur l'importance d'établir une relation de confiance avec les autres membres du personnel en expliquant pourquoi a) les procédures de sécurité sont appliquées d'une certaine manière, b) ces procédures sont utiles pour le personnel et pour l'installation ou l'activité et c) le fait de ne pas régler les problèmes de sécurité dans les meilleurs délais peut créer des problèmes plus importants.</li> </ul>

TABLEAU II-1. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : POLITIQUE DE SÉCURITÉ VISIBLE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Il existe un code de conduite du personnel, dans lequel les impératifs de sécurité nucléaire sont pris en considération.</p>	<p><i>Personnel de sécurité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Donne une meilleure image de la sécurité en ayant régulièrement des échanges avec les autres membres du personnel (et pas uniquement lorsqu'un événement ou un problème survient) par les moyens suivants :           <ul style="list-style-type: none"> <li>• visites de l'installation pour observer les membres du personnel et leur parler de l'importance de la sécurité nucléaire et du rôle qu'ils jouent dans la protection des ressources ;</li> <li>• discussions informelles au sujet des règles de sécurité, des préoccupations du personnel concernant la sécurité et des derniers événements qui se sont produits dans le pays ou à l'étranger ;</li> <li>• rencontres informelles sur la sécurité dans un espace ouvert (caféteria, par exemple) où les agents qui sont chargés de la sécurité peuvent avoir des contacts avec d'autres membres du personnel et aborder des questions de sécurité.</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Cadre et coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Élabore un code de conduite qui montre l'importance de la sécurité nucléaire (à des fins de motivation), et le distribue à l'ensemble du personnel (pour un exemple de code de conduite, voir l'annexe IV). Les membres du personnel peuvent être tenus de signer le code de conduite pour l'installation ou pour l'activité concernées. Le code de conduite qui a été signé est conservé dans leur dossier personnel et une copie de ce document leur est remise.</li> </ul>

TABLEAU II-1. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : POLITIQUE DE SÉCURITÉ VISIBLE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les membres du personnel sont familiarisés avec le code de conduite grâce à des activités de formation continue et de sensibilisation.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Distribue le code de conduite sous forme d'un petit document de référence afin qu'il soit facilement accessible et puisse être porté avec les cartes d'accès attachés à un cordon, ou tenir facilement dans une poche ;</li> <li>— Affiche le code de conduite sur les murs des espaces de travail communs.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Rappelle au personnel le contenu du code de conduite lors de réunions ou d'autres discussions.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Suit les formations ;</li> <li>— Demande si nécessaire des précisions sur le code de conduite ;</li> <li>— Signe le code de conduite ;</li> <li>— Se familiarise avec le contenu du code de conduite ;</li> <li>— Respecte le code de conduite.</li> </ul>

TABLEAU II-1. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : POLITIQUE DE SÉCURITÉ VISIBLE (suite)

Indicateur	Activité
<p>La sécurité est une valeur clairement reconnue dans l'organisation, et les cadres consacrent suffisamment de moyens aux dispositifs de sécurité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Évalue les demandes de crédits pour la sécurité par rapport aux moyens qui ont déjà été alloués, et analyse les coûts et les risques afin de déterminer si les moyens qui ont été fournis sont suffisants pour que les risques restent acceptables (dans le respect des prescriptions réglementaires) ;</li> <li>— Effectue des visites régulières (hebdomadaires, par exemple) pour discuter avec les membres du personnel de l'importance qu'ils attachent à la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Sollicite activement des suggestions sur la manière d'améliorer la sécurité nucléaire, et évalue les priorités des membres du personnel en fonction de leur participation à d'autres manifestations relatives à la culture de sécurité nucléaire, par exemple à des concours d'affiches, et de leur intérêt pour de telles manifestations ;</li> <li>— Mentionne l'importance de la sécurité nucléaire lors de rencontres formelles ou informelles (séances d'information, réunions ou présentations, par exemple) ;</li> <li>— Respecte l'ensemble des procédures et des exigences afin de servir d'exemple au personnel.</li> </ul> <p>Une fois que les membres du personnel ont formulé leurs observations, les cadres peuvent allouer des moyens et collaborer avec le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire en vue de modifier les activités qui concernent la culture de sécurité nucléaire et figurent dans le plan d'action, ou d'ajouter des activités proposées.</p> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fait part aux cadres de ses observations sur la sécurité ;</li> <li>— Soumet des suggestions sur la manière d'améliorer la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Participe à des manifestations relatives à la culture de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Participe activement aux discussions sur la sécurité nucléaire.</li> </ul>

TABLEAU II-1. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : POLITIQUE DE SÉCURITÉ VISIBLE (suite)

Indicateur	Activité
<p>La politique de sécurité est régulièrement examinée et actualisée avec la direction.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Détermine à quels moments la politique de sécurité nucléaire doit être examinée et actualisée, le cas échéant. Il s'agit d'exams effectués régulièrement (chaque année, par exemple) et lorsque a) des documents importants (prescriptions et orientations nationales en matière de sécurité nucléaire, par exemple), b) la menace ou c) la mission sont modifiés. Tous les services concernés (sécurité, exploitation et sûreté) participent à l'examen et à la mise à jour de la politique de sécurité nucléaire.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Se familiarise avec la politique de sécurité en vigueur et formule des recommandations pour l'actualiser, le cas échéant.</li> </ul>
<p>Des procédures ont été mises en place pour déterminer quelles sont les prescriptions obligatoires en matière de sécurité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Reçoit les modifications apportées aux documents de l'État ou de l'autorité compétente qui portent sur la sécurité nucléaire, ainsi que les nouvelles prescriptions qui ont été édictées ;</li> <li>— Examine ces documents pour déterminer si les procédures ou les mesures écrites qui sont applicables à l'installation ou à l'activité doivent être modifiées ;</li> <li>— Apporte les modifications nécessaires aux procédures écrites qui sont applicables à l'installation ou à l'activité, les fait approuver par le cadre compétent et les distribue aux membres du personnel concernés ;</li> <li>— Collabore avec les représentants du service de formation pour former le personnel aux nouvelles prescriptions.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Prend note des annonces relatives aux modifications qui ont été apportées aux procédures écrites ;</li> <li>— Suit intégralement les formations requises.</li> </ul>

TABLEAU II-1. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : POLITIQUE DE SÉCURITÉ VISIBLE (suite)

Indicateur	Activité
Le personnel comprend que chacun est censé respecter la politique de sécurité nucléaire.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Diffuse un code de conduite qui exige de respecter la politique de sécurité nucléaire et que le personnel est tenu de signer ;</li> <li>— Collabore avec les représentants du service de formation pour former le personnel à la politique de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Ajoute l'obligation de respecter la politique de sécurité pour les évaluations de la performance et dans les descriptions de poste et les contrats ;</li> <li>— Pour faire comprendre à tout le personnel qu'il doit respecter la politique de sécurité nucléaire :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• il fait des déclarations vidéo qui sont diffusées dans le cadre de la formation des agents ;</li> <li>• il fait lui-même des déclarations aux réunions ;</li> <li>• il distribue des notes officielles ;</li> <li>• il donne l'exemple.</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Respecte la politique de sécurité ;</li> <li>— Protège convenablement les informations ;</li> <li>— Veille à signaler les événements de sécurité ;</li> <li>— Suit toutes les formations requises qui portent sur la politique de sécurité nucléaire.</li> </ul>

TABLEAU II-1. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : POLITIQUE DE SÉCURITÉ VISIBLE (suite)

Indicateur	Activité
Les cadres s'intéressent visiblement à la sécurité et en tiennent compte dans leurs activités quotidiennes.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Effectue des visites et discute de la sécurité avec les membres du personnel ;</li> <li>— Interroge les membres du personnel sur leurs connaissances du système de sécurité nucléaire et encourage les échanges d'idées sur la manière d'améliorer la sécurité ;</li> <li>— Encourage la participation au programme de suggestions formulées par le personnel et aux concours de sensibilisation à la sécurité ;</li> <li>— Décerne des récompenses relatives aux performances des membres du personnel en matière de sécurité (lettres de reconnaissance, par exemple) ;</li> <li>— Organise des réunions informelles pour solliciter l'avis des membres du personnel sur la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Attribue les tâches de sécurité nucléaire en fonction des compétences des membres du personnel.</li> </ul>
	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Placarde des affiches sur la culture de sécurité nucléaire dans les bureaux et les espaces communs, et encourage les discussions.</li> </ul>
	<p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fait part de ses observations sur la sécurité aux cadres ;</li> <li>— Participe à des exercices de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Soumet des suggestions sur la manière d'améliorer la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Participe à des discussions formelles ou informelles sur la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Pose des questions sur les messages relatifs à la sécurité nucléaire afin de mieux les comprendre.</li> </ul>

TABLEAU II-1. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : POLITIQUE DE SÉCURITÉ VISIBLE (suite)

Indicateur	Activité
La politique de sécurité nucléaire est tenue à jour.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Définit une procédure particulière pour la mise à jour de la politique de sécurité nucléaire.</li> <li>— Détermine à quels moments la politique de sécurité nucléaire doit être examinée et actualisée, le cas échéant. Il s'agit d'exams effectués régulièrement (chaque année, par exemple) et lorsque a) des documents importants (prescriptions et orientations nationales en matière de sécurité nucléaire, par exemple), b) la menace ou c) la mission sont modifiés.</li> <li>— Vérifie que la politique de sécurité nucléaire est tenue à jour.</li> </ul> <p>Tous les services concernés (sécurité, exploitation et sûreté) peuvent participer à l'examen et à la mise à jour de la politique de sécurité.</p> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Recommande des mises à jour de la politique de sécurité, s'il y a lieu.</li> </ul>
Au cours de réunions qui sont organisées régulièrement avec les cadres concernant l'installation ou l'activité concernées, les questions de sécurité importantes sont correctement traitées.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Veille à ce que la question de la sécurité nucléaire soit abordée à toutes les réunions et se tient en contact avec le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire afin de déterminer si des informations importantes doivent être communiquées.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Prend une part active à ces discussions, en profitant de l'occasion pour demander des éclaircissements sur les prescriptions de sécurité et pour proposer des améliorations.</li> </ul>



TABLEAU II-1. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : POLITIQUE DE SÉCURITÉ VISIBLE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les événements dus aux menaces et les conséquences que ces dernières peuvent avoir pour la sécurité nucléaire et la politique de sécurité nucléaire sont portés à la connaissance du personnel de manière satisfaisante.</p>	<p><i>Cadre et coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Communiquent quotidiennement à tous les agents qui sont chargés de la sécurité les dernières informations sur les menaces, et mentionnent les conséquences qu'elles peuvent avoir pour la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Communiquent régulièrement (par exemple tous les six mois) aux autres membres du personnel les informations non classifiées qui concernent les menaces et mentionnent les conséquences qu'elles peuvent avoir pour la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Instaurent une procédure de mise à jour de la formation à la sécurité nucléaire en cas d'évolution de la menace, afin de tenir compte des conséquences de cette évolution pour le système de sécurité nucléaire.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Donne immédiatement des informations par courrier électronique, lors de réunions et par des bulletins d'information, et explique ce que le personnel pourrait être amené à modifier pour faire face à l'évolution de la menace. Le personnel de sécurité et les autres personnes qui ont des responsabilités importantes en matière de sécurité recevront des informations plus sensibles et plus détaillées que les autres membres du personnel.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Prend note des menaces actuelles ;</li> <li>— Connaît les procédures de sécurité qui sont applicables au niveau de menace actuel ;</li> <li>— Respecte ces procédures de sécurité ;</li> <li>— Signale toute situation anormale.</li> </ul>

TABLEAU II-1. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : POLITIQUE DE SÉCURITÉ VISIBLE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Il existe une politique bien définie et largement connue, qui vise à faciliter la mise en œuvre de la politique de sécurité nucléaire et prévoit des récompenses ou d'autres marques de reconnaissance qui découlent directement ou indirectement de la réalisation des objectifs de cette politique.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place des récompenses en fonction des résultats obtenus en matière de sécurité nucléaire, par exemple :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• des lettres de reconnaissance ;</li> <li>• des certificats d'appréciation ;</li> <li>• des récompenses officielles du mérite ;</li> <li>• une reconnaissance exprimée dans le cadre de l'évaluation de la performance ;</li> <li>• des photos de « l'agent de sécurité du mois ou du trimestre », qui sont affichées bien en évidence dans un espace commun.</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Note :</i> Il importe qu'un tel système de récompenses soit structuré de manière à ce qu'il n'encourage pas les comportements indésirables (des membres du personnel qui ne souhaitent pas signaler des événements de sécurité afin de ne pas ternir leur réputation et d'augmenter leur chance d'obtenir une récompense, par exemple). Il en va de même pour le type de sanctions infligées (une politique de tolérance zéro risque par exemple de décourager le signalement d'événements de sécurité).</p>
<p>Le personnel peut citer des exemples illustrant la signification des formules qui figurent dans la politique de sécurité.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Instaure un mécanisme de retour d'information sur la formation à la sécurité, qui impose à chaque stagiaire de rédiger un bref paragraphe résumant une formule qui figure dans la politique de sécurité et expliquant ce qu'elle signifie pour lui, quelques semaines après la fin de la formation.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Étudie la politique de sécurité et demande les éclaircissements nécessaires pour la comprendre, afin de pouvoir expliquer le sens de cette politique à sa manière et de pouvoir montrer comment elle influe sur ses activités quotidiennes.</li> </ul>

TABLEAU II-1. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : POLITIQUE DE SÉCURITÉ VISIBLE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Des supports de communication (intranet ou bulletins d'information, par exemple) sont utilisés pour diffuser la politique de sécurité auprès des membres du personnel.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Diffuse la politique de sécurité nucléaire par les moyens suivants :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• vidéos dans lesquelles apparaissent des cadres ;</li> <li>• bulletins d'information sur l'installation ;</li> <li>• rubrique consacrée aux références sur la page Sécurité du site web de l'installation ou de l'activité (facilement accessible par les membres du personnel et contenant les règles, les procédures et les informations générales en matière de sécurité).</li> </ul> </li> </ul>

TABLEAU II-2. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : RÔLES ET RESPONSABILITÉS CLAIRS

Indicateur	Activité
<p>Les rôles et les responsabilités de tous les membres du personnel affectés à la sécurité nucléaire ont été clairement définis par écrit pour l'installation ou l'activité concernée.</p>	<p><i>Cadre et coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Définissent par écrit les rôles, les responsabilités et les compétences de chaque membre du personnel qui a des responsabilités particulières en matière de sécurité nucléaire.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Reçoit les documents nécessaires et connaît bien ses rôles et ses responsabilités.</li> </ul>
<p>Les membres du personnel connaissent leurs rôles et leurs responsabilités en matière de sécurité nucléaire et sont incités à demander des éclaircissements en cas de besoin.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Effectue des visites et encourage les membres du personnel à demander des éclaircissements en cherchant à savoir s'ils ont des questions à poser ;</li> <li>— Désigne un collègue qui peut servir d'interlocuteur et résoudre les problèmes des membres du personnel qui ont des questions mais sont réticents à les poser directement.</li> </ul> <p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Communique des informations générales à l'ensemble du personnel (sur une page intranet où il répond aux questions les plus fréquentes, par exemple) ;</li> <li>— Évoque avec chaque membre du personnel ses rôles et ses responsabilités en matière de sécurité nucléaire, et lui pose des questions pour vérifier s'il les connaît.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Examine ses rôles et ses responsabilités en matière de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Cherche à mieux comprendre ces rôles et ces responsabilités en posant des questions aux cadres lors des visites ;</li> <li>— Consulte les sites web et se sert des documents de référence ;</li> <li>— Se met en relation avec l'interlocuteur qui est chargé de la sécurité, si nécessaire.</li> </ul>

TABLEAU II-2. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : RÔLES ET RESPONSABILITÉS CLAIRS (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les rôles et les responsabilités sont correctement expliqués aux nouveaux membres du personnel lors de séances d'accueil ou de formation.</p>	<p><i>Cadre et coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Examinent la formation initiale et la formation générale des membres du personnel afin de s'assurer que les informations appropriées sont fournies ;</li> <li>— Décident à quel moment mettre à jour les supports de formation pour y ajouter les informations appropriées ;</li> <li>— Organisent une réunion avec les nouveaux membres du personnel afin de s'assurer que les rôles et les responsabilités sont clairement définis et pour répondre aux questions en suspens.</li> </ul>
	<p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Pose des questions lors des séances d'information et des formations afin de s'assurer qu'il comprend les différents rôles et responsabilités en matière de sécurité nucléaire.</li> </ul>

TABLEAU II-2. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : RÔLES ET RESPONSABILITÉS CLAIRS (suite)

Indicateur	Activité
<p>La responsabilité de la sécurité est confiée à un cadre supérieur, mais tous les membres du personnel savent que la sécurité est une responsabilité commune dans toute l'installation ou pour toute l'activité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Choisit un directeur ou un cadre supérieur qui sera directement responsable de la sécurité de l'installation ou de l'activité.</li> </ul> <p>Tous les membres du personnel sont informés que la sécurité relève de leur responsabilité par les moyens suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Formation initiale ;</li> <li>— Formation à la sécurité et formation technique continues ;</li> <li>— Entretiens avec le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire et avec le cadre ;</li> <li>— Communiqués, bulletins d'information, alertes informatiques, affiches et vidéos.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Assume activement la responsabilité de la sécurité ;</li> <li>• en protégeant ses cartes d'accès ;</li> <li>• en interrogeant les personnes qui ne montrent pas leur autorisation d'accès ;</li> <li>• en appliquant les procédures de sécurité ;</li> <li>• en proposant des améliorations concernant la sécurité nucléaire ;</li> <li>• en respectant les instructions des gardiens ou de la force d'intervention ;</li> <li>• en signalant les situations et les comportements anormaux ;</li> <li>• en encourageant ses collègues à faire de même.</li> </ul>

TABLEAU II-2. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : RÔLES ET RESPONSABILITÉS CLAIRS (suite)

Indicateur	Activité
<p>Tous les membres du personnel connaissent suffisamment bien les menaces éventuelles et le système de sécurité nucléaire pour accepter leurs rôles et responsabilités en matière de sécurité nucléaire.</p>	<p><i>Cadre ou coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Communiquer au personnel des informations appropriées sur les menaces par les moyens suivants :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• formation pratique et théorique initiale ;</li> <li>• formation à la sécurité et formation technique continues ;</li> <li>• séances d'informations organisées par les cadres ;</li> <li>• communiqués et annonces relatives à l'évolution des menaces et à des exemples réels d'événements de sécurité et de tendances dans ce domaine.</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Donner aux membres du personnel la possibilité d'avoir un échange de vues avec les responsables de la sécurité et avec d'autres membres du personnel au sujet de la crédibilité de ces menaces.</li> </ul> <p><i>Cadre et coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Communiquer au personnel des informations non sensibles appropriées sur les moyens de nuire et sur la manière dont le système de sécurité nucléaire et les membres du personnel réagissent en cas de situation anormale.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Assister à toutes les formations requises et à toutes les séances d'information organisées par les cadres, se tenir informé du niveau de menace, étudier attentivement la crédibilité des menaces et les événements de sécurité qui ont eu lieu, et savoir comment intervenir dans une situation anormale.</li> </ul>

TABLEAU II-2. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : RÔLES ET RESPONSABILITÉS CLAIRS (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les processus et les procédures de sécurité sont clairement définis, de sorte qu'ils sont faciles à comprendre, à suivre et à évaluer.</p>	<p><i>Cadre et coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Examinent les processus et les procédures de sécurité pour vérifier qu'ils sont clairs, et demandent leur avis aux membres du personnel ;</li> <li>— Mettent à jour les processus et les procédures de sécurité, le cas échéant.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Donne son avis sur la manière de rendre les processus et les procédures plus faciles à comprendre.</li> </ul>
<p>Tous les membres du personnel savent pourquoi des fonctions relatives à la sécurité leur ont été confiées, comprennent qu'elles s'inscrivent dans un cadre plus large et savent quelle incidence elles peuvent avoir sur l'installation ou l'activité concernée.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Exige que la formation consacrée aux fonctions relatives à la sécurité permette de comprendre le pourquoi des activités, des processus, des systèmes et des procédures de sécurité, et comment ces fonctions s'inscrivent dans la stratégie globale de sécurité.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Suit la formation et pose des questions afin de mieux connaître sa fonction et les effets de cette dernière sur l'installation ou l'activité.</li> </ul>



TABLEAU II-2. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : RÔLES ET RESPONSABILITÉS CLAIRS (suite)

Indicateur	Activité
<p>En matière de sécurité nucléaire, les rôles et les responsabilités des sous-traitants sont clairement définis dans des documents contractuels.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Impose au service des achats de faire figurer dans le contrat des exigences de sécurité, notamment sur la manière de traiter les informations sensibles ;</li> <li>— Exige que chaque sous-traitant suive une formation générale sur la sécurité avant de commencer la mission prévue par le contrat ;</li> <li>— Exige que les sous-traitants soient tenus responsables de leurs actes en matière de sécurité nucléaire et qu'ils soient conscients que certains actes peuvent les priver de nouvelles missions pour l'installation ou l'activité concernées ;</li> <li>— Exige que les faits soient consignés si des sous-traitants ne respectent pas les règles de sécurité (relatives au contrôle des accès, par exemple).</li> </ul>
<p>Dans l'installation ou pour l'activité, les niveaux hiérarchiques et les canaux de communication pour les questions de sécurité sont bien connus.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Publie un organigramme dans lequel figurent les points de contact pour les questions de sécurité ;</li> <li>— Rend ces informations facilement accessibles aux membres du personnel sur le site web interne ;</li> <li>— Désigne un interlocuteur au sein de chaque service. Ce dernier peut être sollicité sans crainte de représailles pour toute question concernant la structure hiérarchique et les canaux de communication relatifs à la sécurité nucléaire.</li> </ul>

TABLEAU II-2. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : RÔLES ET RESPONSABILITÉS CLAIRS (suite)

Indicateur	Activité
La responsabilité générale des cadres en matière de sécurité est immédiatement apparente.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Diffuse cette information à l'ensemble du personnel au moyen d'un organigramme ;</li> <li>— Communique une liste des interlocuteurs importants aux membres du personnel sur support papier et rend la version électronique de cette liste facilement accessible (en la publiant dans la rubrique sécurité du site web interne de l'installation ou de l'activité, par exemple) ;</li> <li>— Explique au personnel où il peut trouver ces informations lors de rencontres formelles ou informelles (séances d'information, réunions ou présentations, par exemple).</li> </ul>

TABLEAU II-2. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : RÔLES ET RESPONSABILITÉS CLAIRS (suite)

Indicateur	Activité
<p>La menace (menace de référence) contre laquelle les matières nucléaires, les autres matières radioactives, les installations associées et les activités associées doivent être protégées a été définie ; elle est bien connue de tous ceux qui participent à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des mesures de sécurité.</p>	<p><i>État ou autorité compétente :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Désigne les parties prenantes qui participeront à la définition de la menace de référence et forme ces personnes ;</li> <li>— Organise des réunions avec ces parties prenantes afin de présenter des informations sur la menace de référence ;</li> <li>— Communique aux concepteurs de nouvelles installations et de nouvelles activités des informations appropriées sur la menace de référence afin que le système de sécurité nucléaire puisse faire face aux menaces qui sont décrites dans la menace de référence.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Donne aux concepteurs de nouvelles installations et de nouvelles activités des informations appropriées sur la menace de référence afin que le système de sécurité nucléaire puisse faire face aux menaces qui sont décrites dans la menace de référence ;</li> <li>— Assure une formation suffisante pour contrer les menaces qui sont décrites dans la menace de référence ;</li> <li>— Communique aux concepteurs, aux opérateurs et aux évaluateurs du système de sécurité nucléaire des informations appropriées sur la menace de référence ;</li> <li>— Fait connaître la menace au personnel ;</li> <li>— Tient compte des caractéristiques de la menace de référence à chaque étape du cycle de vie de l'installation ou de l'activité.</li> </ul>

TABLEAU II-2. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : RÔLES ET RESPONSABILITÉS CLAIRS (suite)

Indicateur	Activité
Des mécanismes ont été mis en place pour étudier et mettre à profit les synergies qui existent entre sûreté et sécurité.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place un organe de coordination qui est chargé d'étudier régulièrement (tous les mois, par exemple) comment la sûreté et la sécurité peuvent se compléter ;</li> <li>— Fait en sorte que l'obligation de consulter les membres du personnel qui sont chargés de la sécurité et de la sûreté soit prise en compte dans les processus et les procédures afin qu'ils donnent leur avis sur les projets.</li> </ul> <p><i>Personnel chargé de la sûreté et de la sécurité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— S'emploie activement à coordonner ses actions, tire des enseignements de l'expérience des autres afin d'améliorer la sûreté et la sécurité, et favorise la coopération entre ces deux domaines pour parvenir à une synergie.</li> </ul>

TABLEAU II-3. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : MESURE DE LA PERFORMANCE

Indicateur	Activité
<p>L'exploitation de l'installation ou de l'activité utilise des données de référence et fixe des objectifs afin de connaître, de maintenir et d'améliorer la performance à tous les niveaux.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Effectue une analyse de référence et fixe des objectifs de performance à atteindre pour renforcer la sécurité nucléaire.</li> </ul> <p>Note : Il importe que les objectifs ou le système de récompenses soient structurés de manière à ce qu'ils n'encouragent pas les comportements indésirables (des membres du personnel qui ne souhaitent pas signaler des événements de sécurité afin de ne pas ternir leur réputation et d'augmenter leur chance d'atteindre un objectif de performance ou d'obtenir une récompense, par exemple). Il en va de même pour le type de sanctions infligées (une politique de tolérance zéro risque par exemple de décourager le signalement d'événements de sécurité).</p>
<p>Le personnel est régulièrement informé de la performance obtenue et de l'écart par rapport aux objectifs.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fait régulièrement le point sur la situation (tous les trimestres, par exemple) lors des réunions du personnel ou par des courriels généraux si les informations à communiquer ne sont pas sensibles.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Suit la performance obtenue et demande aux cadres ce qu'il peut faire pour l'améliorer.</li> </ul>

TABLEAU II-3. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : MESURE DE LA PERFORMANCE (suite)

Indicateur	Activité
Des mesures sont prises lorsque la performance relative à la sécurité nucléaire n'est pas pleinement conforme aux objectifs.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Élabore et met en œuvre une procédure écrite concernant les mesures à prendre lorsque les objectifs de performance en matière de sécurité n'ont pas été atteints. Cette procédure peut comprendre la réévaluation des objectifs de performance et la préparation d'un plan d'action.</li> <li>— Consigne, étudie et analyse les événements de sécurité afin de déterminer s'il y a un problème structurel.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Connaît les objectifs de sécurité nucléaire et formule des recommandations sur la manière d'améliorer la performance.</li> </ul>
Une bonne performance qui permet d'améliorer la sécurité est récompensée.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place des récompenses en fonction des résultats obtenus en matière de sécurité nucléaire, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• des lettres de reconnaissance ;</li> <li>• des certificats d'appréciation ;</li> <li>• des récompenses officielles du mérite ;</li> <li>• une reconnaissance exprimée dans le cadre de l'évaluation de la performance ;</li> <li>• des photos de « l'agent de sécurité du mois ou du trimestre », qui sont affichées bien en évidence dans un espace commun.</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Note :</i> Il importe qu'un tel système de récompenses soit structuré de manière à ce qu'il n'encourage pas les comportements indésirables (des membres du personnel qui ne souhaitent pas signaler des événements de sécurité afin de ne pas ternir leur réputation et d'augmenter leur chance d'obtenir une récompense, par exemple). Il en va de même pour le type de sanctions infligées (une politique de tolérance zéro risque par exemple de décourager le signalement d'événements de sécurité).</p>

TABLEAU II-3. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : MESURE DE LA PERFORMANCE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les évaluations réglementaires et indépendantes qui portent sur la performance en matière de sécurité sont examinées lors des réunions de pilotage et à d'autres niveaux.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Invite les membres du personnel responsables à communiquer régulièrement des informations sur les évaluations (tous les mois, par exemple) lors de réunions pertinentes.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Participe au besoin à ces réunions pour connaître la performance relative à la sécurité nucléaire et les objectifs de performance, et contribuer à la réalisation de ces objectifs.</li> </ul>
<p>L'exploitant de l'installation ou de l'activité suit de manière active et systématique la performance par plusieurs moyens (visites des lieux par des cadres, signalement des problèmes, indicateurs, analyse des tendances, référence, examen des données d'expérience du secteur, autoévaluations ou évaluations de la performance, par exemple).</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Instaure des mécanismes de signalement et confie l'analyse des signalements aux personnes qualifiées ;</li> <li>— Met en place les systèmes de gestion qui sont définis dans la référence [II-1] (exercices permettant de tester les plans d'urgence et autoévaluations, par exemple) ;</li> <li>— Encourage les membres du personnel qu'il a choisis à participer à des forums d'échanges de bonnes pratiques et à l'examen des données d'expérience du secteur ;</li> <li>— Effectue des visites qui visent à observer la performance du personnel et l'efficacité du système de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Consigne, étudie et analyse les événements de sécurité afin de déterminer s'il y a des problèmes structurels.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Signale les problèmes et formule des recommandations sur la manière d'améliorer la performance ;</li> <li>— Participe aux autoévaluations.</li> </ul>

TABLEAU II-4. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : CADRE DE TRAVAIL

Indicateur	Activité
Le cadre de travail est propice à un haut niveau de performance (qualité de l'entretien et fourniture d'équipements et d'outils en temps voulu, par exemple).	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en œuvre une procédure qui permet à tous les membres du personnel de demander les équipements et les outils nécessaires pour accomplir efficacement leur travail, ou confirme qu'ils disposent de ces équipements et de ces outils ;</li> <li>— Met en place un programme d'examen de l'entretien pour évaluer les installations et les activités, et prévoit des mesures qui incitent le personnel à bien les entretenir ;</li> <li>— Visite les espaces de travail pour s'assurer de la qualité de l'entretien.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Demande les équipements et les outils supplémentaires dont il a besoin pour accomplir efficacement son travail ;</li> <li>— Maintient les espaces de travail dans un excellent état ;</li> <li>— Est fier de travailler dans ces espaces de travail.</li> </ul>
Le personnel est consulté au sujet de l'ergonomie et de l'efficacité de son cadre de travail.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Prévoit une procédure et des moyens suffisants pour permettre au personnel de demander une étude ergonomique de son espace de travail et de faire modifier cet espace s'il y a lieu.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Demande une étude ergonomique de son espace de travail et veille à ce que celui-ci soit modifié s'il y a lieu.</li> </ul>



TABLEAU II-4. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : CADRE DE TRAVAIL (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les textes des guides et procédures sont faciles d'accès et compréhensibles pour le personnel.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fait participer les membres du personnel à l'examen des guides et des procédures pour s'assurer qu'ils comprennent les documents en question, et rend ces documents facilement accessibles.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Soumet des observations lorsque les guides et les procédures ne sont pas faciles à utiliser ni à comprendre, et formule des recommandations sur la manière d'améliorer ces documents.</li> </ul>
<p>Les hauts dirigeants viennent régulièrement dans les postes de sécurité gardés. Une attention particulière est accordée aux périodes d'activité réduite (nuits et week-ends, par exemple).</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Effectue des visites qui visent à observer les actions du personnel de sécurité, et manifeste de l'intérêt pour le travail effectué. Ces visites sont effectuées régulièrement (toutes les semaines, par exemple) de manière aléatoire pour toutes les équipes, afin de les inciter à la vigilance et de les aider à comprendre l'importance du poste de sécurité concerné.</li> <li>— Exige que les procédures soient soumises à des examens et à des tests de performance dans le cadre du programme d'autoévaluation.</li> </ul>
<p>Toutes les activités qui sont importantes sur le plan de la sécurité font l'objet de procédures bien établies.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Exige que le personnel de sécurité établisse une correspondance entre les procédures et les activités relatives à la sécurité afin que toutes les activités qui sont importantes sur le plan de la sécurité soient prises en compte.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Préviens les cadres lorsqu'il n'existe aucune procédure pour une activité relative à la sécurité ou lorsque la procédure en vigueur doit être mise à jour.</li> </ul>

TABLEAU II-4. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : CADRE DE TRAVAIL (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les procédures de sécurité ne sont pas considérées comme un fardeau excessif.</p>	<p><i>Personnel de sécurité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Discute régulièrement avec les autres membres du personnel afin de leur expliquer pourquoi des procédures de sécurité ont été mises en place, et écoute leurs avis sur la manière de rendre ces procédures plus efficaces. Toutes les plaintes exprimées sont examinées et une réponse y est apportée.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Prend une part active aux discussions et fait des suggestions sur la manière de rendre les procédures de sécurité plus efficaces.</li> </ul>
<p>Il est demandé au personnel et aux sous-traitants de formuler des observations, qui sont analysées.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Élabore une procédure (évaluation annuelle de la performance, par exemple) pour demander aux membres du personnel leur avis sur les problèmes de sécurité ;</li> <li>— Étudie les avis des membres du personnel et y apporte une réponse ;</li> <li>— Élabore une procédure qui impose aux sous-traitants de soumettre régulièrement leurs observations (chaque année ou une fois que les tâches ont été exécutées, par exemple). Ces observations seront analysées par les cadres et permettront d'apporter des améliorations.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Soumet spontanément ses observations sur le cadre de travail et sur la manière de l'améliorer.</li> </ul>

TABLEAU II-4. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : CADRE DE TRAVAIL (suite)

Indicateur	Activité
L'ambiance de travail favorise le travail en équipe et la mise en commun des connaissances.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Constitue des équipes et des groupes de travail auxquels participent des membres du personnel situés à tous les degrés de la hiérarchie pour gérer des projets particuliers (amélioration d'une méthode de travail spécifique, par exemple). Ces équipes rédigent leurs conclusions et les présentent aux cadres.</li> <li>— Met en place un programme de mentorat afin de donner à des collègues moins expérimentés une vision plus précise de différentes compétences et connaissances.</li> <li>— Organise des réunions avec des membres du personnel de plusieurs services afin d'échanger des informations sur les activités en cours et de présenter des bonnes pratiques et des solutions pertinentes.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Participe aux projets particuliers ;</li> <li>— Joue un rôle de mentor ;</li> <li>— Échange des informations sur les activités en cours, le cas échéant ;</li> <li>— Échange des bonnes pratiques ;</li> <li>— Évoque les obstacles surmontés avec succès.</li> </ul>

TABLEAU II-4. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : CADRE DE TRAVAIL (suite)

Indicateur	Activité
<p>Il existe un mécanisme de suivi et de contrôle des heures supplémentaires afin d'éviter qu'elles n'aient des conséquences négatives pour la sécurité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Confie à une ou à plusieurs personnes la responsabilité du suivi des heures supplémentaires et de la mise en place de contrôles qui visent à respecter les normes internationales relatives au temps de travail, afin que les travailleurs assument pleinement leurs responsabilités en matière de sécurité (limitation du nombre de fois où les gardiens ou les forces d'intervention peuvent travailler douze heures consécutives, par exemple).</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Connaît les limites fixées pour les heures supplémentaires et le nombre de factions qui peuvent être effectuées, et respecte ces limites.</li> </ul>
<p>Les procédures sont régulièrement examinées et actualisées en fonction des informations communiquées par le personnel et des résultats des tests de performance.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place un mécanisme formel consistant à demander leur avis aux membres du personnel qui appliquent régulièrement les procédures ;</li> <li>— Intègre ce mécanisme au programme de tests de performance de l'installation ou de l'activité afin de prendre en considération les résultats obtenus lorsque les procédures sont révisées.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Donne son avis sur l'efficacité et la clarté des procédures ;</li> <li>— Participe si nécessaire aux tests de performance et aux actions de suivi.</li> </ul>

TABLEAU II-4. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : CADRE DE TRAVAIL (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les concepteurs et les opérateurs des systèmes de sécurité nucléaire veillent à ce que les mesures de sécurité ne nuisent pas aux dispositifs de sûreté.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Constitue un groupe composé de membres du personnel qui sont chargés de la sécurité, de la sûreté et de l'exploitation. Ce groupe examinera régulièrement les activités relatives à la sécurité, à la sûreté et à l'exploitation, afin de contribuer à désamorcer les problèmes suffisamment tôt et à trouver des solutions qui sont acceptées par tous les spécialistes.</li> <li>— Prévoit que la sécurité et la sûreté devront être prises en compte dans le cadre de l'examen de toutes les nouvelles conceptions.</li> </ul> <p><i>Personnel (si l'expérience le justifie) :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Participe à ces discussions et à ces examens et propose des solutions en cas de contradiction entre les exigences de sûreté et les exigences de sécurité.</li> </ul>

TABLEAU II-5. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : FORMATION ET QUALIFICATION

Indicateur	Activité
<p>Il existe un programme complet de formation à la sécurité nucléaire, assorti d'exigences et de critères de qualification consignés et communiqués au personnel.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Utilise les orientations figurant dans la présente publication et dans d'autres publications de l'AIEA qui sont consacrées à la sécurité nucléaire afin de s'assurer qu'il existe des programmes de formation complets et conformes aux normes internationales et aux bonnes pratiques. Des exigences et des critères de qualification sont consignés pour chaque poste et sont communiqués aux membres du personnel concernés.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Connaît les exigences en matière de formation et les critères de qualification, et cherche des formations qui répondent à ces exigences et l'aident à respecter ces critères.</li> </ul>
<p>Une priorité élevée est accordée à la participation aux formations, et celles-ci ne sont pas perturbées par des activités non urgentes.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Encourage le personnel à suivre des formations et désigne des remplaçants qui peuvent aider à mener à bien les tâches lorsque d'autres membres du personnel s'absentent pour suivre une formation.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Considère les formations comme une priorité absolue et suit toutes les formations requises.</li> </ul>
<p>Les programmes de formation sont évalués périodiquement et sont révisés si nécessaire.</p>	<p><i>Service de formation de l'installation ou pour l'activité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— A mis en place une procédure qui permet de recueillir un avis sur les formateurs et sur les supports de formation après chaque formation. Ces avis sont examinés et les supports de formation sont révisés périodiquement.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Effectue les évaluations de fin de stage demandées et présente des observations constructives tendant à ce que les supports de formation soient révisés.</li> </ul>

TABLEAU II-5. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : FORMATION ET QUALIFICATION (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les personnes qui ont besoin de connaître les qualifications d'un membre du personnel peuvent obtenir facilement cette information.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Conserve une trace des activités de formation et de qualification du personnel afin de pouvoir déterminer facilement si les exigences individuelles ont été satisfaites.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Vérifie régulièrement quelles formations il doit suivre et conserve une trace des formations suivies.</li> </ul>
<p>Les membres du personnel n'exécutent pas de tâches pour lesquelles ils ne possèdent pas les compétences ou les connaissances requises.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Détermine quelles sont les compétences et les connaissances requises pour les rôles et les responsabilités relatifs à la sécurité nucléaire, afin de pouvoir affecter la bonne personne à un poste donné.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Demande des formations et des cours de recyclage si nécessaire, afin d'exécuter au mieux les tâches qui lui sont confiées.</li> </ul>
<p>Des critères d'aptitude physique appropriés sont établis et contrôlés.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Établit des critères appropriés en matière d'aptitude physique, afin de s'assurer que le personnel peut s'acquitter des rôles et responsabilités qui lui incombent ;</li> <li>— Collabore avec les représentants du personnel et du service de formation afin que les membres du personnel concernés soient testés à l'aune de ces critères et que les résultats obtenus soient conservés dans les dossiers du personnel.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Se maintient en condition physique conformément aux critères fixés, ou signale la raison qui l'en empêche (problème médical, par exemple).</li> </ul>

TABLEAU II-5. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : FORMATION ET QUALIFICATION (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les hauts dirigeants se rendent périodiquement aux sessions de formation.</p>	<p><i>Hauts dirigeants et personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Se présentent si possible aux personnes présentes au début des sessions de formation, et déclarent que la formation est une priorité pour l'installation ou l'activité.</li> </ul>
<p>Des activités d'initiation à la sécurité sensibilisent tout le personnel aux bonnes pratiques de sécurité sur le lieu de travail et à l'obligation de signaler toute atteinte à la sécurité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Veille à ce que les modules de formation mettent en évidence l'importance de la responsabilité de chacun en matière de sécurité. Tous les membres du personnel doivent notamment signaler les erreurs qu'ils ont commises, les violations manifestes des règles de sécurité, les activités suspectes et les comportements anormaux.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Respecte toutes ses obligations en matière de formation et sait comment signaler une atteinte à la sécurité.</li> </ul>



TABLEAU II-5. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : FORMATION ET QUALIFICATION (suite)

Indicateur	Activité
Des mécanismes ont été mis en place pour vérifier que les procédures et les pratiques qui sont enseignées pendant les formations sont mises en œuvre concrètement.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Observe les membres du personnel exécuter des tâches après les formations qu'ils ont suivies ;</li> <li>— Met en place une procédure pour que les membres du personnel expliquent comment ils tiendront compte des connaissances et des compétences acquises pendant une formation dans leurs activités quotidiennes, et fait le point avec les membres du personnel après une formation (six mois après, par exemple) ;</li> <li>— Exige que les pratiques soient soumises à des examens et à des tests de performance dans le cadre du programme d'autoévaluation.</li> </ul> <p><i>Service de formation :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Organise des examens de suivi et des cours de recyclage.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en œuvre les procédures et les pratiques conformément aux formations reçues.</li> </ul>
Les capacités d'encadrement et les bonnes pratiques de sécurité sont intégrées dans les programmes de formation qui sont réservés aux cadres.	<p><i>Service de formation :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Recherche activement les bonnes pratiques et les intègre dans les programmes de formation.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Suit les formations consacrées à la sécurité ;</li> <li>— Offre au personnel la possibilité de suivre une formation qui lui permet d'acquérir des capacités d'encadrement.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Profite des possibilités de suivre une formation aux fonctions d'encadrement.</li> </ul>

TABLEAU II-5. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : FORMATION ET QUALIFICATION (suite)

Indicateur	Activité
Les cadres s'engagent à fournir des moyens suffisants pour que les formations soient efficaces.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Compare le nombre de personnes formées chaque année et le budget alloué, et collabore avec le service de formation pour déterminer si ce nombre est suffisant pour maintenir toutes les compétences et les connaissances nécessaires en matière de sécurité.</li> </ul>
D'après les valeurs et les pratiques adoptées dans l'installation ou pour l'activité concernée, tous les membres du personnel, qu'ils soient ou non chargés de la sécurité, doivent suivre des cours de recyclage pour améliorer leurs connaissances et leurs compétences dans le domaine de la sécurité.	<p><i>Service de formation :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Intègre des informations sur la sécurité dans la formation de tous les membres du personnel, quel que soit leur niveau hiérarchique.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Suit les cours de recyclage qui portent sur la sécurité.</li> </ul>
Les convictions et les attitudes sont prises en compte pour les formations consacrées à la sécurité.	<p><i>Service de formation :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Étudie l'avis des personnes qui ont suivi les formations consacrées à la sécurité, et modifie les supports de formation pour mieux tenir compte de certaines convictions et de certaines attitudes.</li> </ul>

TABLEAU II-5. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : FORMATION ET QUALIFICATION (suite)

Indicateur	Activité
<p>Le personnel est conscient que l'apprentissage est un processus continu et évolutif dans toute l'installation ou pour toute l'activité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Conçoit des plans de formation pour différents niveaux hiérarchiques, afin de montrer que l'exploitant de l'installation ou de l'activité contribue à la formation continue.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Suit des formations pour améliorer continuellement ses compétences et ses connaissances, et soumettre aux cadres des suggestions sur les formations à proposer.</li> </ul>
<p>Les cadres tiennent à assister aux cours sur la sécurité nucléaire.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Choisit au moins un cours sur la sécurité nucléaire auquel il assistera chaque année, et, après l'avoir suivi, présente au personnel des informations obtenues grâce à ce cours.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Manifeste un intérêt pour les formations à la sécurité nucléaire que le cadre a suivies ou prévoit de suivre.</li> </ul>

TABLEAU II-5. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : FORMATION ET QUALIFICATION (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les supports de formation abordent les bonnes pratiques et les enseignements qui ont été tirés des atteintes à la sécurité.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire, en collaboration avec le service de formation :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Demande au personnel de lui communiquer des informations sur les atteintes à la sécurité qui ont eu lieu ; celles-ci peuvent ensuite faire l'objet de recherches qui permettront de présenter des études de cas sans dévoiler d'informations sensibles ;</li> <li>— Mène des recherches indépendantes pour obtenir des informations sur les atteintes à la sécurité ;</li> <li>— Collabore avec des organisations partenaires pour échanger des informations non sensibles qui portent sur les atteintes à la sécurité et peuvent être utilisées pour des études de cas ;</li> <li>— Collabore avec le personnel de sécurité sur la manière de présenter les enseignements tirés et les bonnes pratiques qui peuvent être appliqués aux études de cas.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Communique au coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire des informations publiques sur les atteintes à la sécurité dont il a pris connaissance lors d'échanges de bonnes pratiques, de sessions de formation et de conférences internationales, et dans des bulletins d'information.</li> </ul>
<p>Le personnel peut donner son avis sur les formations consacrées à la sécurité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Exige que chaque formation à la sécurité comprenne une évaluation en bonne et due forme. Effectuée par chaque stagiaire, celle-ci est accueillie favorablement par les cadres et le service de formation et utilisée librement pour améliorer les formations suivantes.</li> </ul> <p><i>Service de formation :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place un mécanisme de retour d'information afin que les personnes qui ont suivi une formation puissent voir comment leur avis a été pris en compte dans les supports de formation révisés.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Remplit tous les formulaires d'évaluation et formule des critiques constructives.</li> </ul>

TABLEAU II-5. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : FORMATION ET QUALIFICATION (suite)

Indicateur	Activité
<p>Dans les programmes de formation qui sont élaborés pour l'installation ou l'activité, le souci de la sécurité est considéré comme un élément essentiel du professionnalisme.</p>	<p><i>Cadre et service de formation :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Font figurer dans les programmes de formation les caractéristiques du comportement du personnel qui sont décrites dans la référence [II-1] afin de faire prendre conscience au personnel de son rôle en matière de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Veillent également à ce que ces programmes soulignent l'importance du rôle du personnel dans l'amélioration de la sécurité nucléaire afin de susciter un sentiment de fierté.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Est fier de son travail et fait preuve de professionnalisme, en respectant toutes les procédures de sécurité et en signalant les situations anormales.</li> </ul>
<p>Le personnel de sécurité est encouragé à participer à des échanges de bonnes pratiques avec d'autres installations ou d'autres activités.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Approuve la participation d'agents chargés de la sécurité à des échanges de bonnes pratiques avec différentes organisations ;</li> <li>— Approuve le fait que ces agents communiquent des informations non sensibles lors de tels échanges.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Profite des possibilités de participer à des échanges de bonnes pratiques afin de communiquer et d'obtenir des informations qui peuvent être utiles pour améliorer les pratiques de sécurité dans l'installation ou pour l'activité concernée.</li> </ul>

TABLEAU II-5. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : FORMATION ET QUALIFICATION (suite)

Indicateur	Activité
<p>Le taux d'absentéisme aux séances de formation sur la sécurité nucléaire est faible.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Se rend aux séances de formation afin d'en souligner l'importance, et déclare que le personnel devrait assister aux séances de formation requises ;</li> <li>— Confirme que le taux de présence est élevé et, dans le cas contraire, détermine les causes de la situation ;</li> <li>— Exige qu'une feuille de présence soit établie et discute des raisons d'une absence avec les membres du personnel qui n'ont pas assisté à une séance de formation ;</li> <li>— Collabore avec les représentants du service de formation et du service de sécurité pour que la formation à la sécurité nucléaire soit intéressante, participative et dynamique. Ainsi, des conférenciers peuvent être invités, de courtes visites et des démonstrations rapides peuvent être organisées et des vidéos peuvent être projetées.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Assiste à toutes les formations requises, sauf en cas d'empêchement grave. En cas d'empêchement, ils trouvent une autre date de formation avec le service de formation dans les meilleurs délais.</li> </ul>
<p>Des dispositions ont été prises pour que les membres du personnel puissent éviter d'avoir des lacunes dans leur formation s'ils manquent des modules importants.</p>	<p><i>Cadre et service de formation :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Programment le même module de formation à différents moments de l'année pour permettre aux membres du personnel de trouver une autre date ;</li> <li>— Mettent en place des formations assistées par ordinateur ou des formations à distance, que les membres du personnel peuvent suivre selon un horaire aménagé.</li> </ul>

TABLEAU II-6. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : GESTION DES TÂCHES

Indicateur	Activité
<p>Les tâches sont planifiées de telle manière que l'intégrité du système de sécurité nucléaire soit effectivement maintenue en permanence.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Exige qu'une procédure relative à des mesures compensatoires soit élaborée et appliquée avant que des tâches de maintenance qui pourraient nuire au système de sécurité nucléaire ne soient programmées ;</li> <li>— Exige la mise en place d'une procédure afin d'informer tout le personnel concerné des conséquences que devraient avoir les travaux de maintenance pour leurs tâches habituelles (ainsi, l'agent qui est affecté au poste central de sécurité pourrait recevoir plus d'alertes qu'il n'en a l'habitude et devra examiner chacune d'entre elles et non les considérer comme fausses en raison des travaux de maintenance) ;</li> <li>— Exige que des procédures administratives comme la règle des deux personnes soient mises en œuvre si nécessaire ;</li> <li>— Effectue des visites aléatoires pendant chaque faction afin d'étudier directement l'efficacité du système de sécurité nucléaire.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Informe le cadre ou tout autre membre du personnel concerné lorsque l'efficacité du système de sécurité nucléaire peut être améliorée, et formule des recommandations précises sur la manière d'améliorer cette efficacité ;</li> <li>— N'exécute pas de tâches qui rendront le système de sécurité nucléaire moins efficace, sauf si des mesures compensatoires appropriées ont été mises en place.</li> </ul>
<p>Des plans d'urgence sont établis pour faire face aux événements prévisibles.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Établit des plans d'urgence pour maintenir la sécurité nucléaire en cas de perte d'alimentation électrique programmée, de tests de performance et d'arrêts pour maintenance.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Connaît les plans d'urgence et sait quand ils peuvent être mis en œuvre.</li> </ul>

TABLEAU II-6. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : GESTION DES TÂCHES (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les membres du personnel suivent les plans existants ou demandent les autorisations voulues s'ils s'écartent des tâches et des activités prévues.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Souligne l'importance du respect des procédures en employant des moyens adéquats (courriels, réunions, discussions ou campagnes d'affichage, par exemple) ;</li> <li>— Encourage le personnel à dire à quel moment il peut être utile de modifier un plan existant et quand les procédures doivent être modifiées ;</li> <li>— Met en place un mécanisme qui encourage le personnel à déterminer quand les plans, les procédures et les politiques doivent être modifiés ;</li> <li>— Met en place un mécanisme qui permet à quiconque d'interrompre le travail si les exigences de sécurité ne peuvent être respectées ou si le travail expose les matières à un risque.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Connaît la procédure d'autorisation à suivre avant de s'écarter des tâches ou des activités prévues ;</li> <li>— Obtient les autorisations nécessaires avant de s'écarter des tâches ou des activités prévues.</li> </ul>
<p>Les tâches sont planifiées de façon suffisamment détaillée pour permettre au personnel de travailler de façon efficace et efficiente (les moyens répondent aux besoins et les pièces détachées et les outils sont disponibles quand ils sont nécessaires, par exemple).</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Élabore une procédure qui permet au personnel de déterminer quels sont les moyens nécessaires pour un travail particulier et confirme par écrit qu'ils sont disponibles avant que les tâches ne soient exécutées.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Détermine quels sont les moyens nécessaires pour une tâche particulière (en matière de radioprotection pour les gardes ou la force d'intervention pendant les exercices, par exemple), et n'exécute pas la tâche si ces moyens ne sont pas disponibles ;</li> <li>— Sait à qui il doit s'adresser pour obtenir les moyens nécessaires.</li> </ul>



TABLEAU II-6. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : GESTION DES TÂCHES (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les relations entre les équipes de travail sont prises en considération et organisées au stade de la planification.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Encourage les différentes équipes de travail (en particulier celles qui sont chargées de la comptabilité et du contrôle des matières nucléaires et celles qui s'occupent de la sûreté) à communiquer entre elles et élabore une procédure pour que la question des interfaces soit traitée avant qu'une tâche ne soit exécutée.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Comprend comment les objectifs des autres services influent sur les tâches à exécuter, et établit les contacts appropriés avant d'effectuer une tâche.</li> </ul>
<p>Les systèmes informatiques sont mis en place et maintenus de manière à être protégés, homologués par une autorité appropriée et utilisés conformément aux procédures établies.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Établit des procédures pour que la sécurité informatique fasse partie intégrante du système de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Établit des procédures qui contribuent à la protection, à l'homologation et au fonctionnement des systèmes informatiques.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Protège ses mots de passe et les informations qui sont traitées sur les systèmes informatiques ;</li> <li>— Respecte toutes les règles de sécurité informatique et signale les vulnérabilités et les menaces présumées, par exemple les escroqueries par hameçonnage.</li> </ul>

TABLEAU II-6. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : GESTION DES TÂCHES (suite)

Indicateur	Activité
Le personnel de sécurité reste motivé grâce au dispositif de formation et aux mesures d'incitation.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Exige que des exercices soient menés régulièrement ;</li> <li>— Organise des compétitions sportives pour les gardes ou pour les membres de la force d'intervention et félicite les gagnants dans le bulletin d'information et sur le tableau d'affichage de l'installation ou de l'activité ;</li> <li>— Aide les membres du personnel de sécurité à suivre des formations théoriques et pratiques (en les autorisant à quitter leur poste et en prévoyant éventuellement des remplacements temporaires, par exemple) ;</li> <li>— Oblige les agents chargés de la sécurité à suivre une formation qui leur permet globalement de comprendre l'importance de leurs tâches, comment elles influent sur l'efficacité du système de sécurité nucléaire de l'installation ou de l'activité, et les conséquences d'une sécurité nucléaire inefficace pour eux-mêmes, pour leur famille, pour l'installation ou pour l'activité, pour l'environnement et pour le pays.</li> </ul>
	<p><i>Personnel de sécurité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Participe aux exercices ;</li> <li>— Profite des possibilités de formation ;</li> <li>— Entre dans une saine concurrence, qui l'incite à accomplir ses tâches avec soin ;</li> <li>— Comprend l'importance de ses tâches et comment elles contribuent à la sécurité nucléaire dans son ensemble ;</li> <li>— Connaît les conséquences d'une sécurité nucléaire inefficace et chaque agent comprend comment celle-ci peut avoir une incidence sur lui et sur sa famille.</li> </ul>

TABLEAU II-6. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : GESTION DES TÂCHES (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les cadres donnent suite aux retours d'informations afin d'inverser les tendances négatives en matière de sécurité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Organise immédiatement des réunions lorsque des tendances négatives apparaissent concernant les pratiques de sécurité. Pendant ces réunions, le cadre montre les tendances en question aux membres du personnel, leur demande leur avis sur la manière de les inverser et donne des instructions sur les mesures à prendre pour les contrer.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Présente des recommandations sur la manière d'améliorer la sécurité nucléaire.</li> </ul>
<p>Les problèmes de sécurité mineurs sont réglés rapidement.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Établit une procédure qui prévoit un certain délai pour régler les problèmes de sécurité. Si un coffre-fort est resté ouvert par exemple, le cadre le signale immédiatement à la personne responsable et examine avec elle comment éviter que cette situation ne se reproduise.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Prend des mesures pour régler immédiatement les problèmes de sécurité mineurs et met en place une procédure pour que ces problèmes ne se reproduisent plus.</li> </ul>

TABLEAU II-6. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : GESTION DES TÂCHES (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les synergies et les incohérences entre la sécurité, la sûreté et l'exploitation sont prises en compte afin d'éviter toute conséquence négative en exploitation.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place un groupe de coordination, qui comprend des représentants des services chargés de la sécurité, de la sûreté et de l'exploitation et qui se réunit régulièrement pour examiner les activités en cours, mieux comprendre l'incidence de chacun de ces domaines sur les autres et trouver rapidement des solutions en cas d'incohérence.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Participe au groupe de coordination et évoque ouvertement les incohérences qui concernent la sécurité, la comptabilité et le contrôle des matières nucléaires, la sûreté et l'exploitation afin de trouver des solutions appropriées.</li> </ul>
<p>L'installation ou l'activité dispose de politiques, de règles et de procédures écrites pour le recrutement, l'évaluation de la performance et la cessation d'emploi en ce qui concerne la sécurité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Intègre les exigences de sécurité dans les procédures, les politiques et les règles écrites qui concernent le recrutement, l'évaluation de la performance et la cessation d'emploi. Certains postes peuvent faire par exemple l'objet d'une habilitation avant l'embauche. Les membres du personnel qui ont accès à des informations sensibles peuvent être tenus de participer à une réunion-bilan consacrée à la sécurité avant de quitter leur emploi.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Connait les exigences de sécurité qui concernent leur emploi et l'évaluation de leur performance ;</li> <li>— Veille à ce que ces exigences soient respectées.</li> </ul>

TABLEAU II-7. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : SÉCURITÉ DE L'INFORMATION

Indicateur	Activité
<p>Les exigences relatives à la classification et au contrôle sont clairement consignées et sont bien comprises par le personnel.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place un programme de formation pour les membres du personnel qui traiteront des informations ou des ressources sensibles, et distribue des documents faciles à lire afin que le personnel puisse rapidement savoir comment traiter, stocker et reconnaître les informations sensibles ;</li> <li>— Désigne un point de contact ou une autre personne compétente, qui peut donner des conseils pertinents et répondre aux questions sur la manière de protéger les documents sensibles.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Se tient informé des exigences applicables à la classification et au contrôle ;</li> <li>— Sait à qui il doit s'adresser pour toute question concernant les exigences relatives à la classification et au contrôle.</li> </ul>
<p>Il existe des processus et des protocoles clairs et efficaces pour la classification et le traitement des informations aussi bien dans le cadre qu'en dehors de l'installation ou de l'activité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Élabore un processus et un protocole pour la protection et le traitement des informations sensibles conformément à la réglementation sur la sécurité nucléaire.</li> </ul>

TABLEAU II-7. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : SÉCURITÉ DE L'INFORMATION (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les informations confidentielles sont isolées, stockées et gérées de manière sûre.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Élabore une procédure qui permet à tous les membres du personnel d'effectuer des contrôles réguliers (à la fin de la journée de travail ou avant les pauses, par exemple) pour vérifier que les informations sensibles sont correctement stockées.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Effectue des contrôles réguliers pour vérifier que les informations sensibles sont stockées de manière sûre.</li> </ul>
<p>Les membres du personnel connaissent et comprennent l'importance d'appliquer les mesures de contrôle de l'information.</p>	<p><i>Cadre et personnel de sécurité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Veillent à ce que la formation à la sécurité souligne l'importance de la protection des informations sensibles ;</li> <li>— Ont un échange de vues formel ou informel au sujet de l'importance des mesures de contrôle et des conséquences que pourrait avoir le non-respect de ces mesures pour l'installation ou l'activité concernée.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Sait comment consulter les exigences relatives au contrôle des informations sensibles et prend contact avec les cadres compétents pour toute question.</li> </ul>

TABLEAU II-7. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : SÉCURITÉ DE L'INFORMATION (suite)

Indicateur	Activité
<p>L'accès aux informations et aux ressources est limité à ceux qui ont besoin d'y accéder pour s'acquitter de leurs tâches, disposent des pouvoirs nécessaires et ont fait l'objet d'une habilitation adaptée au degré de sensibilité des ressources en question.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Élabore des procédures qui visent à limiter l'accès aux informations et aux ressources sensibles, et vérifie que le personnel respecte ces procédures.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Donne accès aux informations et aux ressources sensibles uniquement aux personnes qui disposent de l'autorisation nécessaire.</li> </ul>
<p>Une fonction de sécurité de l'information et de sécurité informatique est créée, dotée des moyens financiers et humains nécessaires et visibles.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Intègre la sécurité informatique dans le système de sécurité nucléaire et collabore avec les informaticiens afin de réduire les vulnérabilités ;</li> <li>— Nomme un responsable de la sécurité informatique ;</li> <li>— Prévoit une rubrique pour la sécurité informatique dans le budget global.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Sait à qui il doit s'adresser pour toute question, tout problème ou toute suggestion d'amélioration qui concerne la sécurité informatique.</li> </ul>
<p>Les cadres s'engagent pleinement en faveur des initiatives relatives à la sécurité informatique et les appuient sans réserve.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Examine les initiatives relatives à la sécurité informatique lors de réunions ;</li> <li>— Prévoit un budget pour ces initiatives ;</li> <li>— Participe à la mise en œuvre de ces initiatives.</li> </ul>

TABLEAU II-7. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : SÉCURITÉ DE L'INFORMATION (suite)

Indicateur	Activité
<p>Il existe une politique de sécurité informatique écrite, qui s'applique à la totalité des supports d'information et qui est connue de l'ensemble du personnel.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fait de la sécurité informatique un élément essentiel du système de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Consigne la politique de sécurité informatique et la stocke dans un emplacement central où tous les membres du personnel peuvent facilement consulter la version la plus récente de cette politique ;</li> <li>— Distribue cette politique à tous les membres du personnel, leur fait signer un accusé de réception et leur impose de s'engager à appliquer cette politique.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Lit la politique de sécurité informatique, se familiarise avec son contenu, la signe pour en accuser réception et fait en sorte qu'elle soit facilement accessible pour pouvoir consulter les exigences quotidiennement ;</li> <li>— Applique rigoureusement la politique de sécurité informatique (ne communique pas ses mots de passe et verrouille son ordinateur lorsqu'il quitte le lieu de travail, par exemple) ;</li> <li>— Encourage ses collègues à faire de même.</li> </ul>



TABLEAU II-7. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : SÉCURITÉ DE L'INFORMATION (suite)

Indicateur	Activité
<p>Il existe des processus, des protocoles et des procédures clairs et efficaces pour l'utilisation des systèmes informatiques, aussi bien dans le cadre qu'en dehors de l'installation ou de l'activité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Collabore avec le personnel chargé de la sécurité informatique afin de consigner des procédures solides concernant l'utilisation des systèmes informatiques, aussi bien dans le cadre qu'en dehors de l'installation ou de l'activité ;</li> <li>— Constitue une équipe qui gère les procédures afin de recueillir des observations sur leur efficacité avant d'appliquer la politique de sécurité informatique à grande échelle.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Soumet ses observations sur la clarté et la facilité d'application des procédures relatives à l'utilisation du système informatique de l'installation ou de l'activité, aussi bien dans le cadre qu'en dehors de l'installation ou de l'activité ;</li> <li>— Respecte toutes les procédures applicables à l'utilisation du système informatique.</li> </ul>
<p>Les membres du personnel connaissent et comprennent l'importance de respecter les règles qui ont été adoptées dans le cadre du programme de sécurité informatique.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire, responsable de la sécurité informatique et service de formation :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Forment les membres du personnel en leur présentant des études de cas et des événements lors desquels des informations personnelles et sensibles ont été perdues ;</li> <li>— Forment les membres du personnel en leur présentant les cybermenaces actuelles et en leur expliquant comment ils peuvent renforcer la sécurité informatique.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Suit la formation, participe aux discussions connexes et comprend pourquoi il importe de respecter les règles de sécurité informatique.</li> </ul>

TABLEAU II-7. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : SÉCURITÉ DE L'INFORMATION (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les systèmes informatiques restent protégés et sont utilisés conformément aux normes et aux procédures de sécurité informatique.</p>	<p><i>Responsable de la sécurité informatique et agents chargés de la sécurité informatique :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Définissent une stratégie pour la maintenance et l'exploitation ;</li> <li>— Effectuent des autoévaluations et des tests de performance pour évaluer l'efficacité de cette stratégie.</li> </ul>
<p>Les intrusions informatiques sont considérées comme graves et regrettables.</p>	<p><i>Responsable de la sécurité informatique et agents chargés de la sécurité informatique :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Échangent des informations sur les événements d'envergure mondiale et sur leurs conséquences ;</li> <li>— Réagissent immédiatement à toute intrusion informatique et font connaître à l'ensemble du personnel les nouvelles pratiques de sécurité à adopter.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Analyse les informations relatives aux intrusions informatiques, évoque ces événements avec ses collègues et examine comment prévenir de telles intrusions dans son installation ou son activité.</li> </ul>
<p>Les exigences de sécurité informatique sont clairement consignées et sont bien comprises par le personnel.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place un programme de formation pour les membres du personnel qui utiliseront les systèmes informatiques de l'installation ou de l'activité concernée, et distribue des documents faciles à lire afin que le personnel puisse consulter rapidement les exigences ;</li> <li>— Stocke dans un emplacement central (rubrique sur le site intranet de l'installation ou de l'activité, par exemple) la politique de sécurité informatique, dont la version en vigueur peut être facilement consultée par le personnel.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Sait comment consulter les exigences de sécurité informatique en vigueur et se tient informé des actions à mener pour respecter ces exigences.</li> </ul>

TABLEAU II-8. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : EXPLOITATION ET MAINTENANCE

Indicateur	Activité
<p>L'exploitation et la maintenance sont assurées conformément à des procédures approuvées et aux calendriers fixés par les vendeurs afin que les exigences de conception soient respectées.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Établit un plan de maintenance et finance les activités de maintenance conformément à ce plan ;</li> <li>— Élabore des procédures d'exploitation ;</li> <li>— Prend en considération l'expérience d'exploitation pour le plan de maintenance et pour ces procédures (tient compte de la durée de vie constatée pour chaque objet, par exemple) ;</li> <li>— Effectue des tests de performance pour déterminer si les procédures sont mises en œuvre efficacement et évaluer le fonctionnement des appareils et des équipements.</li> </ul>
<p>Des listes de contrôle ou des procédures détaillées sont utilisées.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Établit des listes de contrôle à l'aide des guides d'exploitation et de maintenance qui sont fournis par les vendeurs et où figurent les tâches à effectuer pour chaque objet lors des maintenances préventives planifiées ;</li> <li>— Conserve dans un dossier approprié les listes de contrôle qui ont été remplies ;</li> <li>— Procède à des autoévaluations afin de déterminer si les listes de contrôle sont utilisées.</li> </ul>

TABLEAU II-8. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : EXPLOITATION ET MAINTENANCE (suite)

Indicateur	Activité
Des mesures compensatoires sont prises lorsque des équipements de sécurité sont mis hors service à des fins de maintenance ou lorsque des pannes surviennent.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Élabore et met en œuvre des mesures compensatoires lorsque les équipements de sécurité ne fonctionnent plus ;</li> <li>— Met en place une procédure qui vise à prévenir les membres du personnel concernés lorsque les équipements de sécurité ne fonctionnent pas (quelle qu'en soit la raison), et approuve d'autres mesures tout aussi solides ;</li> <li>— Applique une approche graduée pour déterminer la durée pendant laquelle d'autres mesures peuvent être nécessaires avant que la maintenance ou la réparation ne soient terminées (les pièces essentielles doivent être réparées plus rapidement, par exemple) ;</li> <li>— Informe le personnel des autres procédures qui peuvent être appliquées ;</li> <li>— Procède à des autoévaluations afin de vérifier que d'autres mesures ont été mises en place en temps voulu et qu'elles ont été appliquées pour réduire les risques de faille.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Respecte toutes les procédures de sécurité en vigueur, qu'elles soient permanentes ou temporaires.</li> </ul>
L'expérience d'exploitation relative aux équipements de sécurité est considérée comme essentielle pour la planification des achats et la maintenance.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Élabore une procédure pour recueillir systématiquement l'expérience d'exploitation relative aux équipements de sécurité et en tenir compte dans le plan de maintenance général et dans le plan de remplacement des équipements ;</li> <li>— Tient des registres afin de consigner les durées d'indisponibilité et leur cause pour chaque pièce essentielle ; ces informations sont prises en compte lorsque des équipements sont remplacés.</li> </ul>

TABLEAU II-8. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : EXPLOITATION ET MAINTENANCE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les décisions sont prises avec une grande prudence lorsqu'elles concernent la fiabilité des logiciels et du matériel informatique de sécurité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Élabore une procédure dans laquelle il est tenu compte de l'avis de spécialistes avant de prendre une décision. Avant que des achats ne soient effectués, une liste des équipements peut être envoyée aux membres du personnel concernés (à l'utilisateur de l'équipement correspondant, au personnel chargé de la maintenance et des réparations ou au représentant du service de sécurité, par exemple) afin de recueillir des observations sur les objets à acheter. Des informations comme la facilité d'exploitation, les antécédents d'exploitation (dysfonctionnements, fausses alarmes ou cycle de vie, par exemple), la facilité de maintenance, le volume de maintenance, la facilité de réparation et la facilité d'utilisation sont prises en compte pour les futurs achats d'équipements de sécurité nucléaire.</li> </ul>
<p>Les procédures d'exploitation et de maintenance sont établies en fonction des menaces qui sont décrites dans la menace de référence.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Impose aux membres du personnel de sécurité de collaborer avec des spécialistes de ces questions lorsqu'ils élaborent des procédures d'exploitation et de maintenance.</li> </ul>
<p>Pour les équipements et le matériel informatique de sécurité, les réparations et la maintenance sont effectuées dans les meilleurs délais.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Crée un dossier ou une base de données pour suivre les réparations et la maintenance des équipements de sécurité ;</li> <li>— Procède à des autoévaluations pour déterminer si les réparations et la maintenance sont effectuées dans les délais impartis.</li> </ul>

TABLEAU II-8. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : EXPLOITATION ET MAINTENANCE (suite)

Indicateur	Activité
<p>On applique effectivement les procédures sans avoir tendance à brûler des étapes, même en cas de retard sur le calendrier de maintenance.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Effectue des visites et observe les opérations de maintenance ;</li> <li>— Participe aux tests de performance qui sont menés à l'issue de la maintenance pour s'assurer que l'objet concerné fonctionne correctement ;</li> <li>— Lors des séances de formation et des rencontres formelles ou informelles (conférences, réunions ou présentations, par exemple), souligne qu'il importe de respecter strictement les procédures de maintenance.</li> </ul>
<p>Il existe un mécanisme de recueil des données rétrospectives sur les équipements et les opérations de maintenance qui sont utilisées pour analyser la fiabilité et les besoins de maintenance.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Crée un dossier ou une base de données où sont consignées les données d'exploitation et de maintenance des équipements, et les utilise pour définir les besoins de maintenance et formuler des recommandations pour les achats d'équipements.</li> </ul>
<p>Il existe des règles pour la définition et le contrôle des délais maximums dans lesquels les équipements de sécurité doivent être réparés.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Dresse une liste des pièces essentielles qui seront remplacées immédiatement afin de limiter les risques pour le système de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Fixe une durée maximale admissible pour l'arrêt de chaque catégorie d'équipements non essentiels ;</li> <li>— Procède à des autoévaluations pour déterminer si les équipements ont été réparés dans des délais satisfaisants.</li> </ul>

TABLEAU II-8. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : EXPLOITATION ET MAINTENANCE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les moyens répondent aux besoins, de sorte que les pièces détachées et les outils essentiels sont disponibles quand ils sont nécessaires.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Se sert de la liste des pièces détachées essentielles et de l'expérience d'exploitation pour constituer un stock de pièces détachées et d'outils qui sont nécessaires pour réparer les équipements de sécurité nucléaire dans les délais requis.</li> </ul>
<p>Il existe des règles pour la mise en œuvre de mesures compensatoires lorsque les équipements de sécurité sont en panne ou en cours de réparation.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Élabore des procédures pour des mesures de sécurité compensatoires ;</li> <li>— Met en place une formation consacrée aux procédures qui s'appliquent à ces mesures.</li> </ul>
<p>Le personnel d'exploitation et de maintenance a la possibilité de tenir des réunions sur le lieu de travail pour examiner des questions d'intérêt commun.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Offre l'occasion au personnel d'exploitation, de maintenance et de sécurité d'examiner et de résoudre les problèmes dans un cadre formel ou informel.</li> </ul>

TABLEAU II-9. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : ÉVALUATION DE LA FIABILITÉ DU PERSONNEL

Indicateur	Activité
<p>Pour les contrôles de sécurité du personnel, il existe des procédures écrites qui sont adaptées aux risques et aux menaces liés aux rôles et aux responsabilités pour les différents postes. Ces procédures doivent être appliquées régulièrement s'il y a lieu.</p>	<p><i>État :</i></p> <p>— Met en place un programme de fiabilité consistant à contrôler les évaluations du personnel qui sont menées selon une approche graduée, des mesures plus strictes étant appliquées pour les personnes qui occupent un poste essentiel (qui ont accès à des matières nucléaires, à d'autres matières radioactives ou à des informations sensibles, par exemple). Ces évaluations peuvent comprendre une vérification des références professionnelles et personnelles, une vérification du casier judiciaire, et une vérification des dossiers médicaux et de la situation financière. Cette évaluation peut être effectuée lorsqu'une personne est embauchée à un poste essentiel et à intervalles réguliers par la suite, car le comportement du personnel peut évoluer. Les actions qui sont décrites dans les sections 2 à 4 de la référence [II-3] peuvent servir à définir les modalités du programme de fiabilité.</p>



TABLEAU II-9. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : ÉVALUATION DE LA FIABILITÉ DU PERSONNEL (suite)

Indicateur	Activité
<p>L'évaluation de la fiabilité du personnel permet de déceler certains facteurs de risque pour la sécurité (maladies mentales et mésusage de substances, par exemple).</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en œuvre un programme de fiabilité qui est conforme à la réglementation et à la politique nationales ;</li> <li>— Habilité des médecins, des psychologues et des centres de test qui peuvent soumettre en toute confidentialité les membres du personnel à des tests afin de détecter une dépendance à des substances ou un problème médical ou psychologique qui peut avoir une incidence négative sur leur performance ;</li> <li>— Veille à ce qu'un contrôle soit effectué avant qu'une personne ne soit embauchée, puis à intervalles réguliers selon les modalités qui ont été définies par l'État ;</li> <li>— Sauvegarde les dossiers de tous les membres du personnel qui sont évalués dans le cadre du programme de fiabilité, même une fois qu'ils ne font plus partie du programme.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Remplit tous les formulaires et effectue tous les tests du programme de fiabilité en temps voulu, et respecte toutes ses exigences.</li> </ul>
<p>Les procédures relatives aux contrôles de sécurité sont rigoureusement respectées, font l'objet d'une surveillance et de vérifications et doivent être appliquées à tous les niveaux pour l'installation ou l'activité, y compris au personnel temporaire, au personnel des sous-traitants et aux visiteurs.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Évalue le programme de fiabilité pour déterminer si tous les membres du personnel font l'objet d'un contrôle adéquat. Il n'est par exemple pas toujours nécessaire de contrôler la fiabilité d'un membre du personnel temporaire de manière approfondie si celui-ci est accompagné lorsqu'il se rend dans certaines zones de l'installation.</li> </ul>

TABLEAU II-9. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : ÉVALUATION DE LA FIABILITÉ DU PERSONNEL (suite)

Indicateur	Activité
<p>En cas de dysfonctionnement réel ou supposé des mécanismes de contrôles de sécurité, les analyses effectuées et les conclusions tirées sont satisfaisantes.</p>	<p><i>État ou autorité compétente :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place des procédures dans le cadre du programme de fiabilité afin d'évaluer son efficacité et de vérifier que les mécanismes sont mis en œuvre comme cela était prévu dans l'installation ou pour l'activité. Le directeur de l'installation ou de l'activité peut par exemple présenter à l'État des rapports périodiques (semestriels, par exemple) sur l'efficacité du programme. Les informations qui permettent d'établir ces rapports peuvent être obtenues par différents moyens, notamment par des enquêtes et des questionnaires écrits auxquels ont répondu les membres du personnel dans le cadre du programme. <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Élabore des procédures permettant de mener des enquêtes et d'effectuer des modifications lorsque certains mécanismes du programme semblent ne pas fonctionner.</li> </ul> </li></ul>
<p>Les membres du personnel sont conscients et comprennent qu'il importe d'évaluer leur fiabilité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Expose au personnel les objectifs du programme de fiabilité au moyen d'échanges individuels, de courriels généraux ou de bulletins d'information ;</li> <li>— Loue les bienfaits du programme de contrôle pour les membres du personnel et pour l'installation ou l'activité, et son grand intérêt pour la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Organise des discussions formelles ou informelles sur l'importance de l'évaluation de la fiabilité, et encourage le personnel à poser des questions si certains aspects ne sont pas clairs.</li> </ul>

TABLEAU II-9. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : ÉVALUATION DE LA FIABILITÉ DU PERSONNEL (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les cadres et les autres membres du personnel concernés suivent une formation pour les aider à détecter les signes d'un comportement à haut risque et à utiliser des techniques d'observation et d'analyse similaires.</p>	<p><i>État ou autorité compétente :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place, pour les cadres et les autres membres du personnel concernés, une formation consacrée à la détection des signes d'un comportement à haut risque pouvant conduire à un comportement anormal.</li> </ul>
<p>La procédure relative aux contrôles de sécurité tient compte des facteurs qui peuvent rendre les personnes moins fiables, comme le mésusage de substances, la violence sur le lieu de travail ou les comportements criminels ou aberrants.</p>	<p><i>État ou autorité compétente :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place un programme de contrôle qui traite des facteurs de risque considérés comme une menace pour les matières nucléaires, les autres matières radioactives et les installations et activités associées ;</li> <li>— Habilité des médecins et des psychologues et fait appel à des centres de test qui peuvent soumettre les membres du personnel à des tests afin de détecter une dépendance à des substances ou un problème médical ou psychologique qui peut avoir une incidence négative sur leur performance.</li> </ul>
<p>Il existe un programme efficace de lutte contre les menaces internes, qui tient compte de tous les aspects de la sécurité et de l'exploitation de l'installation ou de l'activité.</p>	<p><i>État ou autorité compétente :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Établit des canaux et des procédures de communication officiels pour les échanges avec les autorités judiciaires locales, les responsables des services de renseignement et les services internes (sûreté, sécurité, comptabilité et contrôle des matières nucléaires ou ressources humaines, par exemple), afin d'élaborer et de mettre en œuvre le programme de lutte contre les menaces internes le plus efficace possible.</li> </ul>

TABLEAU II-9. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : ÉVALUATION DE LA FIABILITÉ DU PERSONNEL (suite)

Indicateur	Activité
Le mécanisme de vérification des antécédents est régulièrement examiné.	<p data-bbox="329 924 350 1206"><i>État ou autorité compétente :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="358 220 411 1206">— Fixe une échéance régulière (annuelle, par exemple) pour l'examen du programme de fiabilité afin de déterminer si certaines procédures doivent être modifiées ;</li> <li data-bbox="418 283 470 1206">— Consigne cette exigence d'examen dans les procédures qui sont appliquées dans le cadre du programme de fiabilité.</li> </ul>

TABLEAU II-10. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : ASSURANCE DE LA QUALITÉ

Indicateur	Activité
Des procédures d'évaluation de la fonction de sécurité ont été mises en place.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place un programme d'assurance de la qualité pour le système de sécurité nucléaire dans le cadre du système intégré de gestion ;</li> <li>— Élabore des procédures pour pouvoir effectuer des tests de performance complets à tous les niveaux (exploitation, système et attaques simulées) ;</li> <li>— Établit des procédures pour pouvoir mener régulièrement des autoévaluations.</li> </ul>
Le personnel comprend que le système de gestion est important pour la fonction de sécurité et le maintien du système de sécurité nucléaire.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fait connaître cette notion au cours de visites et lors de discussions pendant des réunions.</li> </ul>
Les procédures de sécurité sont établies, consignées et mises à jour conformément aux normes d'assurance de la qualité recommandées (enregistrement de l'approbation officielle, examen périodique et programmé, tests et enseignements tirés, par exemple).	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Tient compte de cette exigence pour l'élaboration des procédures de sécurité ;</li> <li>— Effectue une autoévaluation pour s'assurer que les procédures sont conformes aux exigences concernées.</li> </ul>
Les mesures d'assurance de la qualité sont réellement appliquées.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Contrôle l'application de ces mesures au moyen d'observations et de visites ;</li> <li>— Réexamine ces mesures lorsque des événements sont dus à des problèmes d'assurance de la qualité.</li> </ul>

TABLEAU II-10. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : ASSURANCE DE LA QUALITÉ (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les procédures d'assurance de la qualité sont régulièrement évaluées par rapport aux meilleures pratiques du secteur.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Encourage les membres du personnel à assister à des réunions internationales sur les bonnes pratiques ;</li> <li>— Met des documents en libre accès à la disposition des membres du personnel pour qu'ils les examinent ;</li> <li>— Exige que les procédures soient régulièrement évaluées (chaque année, par exemple) par rapport aux meilleures pratiques.</li> </ul>

TABLEAU II-11. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : GESTION DES CHANGEMENTS

Indicateur	Activité
<p>Des mécanismes ont été mis en place pour gérer les changements qui pourraient avoir une incidence directe ou indirecte sur la fonction de sécurité. Les changements dans des domaines comme l'exploitation, la sûreté ou la sécurité sont coordonnés avec toutes les installations ou les activités qui pourraient être concernées.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Avant que les changements ne soient introduits, met en place un mécanisme afin de vérifier que les changements qui concernent l'exploitation, la comptabilité et le contrôle des matières nucléaires, la sécurité nucléaire et les procédures de sûreté n'auront pas d'incidence négative sur d'autres mécanismes. Dans l'installation ou pour l'activité, les représentants qualifiés se réunissent régulièrement (tous les mois, par exemple) et examinent les conséquences que peuvent avoir les changements proposés.</li> <li>— Impose d'effectuer une évaluation si la mise en œuvre d'un changement exige une formation nouvelle ou la révision d'une formation existante.</li> </ul> <p><i>Cadre et personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— N'apportent pas de changements qui pourraient avoir une incidence sur la sécurité nucléaire sans utiliser au préalable le mécanisme de gestion des changements qui a été mis en place ;</li> <li>— Coordonnent les changements avec les membres du personnel qui travaillent dans tous les domaines concernés (exploitation, sûreté ou sécurité, par exemple).</li> </ul>
<p>Les changements sont évalués afin de vérifier qu'ils ont donné les résultats souhaités.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Établit une procédure qui prévoit que des tests de performance seront effectués après qu'un changement a été apporté aux mesures de sécurité nucléaire, afin que toutes les exigences de sécurité soient respectées et qu'il n'y ait pas d'incidence négative sur la comptabilité et le contrôle des matières nucléaires, l'exploitation et la sûreté.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Vérifie que les mesures de sécurité nucléaire fonctionnent comme prévu ou présente des recommandations sur la manière d'atteindre le résultat souhaité.</li> </ul>

TABLEAU II-11. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : GESTION DES CHANGEMENTS (suite)

Indicateur	Activité
<p>À l'issue d'un changement, des évaluations sont menées afin de déterminer si celui-ci a eu une incidence sur les procédures de sécurité en vigueur.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Élabore un mécanisme visant à évaluer les conséquences d'un changement sur les procédures en vigueur, et confie aux agents autorisés le soin de mettre à jour ces procédures en conséquence. Ce mécanisme comprend également des tests destinés à évaluer la performance des procédures révisées.</li> <li>— Détermine si le changement en question entraîne de nouvelles obligations en matière de formation ou une modification des obligations existantes.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Répond à la question de savoir si les procédures de sécurité doivent être révisées et soumet ses observations sur la meilleure manière de les mettre à jour s'il y a lieu.</li> </ul>
<p>Les membres du personnel qui, pour l'exécution de leurs tâches relatives à la sécurité, sont concernés par les changements introduits reçoivent la formation nécessaire pour s'y adapter.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place un mécanisme dans le cadre duquel, une fois que la nouvelle formation est prête, tous les membres du personnel concernés par le changement suivent cette formation.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Veille à recevoir toutes les formations requises.</li> </ul>
<p>Tout le monde sait clairement qui est chargé et responsable de l'exécution des tâches relatives à la sécurité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Publie et diffuse un organigramme où figurent les rôles, les responsabilités et les coordonnées des personnes.</li> </ul>



TABLEAU II-11. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : GESTION DES CHANGEMENTS (suite)

Indicateur	Activité
Des normes de référence sont établies pour les procédures et la conception de l'installation, et les changements sont apportés et consignés conformément à ces normes.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Impose de consigner chaque procédure autorisée et approuvée, ainsi que tous les changements qui y sont apportés.</li> </ul>
Avant toute modification ou acquisition de matériel informatique, de logiciels ou d'équipements, des analyses des tâches qui tiennent compte des facteurs humains sont effectuées.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Adopte une démarche dans laquelle des équipements sont utilisés dans le cadre d'un projet temporaire ou pilote afin d'analyser comment le personnel se sert du matériel informatique ou des logiciels (nouveaux ou modifiés) ;</li> <li>— Analyse le retour d'expérience du programme pilote et l'utilise pour améliorer la procédure avant de la mettre en œuvre à plus grande échelle.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Se porte volontaire pour participer au programme pilote et soumet ses observations sur les questions relatives aux facteurs humains.</li> </ul>
Des tests sont effectués pour vérifier que les équipements remplacés ou modifiés fonctionnent comme prévu.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place un programme de tests pour évaluer le fonctionnement des équipements remplacés ou modifiés ;</li> <li>— Consigne les résultats des tests et tous les changements qui ont été apportés pour que les équipements fonctionnent comme prévu.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Demande les résultats des tests avant d'utiliser des équipements remplacés ou modifiés.</li> </ul>

TABLEAU II-11. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : GESTION DES CHANGEMENTS (suite)

Indicateur	Activité
<p>Avant que des changements qui vont probablement influencer sur la sécurité ne soient apportés aux procédures, aux équipements ou à la structure de l'installation ou de l'activité, un processus de communication est mis en place pour informer le personnel et l'encourager à accepter ces changements.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place un groupe de coordination pour examiner les conséquences éventuelles des changements et déterminer si elles auront une incidence sur l'efficacité du programme de sécurité ;</li> <li>— Avant qu'un changement ne soit introduit, informe le personnel de son incidence sur son travail et lui demande de respecter les nouvelles exigences.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Demande des éclaircissements sur les changements apportés et respecte les nouvelles exigences.</li> </ul>

TABLEAU II-12. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : RETOUR D'INFORMATION

Indicateur	Activité
<p>Des mécanismes ont été mis en place pour recueillir, analyser et mettre à profit les informations disponibles à l'échelle nationale ou internationale en ce qui concerne la fonction de sécurité et le système de sécurité nucléaire.</p>	<p><i>État ou autorité compétente :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Demande au Service consultatif international sur la protection physique de mener des missions et à l'AIEA d'organiser des ateliers de formation.</li> </ul> <p><i>Personnel de sécurité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— S'abonne aux listes de diffusion de l'AIEA et d'autres organisations pour être informé lorsque de nouvelles publications sur la sécurité nucléaire ou d'autres outils sont disponibles ;</li> <li>— Participe à des échanges d'informations sur la sécurité nucléaire à l'échelle nationale.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Examine les nouvelles informations qu'il a reçues des agents chargés de la sécurité et détermine si elles sont pertinentes pour l'installation ou l'activité.</li> </ul>

TABLEAU II-12. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : RETOUR D'INFORMATION (suite)

Indicateur	Activité
<p>Des mécanismes ont été mis en place pour permettre aux personnes du public et aux membres du personnel de signaler les situations anormales, les problèmes et les événements réels ou évités de peu, pour les encourager à le faire et, s'il y a lieu, pour les récompenser.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place un programme qui encourage les membres du personnel à signaler, de manière anonyme s'ils le souhaitent, tout problème de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Encourage les membres du personnel à signaler les anomalies et les problèmes ;</li> <li>— Instaure un climat dans lequel les membres du personnel n'hésitent pas à signaler les problèmes ;</li> <li>— Dans la mesure du possible, fournit au personnel un retour d'information sur les problèmes signalés (sur la manière dont ils ont été traités, par exemple) ;</li> <li>— S'il y a lieu, récompense les membres du personnel qui ont contribué à d'importants succès sur le plan de la sécurité grâce à un signalement ;</li> <li>— Crée un numéro de téléphone et une adresse électronique qui sont communiqués aux personnes du public afin qu'elles puissent signaler tout problème ou toute situation anormale.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Signale les problèmes afin qu'ils puissent être traités et veille à ce que le cadre fournisse un retour d'information sur la manière dont ils ont été traités ;</li> <li>— Facilite la diffusion du numéro de téléphone et de l'adresse électronique grâce auxquels les personnes du public peuvent signaler les problèmes.</li> </ul>
<p>Les problèmes signalés sont examinés par les cadres, et des mesures sont prises afin que l'exploitant de l'installation ou de l'activité mette à profit cette expérience pour améliorer sa performance.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire et cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— F ont en sorte que les problèmes signalés soient pris en compte dans les formations et les activités de communication, et exploitent les informations correspondantes pour améliorer la performance relative à la sécurité nucléaire.</li> </ul>

TABLEAU II-12. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : RETOUR D'INFORMATION (suite)

Indicateur	Activité
Des mécanismes d'examen des processus et des procédures ont été consignés et mis en place pour recueillir des observations et des contributions de tous les organes de l'installation ou de l'activité.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place un mécanisme pour recueillir des observations sur les processus et les procédures auprès des membres du personnel.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Utilise activement ce mécanisme pour fournir un retour d'information sur les processus et les procédures et améliorer ainsi la sécurité nucléaire.</li> </ul>
Les retours d'information sont appréciés et encouragés.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place un mécanisme qui permet de recevoir des retours d'information régulièrement ;</li> <li>— Étudie les retours d'information en temps voulu et répond aux personnes qui les ont fournis dans la mesure du possible ;</li> <li>— Annonce au besoin les changements qui seront apportés compte tenu des retours d'information obtenus et en attribue le mérite aux membres du personnel concernés ;</li> <li>— Effectue des visites et organise des discussions informelles afin que le personnel fournisse des retours d'information.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fournit un retour d'information et veille à ce que le cadre lui réponde.</li> </ul>
L'expression d'opinions divergentes et de points de vue divers et les discussions approfondies sur les questions de sécurité en suspens et les changements y afférents sont encouragés.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Organise des réunions publiques et des réunions dans l'installation pour aborder les principaux problèmes de sécurité nucléaire et demander des avis ;</li> <li>— Met en place une procédure pour recevoir des retours d'information anonymes ;</li> <li>— Encourage les membres du personnel à fournir des retours d'information dans un cadre formel ou informel.</li> </ul>

TABLEAU II-12. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : RETOUR D'INFORMATION (suite)

Indicateur	Activité
<p>Le personnel est invité à porter un regard critique sur les procédures et les instructions qu'il applique, et à suggérer des améliorations s'il y a lieu.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place un mécanisme pour que les membres du personnel fournissent des retours d'information sur les procédures ;</li> <li>— Avant de faire appliquer des procédures nouvelles ou révisées par une plus grande partie du personnel, les fait appliquer à titre expérimental par une petite équipe afin de recevoir des retours d'information ;</li> <li>— Annonce les changements qui seront apportés compte tenu des retours d'information fournis par les membres du personnel, et attribue ces changements aux observations qu'ils ont formulées.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Présente des recommandations sur la manière d'améliorer les procédures et les instructions, et veille à ce que le cadre apporte des changements en tenant compte des retours d'information obtenus.</li> </ul>

TABLEAU II-13. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : PLANS ET EXERCICES D'URGENCE

Indicateur	Activité
Des plans d'urgence ont été mis en place pour faire face aux menaces définies et prévoir les interventions correspondantes.	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire et exploitant de l'installation ou de l'activité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Mettent en place des plans d'urgence conformément aux références [II-4] et [II-5].</li> </ul>
Les plans d'urgence sont testés régulièrement à l'aide d'exercices et d'autres moyens pour s'assurer qu'ils sont efficaces et à jour et que les personnes concernées connaissent bien les plans et le rôle qu'ils doivent jouer dans ce cadre.	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Délivre aux membres du personnel concernés une formation sur le plan d'urgence et sur leur rôle dans la mise en œuvre de ce plan.</li> </ul> <p><i>Exploitant de l'installation ou de l'activité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place un solide programme de tests de performance pour tester le plan d'urgence à l'aide d'exercices auxquels participe le plus grand nombre d'agents possible.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Suit la formation, participe aux exercices et demande si nécessaire des éclaircissements sur son rôle.</li> </ul>
Tous les systèmes de sécurité sont contrôlés régulièrement pour s'assurer qu'ils fonctionnent correctement et peuvent être utilisés en cas de besoin. Une attention particulière est accordée aux systèmes qui ne se déclenchent pas dans les conditions normales d'exploitation.	<p><i>Exploitant de l'installation ou de l'activité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place un programme de tests des mesures de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Effectue une autoévaluation du programme de tests pour vérifier qu'il est mis en œuvre conformément aux procédures.</li> </ul>

TABLEAU II-13. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : PLANS ET EXERCICES D'URGENCE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Le facteur humain des systèmes de sécurité nucléaire est évalué périodiquement pour s'assurer que le personnel est vigilant et reste disponible en cas de besoin. Une attention particulière est accordée au facteur humain pendant les périodes d'activité réduite (nuits et week-ends, par exemple).</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place un programme de tests de performance pour le personnel et les procédures ;</li> <li>— Effectue des visites aléatoires pendant chaque faction afin d'observer comment les membres du personnel s'acquittent de leurs fonctions ;</li> <li>— Sollicite l'avis des membres du personnel sur les moyens qui leur permettraient de continuer d'exercer leurs fonctions de manière optimale.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Participe aux tests de performance et présente des recommandations visant à rester vigilant et à faire fonctionner les appareils le plus efficacement possible.</li> </ul>
<p>Les plans d'urgence sont coordonnés avec la stratégie nationale applicable et rattachés à cette stratégie.</p>	<p><i>Exploitant de l'installation ou de l'activité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Établit une procédure qui impose d'élaborer les plans d'urgence à partir de documents étatiques et pour laquelle l'approbation de l'autorité compétente peut être nécessaire.</li> </ul>
<p>Les plans d'urgence sont testés non seulement avec les effectifs présents sur site, mais aussi en coordination avec les équipes d'intervention hors site.</p>	<p><i>Exploitant de l'installation ou de l'activité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Établit une procédure et conclut des accords avec des équipes d'intervention hors site pour pouvoir effectuer des tests de performance des plans d'urgence avec les gardes ou les forces d'intervention présents sur site.</li> </ul>



TABLEAU II-13. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : PLANS ET EXERCICES D'URGENCE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les cadres sont formés pour pouvoir gérer efficacement les situations exceptionnelles pour lesquelles aucune procédure n'a été définie et aucune supervision ne peut être assurée par la direction.</p>	<p><i>Exploitant de l'installation ou de l'activité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Suit une formation sur les objectifs du système de sécurité nucléaire et sur la manière d'agir dans des situations anormales.</li> </ul>
<p>Des dispositions ont été prises pour permettre d'augmenter temporairement le niveau d'alerte sécurité en période de menace accrue (introduction de mesures supplémentaires ou restriction des accès, par exemple).</p>	<p><i>Exploitant de l'installation ou de l'activité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Établit des procédures qui expliquent comment, quand et pourquoi les mesures de sécurité sont renforcées en période de menace accrue.</li> </ul>
<p>Les plans d'urgence reposent sur des principes solides de gestion de la performance humaine.</p>	<p><i>Exploitant de l'installation ou de l'activité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Exige que les exercices soient suivis d'une évaluation complète afin de déterminer si certains aspects du plan d'urgence dépassent les capacités des membres du personnel ;</li> <li>— Une fois les résultats des tests de performance évalués, modifie les plans d'urgence et réévalue les capacités humaines qu'exigent les parties modifiées lors de l'exercice suivant.</li> </ul>

TABLEAU II-13. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : PLANS ET EXERCICES D'URGENCE (suite)

Indicateur	Activité
<p>L'exploitant de l'installation ou de l'activité communique aux autorités publiques (premiers intervenants, police, armée, établissements médicaux et autorités environnementales, par exemple) des informations pertinentes sur les risques.</p>	<p><i>Exploitant de l'installation ou de l'activité :</i>            — Organise des discussions individuelles ou en groupe avec les autorités publiques locales pour examiner les risques associés aux situations anormales et les mesures qui peuvent être prises pour atténuer ces risques.</p>

TABLEAU II-14. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : AUTOÉVALUATION

Indicateur	Activité
<p>Un programme d'autoévaluation est consigné dans un plan qui définit les procédures d'autoévaluation.</p>	<p><i>Exploitant de l'installation ou de l'activité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met au point et applique des méthodes et des procédures pour les évaluations, y compris des tests de performance.</li> </ul>
<p>Les insuffisances qui ont été découvertes sont analysées pour déterminer quelles sont les nouvelles caractéristiques et les nouvelles tendances et pour y remédier.</p>	<p><i>Exploitant de l'installation ou de l'activité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— A mis en place une procédure pour analyser les causes profondes, établir des plans d'action correctifs et étudier l'évolution des résultats des analyses dans le temps.</li> </ul>
<p>Des méthodes d'étude du facteur humain sont prises en compte pour l'analyse des problèmes.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fait appel à des psychologues et à des sociologues spécialisés dans la compréhension d'un large éventail de facteurs humains qui entrent en jeu dans les activités relatives à la sécurité nucléaire.</li> </ul>
<p>Des critères de performance sont définis afin d'établir des comparaisons avec les meilleures pratiques nationales ou internationales.</p>	<p>Certaines données sur l'efficacité des programmes de sécurité peuvent ne pas être accessibles au public en raison du caractère sensible de ces informations.</p> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Encourage la participation à des manifestations au cours desquelles d'autres personnes échangent des bonnes pratiques afin a) de les comparer en interne aux pratiques de l'installation ou de l'activité et b) de mettre en œuvre toutes les bonnes pratiques qui peuvent rendre le système de sécurité nucléaire de l'installation ou de l'activité plus efficace.</li> </ul>
<p>La performance d'exploitation est surveillée afin de vérifier que les résultats attendus ont été obtenus.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Visite régulièrement l'installation, y compris la nuit et le week-end.</li> </ul>

TABLEAU II-14. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : AUTOÉVALUATION (suite)

Indicateur	Activité
Des plans d'action correctifs sont établis en fonction des conclusions de l'autoévaluation, et la mise en œuvre de ces plans fait l'objet d'un suivi.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Exige que des plans d'action correctifs soient établis dans le cadre du programme d'autoévaluation de l'autoévaluation, et la mise en œuvre de l'installation ou de l'activité ;</li> <li>— Crée une base de données pour consigner les progrès accomplis dans la mise en œuvre des plans d'action correctifs et désigne des membres du personnel pour suivre les progrès et en rendre compte régulièrement (tous les mois, par exemple).</li> </ul>
L'évaluation actualisée de la menace de référence et les prescriptions réglementaires sont prises en compte pour évaluer les systèmes de sécurité.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fait en sorte que le programme d'autoévaluation impose d'évaluer le système de sécurité nucléaire, compte tenu de l'évaluation de la menace actuelle, de la menace de référence et des prescriptions réglementaires.</li> </ul>
Le personnel connaît ses responsabilités concernant les améliorations prévues à la suite d'une évaluation de la sécurité.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Désigne les membres du personnel qui seront chargés d'effectuer certaines actions correctives et examine avec eux les mesures qu'ils prendront pour mettre en œuvre les améliorations nécessaires.</li> </ul>

TABLEAU II-14. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : AUTOÉVALUATION (suite)

Indicateur	Activité
<p>Le rôle de la direction est visible dans le développement, la préparation et la conduite des autoévaluations.</p>	<p><i>Direction :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Réunit tous les membres du personnel pour leur annoncer qu'une autoévaluation va être menée, et demande la participation et la coopération de chacun, en montrant l'importance de cette évaluation et en expliquant comment elle rendra la sécurité nucléaire plus efficace ;</li> <li>— Se réunit avec l'équipe qui procédera à l'autoévaluation afin d'examiner le plan d'évaluation et les priorités ;</li> <li>— Participe à une série de tests de performance pour observer directement le fonctionnement du système de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Se réunit régulièrement avec l'équipe chargée de l'autoévaluation (chaque semaine, par exemple) afin de savoir comment se déroule l'évaluation.</li> </ul>
<p>L'exploitant de l'installation ou de l'activité considère les évaluations, les examens et les audits comme une chance et non comme un fardeau.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fait valoir aux membres du personnel l'importance de ces examens et leur intérêt pour l'installation ou l'activité (sur le plan de l'efficacité, du prestige et de la capacité à poursuivre l'exploitation, par exemple) ;</li> <li>— Demande aux membres du personnel leur avis sur les mesures à prendre pour que les examens soient très efficaces et sur les autres avantages qui peuvent en découler.</li> </ul>
<p>Il existe une procédure qui permet de surveiller régulièrement la culture de sécurité à l'aide d'indicateurs, afin d'apporter des améliorations et de prévenir toute dégradation de la culture de sécurité nucléaire.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Élabore une procédure pour mener des autoévaluations de la culture de sécurité nucléaire, comme le propose la référence [II-2].</li> </ul>

TABLEAU II-14. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : AUTOÉVALUATION (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les cadres évaluent dans quelle mesure les programmes de formation contribuent à améliorer les attitudes à l'égard de la sécurité nucléaire.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Utilise les indicateurs qui ont été définis pour la formation et les qualifications comme référence pour l'autoévaluation de la culture de sécurité nucléaire, comme l'explique la référence [II-2] ;</li> <li>— Impose aux formateurs de faire des enquêtes avant et après certaines formations afin de détecter les changements d'attitude.</li> </ul>
<p>Dans la mesure du possible, les résultats des autoévaluations sont diffusés dans l'ensemble du secteur à l'occasion d'échanges des bonnes pratiques.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Favorise la diffusion des résultats des autoévaluations qui ne sont pas sensibles dans le cadre d'échanges de bonnes pratiques.</li> </ul>

TABLEAU II-15. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : RELATIONS AVEC L'ORGANISME DE RÉGLEMENTATION (ET AVEC LES SERVICES DE RÉPRESSION)

Indicateur	Activité
Des informations sont échangées librement et régulièrement entre l'organisme de réglementation et l'exploitant de l'installation ou de l'activité.	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Rencontre régulièrement l'autorité compétente pour connaître les problèmes généraux de sécurité (faillites et menaces) et les tendances relatives aux événements de sécurité, en vue d'apporter des améliorations.</li> </ul>
Les informations relatives aux facteurs de vulnérabilité et aux menaces sont transmises en temps opportun.	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Rencontre régulièrement l'autorité compétente pour connaître les problèmes généraux de sécurité (faillites et menaces) et les tendances relatives aux événements de sécurité, en vue d'apporter des améliorations.</li> </ul>
Les rôles des interfaces réglementaires sont clairement définis et les processus interorganismes sont rationalisés.	<p><i>Autorité compétente :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Veille à ce que les rôles des interfaces réglementaires soient clairement définis et à ce que les processus interorganismes soient rationalisés.</li> </ul>
L'exploitant de l'installation ou de l'activité signale les incidents de sécurité nucléaire à l'organisme de réglementation ou à l'autorité compétente.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Élabore et met en œuvre un mécanisme de signalement des événements de sécurité nucléaire, conformément à la réglementation ou aux prescriptions qui ont été établies par l'autorité compétente.</li> </ul>

TABLEAU II-15. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : RELATIONS AVEC L'ORGANISME DE RÉGLEMENTATION (ET AVEC LES SERVICES DE RÉPRESSION) (suite)

Indicateur	Activité
<p>L'exploitant de l'installation ou de l'activité comprend parfaitement la responsabilité qui incombe à l'organisme de réglementation.</p>	<p><i>Cadre :</i>            — Invite régulièrement (tous les six mois, par exemple) un représentant de l'autorité compétente à une réunion avec tous les membres du personnel afin qu'il s'exprime sur la responsabilité de l'autorité compétente et sur la manière dont elle intéresse l'installation ou l'activité, ainsi que les membres du personnel. Ces réunions comprennent un échange de questions-réponses.</p>
<p>L'exploitant de l'installation ou de l'activité fait preuve de respect à l'égard de l'organisme de réglementation, dont la mission bénéficie manifestement du soutien et de la coopération des cadres.</p>	<p><i>Cadre :</i>            — À l'ouverture des réunions avec l'autorité compétente, souligne que l'exploitant de l'installation ou de l'activité appuie la mission de l'autorité compétente.</p>
<p>Les membres du personnel voient d'un bon œil la présence d'agents de l'organisme de réglementation sur le site.</p>	<p><i>Cadre :</i>            — Dans un cadre formel ou informel, analyse avec les membres du personnel l'intérêt que présente l'autorité compétente pour l'installation ou pour l'activité.</p>



TABLEAU II-16. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : COORDINATION AVEC LES ORGANISATIONS EXTÉRIEURES

Indicateur	Activité
<p>Le personnel et les cadres communiquent fréquemment avec les organisations locales ou nationales qui sont concernées par la sécurité nucléaire.</p>	<p>Les organisations locales ou nationales qui sont concernées par la sécurité nucléaire peuvent être des centres de soutien à la sécurité nucléaire, des centres d'excellence, des universités, des organisations non gouvernementales ou des groupes de réflexion.</p> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fournit au besoin un appui aux membres du personnel qui ont des contacts avec les organisations locales ou nationales concernées par la sécurité nucléaire.</li> </ul>
<p>Des accords écrits ont été conclus avec les organisations compétentes pour faciliter la fourniture d'une assistance, la communication et des interventions rapides en cas d'incident.</p>	<p><i>Cadre et personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Coopèrent avec les organisations locales ou nationales qui sont concernées par la sécurité nucléaire en procédant à des examens par des pairs de rapports et d'articles de revues consacrés à la sécurité nucléaire, en faisant des présentations sur la sécurité nucléaire, en enseignant un sujet particulier dans un centre de soutien à la sécurité nucléaire ou dans un centre d'excellence, en encadrant des étudiants, en donnant une conférence dans une université ou en apportant des éléments pour un sujet de recherche.</li> </ul> <p><i>Autorité compétente :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Négocie des accords écrits avec des partenaires internationaux pour faciliter la fourniture d'une assistance et les interventions en cas d'événement.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Négocie des accords écrits avec différents intervenants locaux pour que les interventions soient plus rapides en cas d'événement de sécurité nucléaire.</li> </ul>

TABLEAU II-16. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : COORDINATION AVEC LES ORGANISATIONS EXTÉRIEURES (suite)

Indicateur	Activité
Des exercices de sécurité sont régulièrement organisés sur site et hors site, et les enseignements qui en sont tirés sont pris en compte dans les procédures et dans les mémorandums d'accord.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Organise régulièrement des exercices de sécurité (chaque année, par exemple) pour tous les membres du personnel qui sont susceptibles d'intervenir, notamment les intervenants principaux, les intervenants secondaires et le personnel d'appui ;</li> <li>— Dans le cadre de l'évaluation postérieure à ces exercices, impose de répertorier tous les changements qui seront apportés aux procédures et aux mémorandums d'accord dans lesquels figurent les rôles et les responsabilités de chaque organisme d'intervention.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Participe aux exercices de sécurité et soumet ses observations et ses suggestions concernant les changements à apporter aux procédures.</li> </ul>
Après avoir suivi une formation pertinente, les sous-traitants connaissent toutes les procédures de sécurité avant de commencer leur travail.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Impose aux sous-traitants de suivre une formation en présentiel ou assistée par ordinateur avant qu'ils ne commencent à travailler pour l'installation ou pour l'activité ;</li> <li>— Impose aux sous-traitants de réussir un test sur le contenu de cette formation avant de commencer à travailler pour l'installation ou pour l'activité ;</li> <li>— Impose aux sous-traitants de signer un document attestant qu'ils connaissent les procédures de sécurité, qu'ils sont tenus de les respecter et qu'ils sont conscients de leur importance pour la sécurité en général.</li> </ul>

TABLEAU II-16. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : COORDINATION AVEC LES ORGANISATIONS EXTÉRIEURES (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les parties prenantes externes sont systématiquement associées à la résolution de problèmes et à la prise de décisions (dans le respect du principe du « besoin d'en connaître »).</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Collaborer étroitement avec l'autorité compétente s'il y a lieu, afin de résoudre des problèmes de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Demander au besoin l'avis de parties prenantes externes (autorité compétente, autres administrations de l'État, forces de l'ordre ou services d'urgence, par exemple) pour l'aider à résoudre les problèmes de sécurité nucléaire.</li> </ul>
<p>Il existe un mécanisme de communication et de coopération avec les fournisseurs et les sous-traitants actuels ou éventuels ; ce mécanisme s'applique aux questions de sécurité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Établir un mécanisme pour que les sous-traitants actuels reçoivent les informations nécessaires en matière de sécurité.</li> </ul>

TABLEAU II-16. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : COORDINATION AVEC LES ORGANISATIONS EXTÉRIEURES (suite)

Indicateur	Activité
<p>Le fait d'assister à des cours ou à des manifestations reconnus (par exemple ceux qui sont organisés par l'AIEA) est encouragé et promu par les cadres.</p>	<p><i>État ou autorité compétente :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Demande au Service consultatif international sur la protection physique de mener des missions et à l'AIEA d'organiser des ateliers de formation ;</li> <li>— Autorise les membres du personnel à participer à des réunions internationales organisées par des organisations comme l'AIEA, l'Initiative mondiale de lutte contre le terrorisme nucléaire, l'Institut mondial de sécurité nucléaire ou l'Organisation internationale de police criminelle.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Encourage et aide les membres du personnel à assister à des cours ou à des manifestations qui portent sur la sécurité nucléaire, dans la mesure où le budget et le calendrier le permettent.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Demande une aide pour assister à des cours ou à des événements reconnus dans le domaine de la sécurité nucléaire.</li> </ul>
<p>Les publications et les rapports internationaux qui portent sur la sécurité nucléaire sont à la disposition des membres du personnel concernés.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Crée une bibliothèque (physique ou virtuelle) qui regroupe des publications et des rapports nationaux ou internationaux sur la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Encourage les membres du personnel à mieux connaître ce domaine en lisant les publications et les rapports qui figurent dans cette bibliothèque.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Se tient au fait des questions de sécurité nucléaire en lisant les publications et les rapports qui se trouvent dans la bibliothèque et en examinant leurs conclusions avec les autres membres du personnel.</li> </ul>

TABLEAU II-16. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : COORDINATION AVEC LES ORGANISATIONS EXTÉRIEURES (suite)

Indicateur	Activité
<p>L'exploitant de l'installation ou de l'activité participe à la coopération internationale sur les questions de sécurité nucléaire. L'autorité compétente peut autoriser une installation ou une activité à participer à la coopération internationale en matière de sécurité nucléaire.</p>	<p><i>Autorité compétente :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Autorise l'exploitant de l'installation ou de l'activité concernées à participer à la coopération internationale en matière de sécurité nucléaire.</li> </ul> <p><i>Une fois la participation autorisée, le cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Autorise les membres du personnel à faciliter la coopération en matière de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Donne des instructions sur cette question ;</li> <li>— Reste impliqué afin de suivre les progrès.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Soumet au cadre concerné des recommandations sur les questions de sécurité nucléaire qui pourraient faire l'objet d'une coopération. Une fois cette coopération approuvée, il peut y participer et rendre compte des progrès accomplis au cadre concerné.</li> </ul>
<p>Dans la mesure du possible, les informations sur la sécurité nucléaire qui figurent dans des publications internationales sont mises à la disposition du personnel dans la langue du pays.</p>	<p><i>Autorité compétente :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Demande aux organisations internationales des exemplaires de ces publications dans la langue du pays.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Dans le cadre de la coopération internationale relative à la sécurité nucléaire, demande que les publications soient traduites dans la langue du pays.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Se tient au fait des questions de sécurité nucléaire en lisant les publications et les rapports qui portent sur ce thème et en examinant leurs conclusions avec les autres membres du personnel.</li> </ul>

TABLEAU II-17. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : TENUE DES DOSSIERS

Indicateur	Activité
La tenue des dossiers est indispensable au bon fonctionnement du régime de sécurité et à son évaluation.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Établit une procédure qui impose une tenue des dossiers particulière pour les fonctions de sécurité, les tâches, le roulement des équipes et le contrôle des accès ;</li> <li>— Mène une autoévaluation pour vérifier que les dossiers sont tenus conformément à cette procédure.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Applique les exigences relatives à la tenue des dossiers et effectue des contrôles aléatoires pour vérifier qu'elles sont respectées ; il incite aussi les autres membres du personnel à bien tenir leurs dossiers.</li> </ul>
Les dossiers et les registres sont faciles à utiliser et facilement accessibles.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Demande aux membres du personnel leur avis sur la facilité d'utilisation des procédures de tenue des dossiers ;</li> <li>— Établit une procédure où figurent des précisions sur l'emplacement requis pour la tenue des dossiers et les registres, ainsi que les conditions d'accès à ces derniers.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Soumet aux cadres ses observations sur la clarté et la facilité d'application des procédures de tenue des dossiers, et sur la facilité avec laquelle les données peuvent être consignées dans les registres.</li> </ul>
Les dossiers sont analysés, et il existe une procédure qui permet d'extraire les informations pertinentes des dossiers et des registres actuels, ainsi que des archives.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Établit une procédure qui permet de savoir comment accéder aux informations contenues dans les dossiers, dans les registres et dans les archives, et que les personnes peuvent y accéder ;</li> <li>— Met en place une procédure qui permet d'analyser régulièrement les dossiers (chaque semaine ou chaque mois selon le type de dossiers, par exemple) afin de détecter toute situation ou toute évolution anormale.</li> </ul>

TABLEAU II-17. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : TENUE DES DOSSIERS (suite)

Indicateur	Activité
Il existe un mécanisme de protection des dossiers confidentiels.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Établit une procédure pour définir comment les dossiers (qu'ils soient conservés sur support papier ou dans des fichiers informatiques) doivent être protégés, en fonction du degré de sensibilité des informations qu'ils contiennent ;</li> <li>— Établit une procédure qui permet d'échanger des informations sensibles avec des organisations extérieures ;</li> <li>— Protège les dossiers, mais permet aux personnes autorisées d'y avoir accès (les responsables de la sécurité doivent par exemple consigner les données personnelles des visiteurs pour pouvoir délivrer une autorisation d'accès).</li> </ul>
Les registres sont utilisés correctement.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Établit une procédure qui explique comment les registres doivent être remplis, examinés et contrôlés ;</li> <li>— Lors de visites et d'autoévaluations, vérifie si la procédure est appliquée.</li> </ul>

## CARACTÉRISTIQUES DU COMPORTEMENT DES CADRES

### **Attentes**

II-25. Les cadres définissent les attentes pour les résultats à atteindre concernant les rôles relatifs à la sécurité nucléaire, afin de guider le personnel dans l'exercice de ses responsabilités (voir tableau II-18).

### **Exercice de l'autorité**

II-26. Les cadres définissent les responsabilités et les attributions pour chaque poste dans le cadre de l'organisation de la sécurité nucléaire. Ils n'abusent pas de leur autorité pour passer outre les prescriptions de sécurité nucléaire (voir tableau II-19).

### **Prise de décisions**

II-27. La mise en œuvre d'un processus décisionnel formel et ouvert montre au personnel l'importance des décisions qui concernent la sécurité nucléaire et lui donne un sentiment d'appropriation (voir tableau II-20).

### **Contrôle de la gestion**

II-28. La solidité de la culture de sécurité nucléaire dépend des attitudes du personnel. La qualité de l'encadrement influence fortement ces attitudes (voir tableau II-21).

### **Participation du personnel**

II-29. La performance s'améliore lorsque le personnel est encouragé à faire connaître ses idées, et surtout lorsque ces idées sont prises en compte par les cadres (voir tableau II-22).

### **Communication efficace**

II-30. L'un des indicateurs d'une solide culture de sécurité nucléaire est la qualité de la communication qui est mise en place par les cadres (voir tableau II-23).



## **Amélioration de la performance**

II-31. Pour susciter la vigilance, il est recommandé que le personnel s'efforce d'améliorer continuellement l'efficacité de la sécurité nucléaire. Les cadres mettent en place des mécanismes et, par leur exemple, montrent qu'ils s'attendent à ce que le personnel recommande des voies d'amélioration (voir tableau II-24).

## **Motivation**

II-32. Il existe de nombreux textes de référence sur la manière dont les cadres peuvent motiver le personnel ; la présente publication ne donne que quelques exemples simples sur la question. Le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire est invité à lire d'autres textes sur le sujet afin de développer une vision plus solide pour inciter le personnel à améliorer continuellement la sécurité nucléaire. Il peut aussi collaborer avec des psychologues pour trouver des idées sur la manière de motiver le personnel (voir tableau II-25).

*Suite du texte page 185.*

TABLEAU II-18. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : ATTENTES

Indicateur	Activité
<p>En matière de performance, les cadres font part au personnel d'attentes précises dans les domaines qui influent sur le système de sécurité nucléaire.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Établit des énoncés de mission et une politique de sécurité qui permettent aux membres du personnel de connaître les attentes ;</li> <li>— Inscrit la question de la sécurité à l'ordre du jour de chaque réunion afin de rappeler au personnel l'importance de cette question.</li> </ul>
<p>Les cadres veillent à ce que des moyens soient disponibles pour assurer une sécurité nucléaire efficace.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Examine le budget qui est consacré à la sécurité et étudie les conséquences du financement ou de l'absence de financement de certaines demandes avec le personnel ;</li> <li>— Effectue une analyse coûts-avantages pour s'assurer que le risque est acceptable (dans le respect des prescriptions réglementaires).</li> </ul>
<p>Les cadres montrent l'exemple, comme tous les membres du personnel doivent le faire, adoptent une conduite personnelle qui est conforme aux règles et aux procédures.</p>	<p><i>Cadre et personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Respectent toutes les règles et toutes les procédures de sécurité sans formuler d'objections ni demander d'exceptions, et rappellent à leurs subordonnés ou à leurs collègues qu'il importe de respecter ces règles et ces procédures.</li> </ul>

TABLEAU II-18. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : ATTENTES (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les cadres contrôlent personnellement la performance sur le terrain en effectuant des visites, en écoutant le personnel et en observant l'exécution de tâches, et prennent ensuite des mesures pour remédier aux insuffisances.</p>	<p><i>Cadre :</i> — Planifie des visites et en informe le personnel.</p>
<p>Il est fait diligence pour remédier aux insuffisances et aux facteurs de vulnérabilité importants en matière de sécurité.</p>	<p><i>Cadre :</i> — Demande que lui soit présenté régulièrement l'état d'avancement des mesures correctives qui visent à combler les failles de sécurité ; — Exige que des mesures compensatoires soient immédiatement appliquées et restent en vigueur tant que les mesures correctives n'ont pas été mises en œuvre ; — Fournit les moyens nécessaires pour appliquer les mesures correctives qui visent à remédier aux failles de sécurité importantes dès qu'il est raisonnablement possible de le faire.</p> <p><i>Personnel :</i> — Signale immédiatement les failles de sécurité qu'il découvre ; — Veille à ce que le cadre responsable corrige immédiatement les failles de sécurité importantes.</p>
<p>Les dégradations de la sécurité nucléaire sont détectées et des mesures correctives sont prises.</p>	<p><i>Cadre et personnel :</i> — Ont l'expérience et la formation suffisantes pour détecter efficacement les failles du système de sécurité nucléaire, et cherchent à définir les mesures correctives les plus efficaces.</p>

TABLEAU II-18. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : ATTENTES (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les cadres sont manifestement favorables aux niveaux de sécurité élevés qui ont été fixés dans une politique de sécurité ou dans un code de conduite.</p>	<p><i>Cadre et personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Respectent toutes les règles et toutes les procédures de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Suivent toutes les formations requises en matière de sécurité nucléaire.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fournit les moyens nécessaires pour assurer une sécurité nucléaire efficace.</li> </ul>
<p>Les cadres font connaître leur engagement en faveur de la sécurité aux membres du personnel, tout en veillant à le mettre en œuvre concrètement dans leurs activités quotidiennes.</p>	<p><i>Cadre et personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Respectent toutes les règles et toutes les procédures de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Suivent toutes les formations requises en matière de sécurité nucléaire.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fournit les moyens nécessaires pour assurer une sécurité nucléaire efficace.</li> </ul>
<p>Les cadres examinent régulièrement comment les rôles et les responsabilités qui ont été attribués sont exercés, afin de confirmer les attentes et de s'assurer que les principales responsabilités relatives à la sécurité sont assumées.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Mène une autoévaluation qui porte sur les rôles et les responsabilités des agents chargés de la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Effectue des visites qui visent à observer les agents de sécurité essentiels en action.</li> </ul>

TABLEAU II-18. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : ATTENTES (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les membres du personnel peuvent expliquer comment les cadres inspectent les lieux de travail pour s'assurer que les procédures sont appliquées et respectées conformément aux attentes.</p>	<p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Explique aux autres membres du personnel et à l'équipe chargée de l'autoévaluation comment le cadre concerné inspecte les espaces de travail et les observe afin de s'assurer que le travail est effectué conformément aux procédures.</li> </ul>
<p>Les observations constructives sont utilisées pour renforcer le comportement attendu.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fait des observations constructives au personnel lors des visites des espaces de travail, pendant les entretiens individuels, dans des rapports, et après que des tests de performance et d'autres exercices de sécurité nucléaire ont été menés.</li> </ul>
<p>Les membres du personnel peuvent citer des exemples d'attentes fortes qui ont été exprimées par la direction en matière de sécurité.</p>	<p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Comprend ce que les cadres attendent de lui et cherche à dépasser leurs attentes.</li> </ul>
<p>La direction encourage tous les collaborateurs à s'intéresser à d'autres installations, d'autres activités ou d'autres parties de leur propre installation ou de leur propre activité pour voir ce qu'ils peuvent en apprendre.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fait en sorte que les bonnes pratiques soient échangées entre les différents services de l'installation ou de l'activité et encourage les membres du personnel à en communiquer les détails, afin qu'une pratique puisse être mise en œuvre dans d'autres parties de l'installation ou de l'activité le cas échéant.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Est désireux de faire connaître ses réussites et ses bonnes pratiques afin d'améliorer la performance globale de l'installation ou de l'activité.</li> </ul>

TABLEAU II-19. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : EXERCICE DE L'AUTORITÉ

Indicateur	Activité
<p>Les cadres savent manifestement ce que l'on attend d'eux et ils reconnaissent et prennent en main toutes les situations qui nuisent à la sécurité ou dans lesquelles la vulnérabilité augmente (lorsque le système de sécurité se détériore ou que le niveau de menace augmente, par exemple).</p>	<p><i>Dès qu'une faille de sécurité est détectée, le cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— S'y intéresse immédiatement et prend la situation en main si nécessaire. Si le niveau de menace augmente, le cadre peut par exemple organiser une réunion du personnel pour lui communiquer les informations actualisées (conformément aux exigences relatives à la sécurité de l'information) et lui demander d'être plus vigilant, en l'invitant à signaler toute activité inhabituelle.</li> </ul>
<p>Les cadres sont accessibles, favorisent un véritable dialogue et encouragent les membres du personnel à leur faire part de leurs préoccupations ou de leurs soupçons sans crainte de subir des mesures disciplinaires par la suite.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Applique une politique de la porte ouverte qui est écrite et publiée, en veillant à toujours prévoir du temps dans son programme quotidien pour permettre aux membres du personnel de lui faire part directement de leurs préoccupations. Toutes ces discussions sont confidentielles.</li> </ul>
<p>Les cadres n'abusent pas de leur autorité pour contourner les mesures de sécurité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Respecte toutes les règles et toutes les procédures de sécurité sans formuler d'objections ni demander d'exceptions, et rappelle à ses subordonnés ou à ses collègues qu'il importe de respecter ces règles et ces procédures.</li> </ul>

TABLEAU II-19. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : EXERCICE DE L'AUTORITÉ (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les cadres prennent le temps d'observer et de conseiller les membres du personnel sur leur lieu de travail.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Visite les espaces de travail et collabore avec les membres du personnel pour améliorer les méthodes de travail et étudier les problèmes.</li> </ul>
<p>Les cadres rendent chacun responsable de son comportement.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met immédiatement fin à tout comportement qui pourrait nuire à l'efficacité du système de sécurité nucléaire, et évoque la situation avec le subordonné concerné afin d'en déterminer la cause et d'appliquer des mesures correctives ;</li> <li>— Dans le cadre de l'évaluation annuelle de la performance des membres du personnel, évalue leur comportement en matière de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Applique des sanctions de manière équitaine et équilibrée, conformément à la procédure en vigueur.</li> </ul>
<p>Des programmes de mesures correctives et d'amélioration rigoureux ont été mis en place et sont pilotés par les cadres.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place des programmes de mesures correctives et d'amélioration, par exemple à l'aide des moyens suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suggestions formulées par le personnel ;</li> <li>• Analyses des causes profondes ;</li> <li>• Enseignements tirés.</li> </ul> </li> <li>— Pilote ces programmes et encourage les membres du personnel à y participer comme il convient.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Présente des recommandations sur la manière d'améliorer la sécurité nucléaire et la culture de sécurité nucléaire.</li> </ul>

TABLEAU II-19. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : EXERCICE DE L'AUTORITÉ (suite)

Indicateur	Activité
<p>Si nécessaire, les cadres enclenchent des procédures pour enquêter sur les problèmes de sécurité rencontrés en sollicitant des avis sur les causes de ces problèmes et sur les améliorations à apporter.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Établit une procédure et une méthode qui permettent d'analyser les événements de sécurité, et notamment leurs causes profondes, et élabore une procédure pour mettre au point le plan d'action correctif correspondant ;</li> <li>— Après s'être assuré que des données sensibles n'ont pas été obtenues illicitement, diffuse les informations relatives aux événements de sécurité afin d'éviter que des événements similaires ne se reproduisent.</li> </ul>
<p>Les cadres définissent une stratégie pour porter à l'attention du personnel les informations relatives à la politique de sécurité en vigueur.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Affiche la politique de sécurité comme il convient, la range dans la bibliothèque où figurent les textes consacrés à la sécurité nucléaire et organise des réunions avec le personnel pour l'examiner.</li> </ul>
<p>Dans la mesure du possible et en dépit des contraintes financières, la direction évite toute réduction des effectifs qui nuira à la sécurité.</p>	<p><i>Personnel de sécurité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Effectue des évaluations de la vulnérabilité et dresse la liste des failles qui pourraient apparaître à la suite d'une réduction du nombre d'agents essentiels.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Utilise ces informations pour réclamer avec insistance des ressources supplémentaires afin qu'une réduction des effectifs ne nuise pas à l'efficacité de la sécurité nucléaire.</li> </ul>



TABLEAU II-19. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : EXERCICE DE L'AUTORITÉ (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les cadres traitent leurs subordonnés de manière équitable et comprennent que les erreurs sont inévitables, mais qu'il faut analyser les atteintes à la sécurité et mettre en œuvre des mesures correctives.</p>	<p><i>Cadre :</i> — Encourage le personnel à signaler les erreurs afin qu'elles soient corrigées et ne se répètent pas.</p>

TABLEAU II-20. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : PRISE DE DÉCISIONS

Indicateur	Activité
Les cadres prennent des décisions lorsque la situation l'exige.	<i>Cadre :</i> — Prend des décisions raisonnées en temps opportun et dans la limite de ses pouvoirs.
Les cadres expliquent leurs décisions dans la mesure du possible.	<i>Cadre :</i> — Explique ses décisions aux membres du personnel, en gardant à l'esprit qu'il n'est pas toujours en mesure d'expliquer toutes les décisions qui concernent la sécurité, en raison du caractère sensible de certaines informations.
Les cadres invitent ceux qui ne sont pas d'accord avec eux ou qui ont un point de vue différent à s'exprimer afin de donner plus de poids à la décision qui a été prise.	<i>Cadre :</i> — Sollicite au besoin l'avis des membres du personnel lorsqu'il prend des décisions. <i>Personnel :</i> — Apporte des éclairages et donne de bonnes idées d'amélioration.
Les cadres s'abstiennent d'écourter ou de contourner les processus décisionnels.	<i>Cadre :</i> — Respecte le processus décisionnel, en tenant compte du fait que, dans certaines situations, les décisions doivent être prises plus rapidement que dans d'autres.
Les décisions sont prises par les personnes qui ont les qualifications et les autorisations voulues.	<i>Personnel :</i> — Prend des décisions dans la limite de ses attributions.

TABLEAU II-20. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : PRISE DE DÉCISIONS (suite)

Indicateur	Activité
Les décisions qui sont prises par les cadres en matière de sécurité sont considérées comme raisonnables.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Annonce aux membres du personnel le lancement d'initiatives relatives à la sécurité, en leur donnant des précisions si nécessaire, afin qu'ils comprennent mieux pourquoi elles sont mises en œuvre.</li> </ul>
Les cadres participent activement à la recherche d'un équilibre entre les différentes priorités afin de trouver rapidement des solutions.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Cherche un équilibre entre les différentes priorités (sécurité, sûreté et exploitation, par exemple). Afin de trouver rapidement des solutions, il s'efforce de rencontrer les cadres d'autres services pour parler librement des problèmes rencontrés et concevoir des solutions communes et concertées.</li> </ul>
Les cadres sont très favorables à des prises de décisions prudentes en matière de sécurité.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Incite les membres du personnel à tenir compte des coûts et de la réduction des risques lorsqu'ils prennent des décisions qui concernent la sécurité nucléaire, afin d'éviter que des décisions hâtives et coûteuses ne soient prises.</li> </ul>

TABLEAU II-21. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : CONTRÔLE DE LA GESTION

Indicateur	Activité
<p>Les cadres prennent le temps d'observer comment les membres du personnel exécutent leurs tâches sur leur lieu de travail et d'améliorer leurs méthodes de travail.</p>	<p><i>Cadre :</i> — Effectue des visites et apporte des améliorations en temps voulu, en privé et de manière constructive. Salue le travail de grande qualité en temps opportun.</p>
<p>Les observations constructives sont utilisées pour renforcer le comportement qui est attendu du personnel.</p>	<p><i>Cadre :</i> — Effectue des visites de contrôle et apporte des améliorations en temps voulu, en privé et de manière constructive. Salue le travail de grande qualité en temps opportun.</p>
<p>Le personnel est tenu pour responsable du respect des règles et des procédures en vigueur.</p>	<p><i>Cadre :</i> — Explique par écrit et par oral que tous les membres du personnel doivent respecter les règles et les procédures. Tout écart par rapport aux règles et aux procédures est consigné dans le dossier de l'agent concerné, notamment dans la partie évaluation de la performance.</p>
<p>Le personnel est habilité à prendre des décisions techniques en matière de sécurité nucléaire.</p>	<p><i>Personnel :</i> — Possède un document écrit où figure son niveau d'habilitation concernant les prises de décisions techniques et qui explique quand les décisions doivent être portées à la connaissance des cadres.</p>

TABLEAU II-21. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : CONTRÔLE DE LA GESTION (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les cadres veillent à bien connaître la performance de leur installation ou de leur activité en matière de sûreté et de sécurité, et prennent des mesures pour maintenir une surveillance suffisante de la sécurité.</p>	<p><i>Cadre (continuellement) :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Examine les résultats des autoévaluations, des inspections indépendantes et des tests de performance pour mettre en lumière les similitudes et les différences entre les différents rapports ;</li> <li>— Pose des questions aux membres du personnel concernant les résultats des autoévaluations, des inspections indépendantes et des tests de performance afin d'approfondir la question ;</li> <li>— Effectue des visites pour observer par lui-même comment le travail est effectué ;</li> <li>— Demande aux membres du personnel leur avis sur la manière dont ils s'acquittent de leurs fonctions ;</li> <li>— Collabore avec les membres du personnel pour améliorer l'efficacité du système de sécurité nucléaire.</li> </ul>
<p>Les cadres mesurent l'importance de la culture de sécurité dans l'accomplissement des tâches de sécurité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Montre l'exemple et attend des travailleurs qu'ils cherchent en permanence des moyens d'apprendre et d'améliorer leurs méthodes de travail ;</li> <li>— Valorise les enseignements reçus des autres, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'installation ou de l'activité ;</li> <li>— Salue, considère et valorise les membres du personnel pour leur contribution à la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Encourage les membres du personnel à faire des suggestions ;</li> <li>— Aide les membres du personnel à améliorer leurs méthodes de travail ;</li> <li>— Considère que les membres du personnel sont un élément important de l'installation ou de l'activité et s'attache à satisfaire leurs besoins, sans se contenter de régler les problèmes techniques.</li> </ul>

TABLEAU II-21. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : CONTRÔLE DE LA GESTION (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les cadres veillent à ce que le souci de la sécurité soit omniprésent dans l'installation ou dans l'activité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Montre l'exemple et attend des travailleurs qu'ils cherchent en permanence des moyens d'apprendre et d'améliorer leurs méthodes de travail ;</li> <li>— Aide le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire et appuie la mise en œuvre du plan d'action ;</li> <li>— Effectue des visites pour observer et étudier avec le personnel les résultats obtenus en matière de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Examine les enseignements qui ont été tirés des événements de sécurité avec les membres du personnel ;</li> <li>— En matière de sécurité nucléaire, incite les membres du personnel à assumer continuellement leurs responsabilités et à vouloir améliorer la situation ;</li> <li>— Instaure un climat propice au signalement des événements et des erreurs afin de rétablir la situation et de réduire leur nombre au minimum à l'avenir.</li> </ul>
<p>Les cadres surveillent les capacités d'adaptation du personnel, ainsi que les niveaux de stress et les états de fatigue.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Effectue des visites pour observer comment les membres du personnel travaillent et regarde s'ils sont tendus ou fatigués ;</li> <li>— Encourage les membres du personnel à demander de l'aide pour atténuer les facteurs de stress (au moyen du programme d'aide au personnel, par exemple) et approuve les demandes de congé en conséquence ;</li> <li>— Instaure un climat dans lequel ses collègues sont encouragés à signaler les comportements anormaux, afin que le personnel puisse obtenir l'aide dont il a besoin.</li> </ul>

TABLEAU II-21. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : CONTRÔLE DE LA GESTION (suite)

Indicateur	Activité
Les cadres instaurent un climat de confiance et favorisent le travail en équipe dans l'installation ou dans l'activité.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fait preuve d'honnêteté dans sa communication, comme le montrent ses actes ;</li> <li>— Est ouvert aux idées du personnel ;</li> <li>— Est responsable de ses actes et en répond ;</li> <li>— Lorsqu'il communique, sait ce qu'il faut dire et ce qu'il ne faut pas communiquer (informations personnelles, par exemple) ;</li> <li>— Traite tous les membres du personnel sur un pied d'égalité ;</li> <li>— Est compréhensif et aide les membres du personnel à concilier les différentes priorités ;</li> <li>— Reconnaît la qualité du travail effectué par le personnel ;</li> <li>— Oriente les travaux et en définit l'étendue ;</li> <li>— Supprime les obstacles pour permettre aux membres du personnel d'exécuter leurs tâches plus facilement ;</li> <li>— Affecte les membres du personnel à des tâches différentes en fonction de leurs points forts et de leurs points faibles ;</li> <li>— Est à l'écoute des préoccupations et des suggestions dont lui fait part le personnel.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Est prêt à collaborer avec divers agents qui travaillent dans l'installation ou pour l'activité, et accueille volontiers des avis différents et de nouvelles idées pour les prendre en compte dans ses activités quotidiennes ;</li> <li>— Accueille les nouveaux membres du personnel et cherche à bénéficier des conseils d'un mentor.</li> </ul>

TABLEAU II-21. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : CONTRÔLE DE LA GESTION (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les cadres veillent à ce que les politiques et les procédures de sécurité informatique fassent régulièrement l'objet d'audits et de mises à jour.</p>	<p><i>Cadre :</i>            — Participe à l'examen des procédures de sécurité informatique et veille à ce que cet examen comprenne des évaluations continues (notamment de la vulnérabilité), des audits réguliers et des améliorations continues.</p>



TABLEAU II-22. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : PARTICIPATION DU PERSONNEL

Indicateur	Activité
<p>Les cadres font participer les membres du personnel à l'évaluation du risque, aux processus décisionnels et aux autres activités qui les concernent.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place une équipe composée de plusieurs experts en sécurité nucléaire, qui évalue les risques pour l'installation ou l'activité et formule des recommandations ;</li> <li>— Organise des séances de réflexion avec les membres du personnel pour trouver des idées et d'autres solutions lorsqu'il prend des décisions importantes. Pendant ces séances de réflexion, le cadre : <ul style="list-style-type: none"> <li>• se concentre sur le problème à résoudre ;</li> <li>• n'écarte aucune idée ;</li> <li>• ne prend pas de décision tant que le groupe ne s'est pas accordé sur les meilleures idées.</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Prend une part active aux séances de réflexion et exprime aux cadres des opinions constructives pour faciliter la prise de décisions.</li> </ul>
<p>Les membres du personnel sont encouragés à faire des suggestions, et leur contribution est dûment reconnue.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place un programme de suggestions formulées par le personnel et encourage ce dernier à y participer ;</li> <li>— Salue la performance du personnel par des lettres de reconnaissance, des certificats d'appréciation et des récompenses rendues publiques (pour de plus amples informations, voir par. 3.49 et 3.50).</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Prend une part active au programme de suggestions formulées par le personnel et fait des propositions constructives sur la manière d'améliorer la sécurité nucléaire et la culture de sécurité nucléaire.</li> </ul>

TABLEAU II-22. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : PARTICIPATION DU PERSONNEL (suite)

Indicateur	Activité
<p>Le personnel participe activement à l'inventaire, à la planification et à l'amélioration des tâches et des pratiques professionnelles qui ont un rapport avec la sécurité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place un programme de suggestions formulées par le personnel et encourage ce dernier à y participer ;</li> <li>— Donne suite aux idées judicieuses qui ont été soumises dans le cadre du programme de suggestions formulées par le personnel, et associe ce dernier à la planification et à la concrétisation des améliorations qui concernent la sécurité nucléaire.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Prend une part active au programme de suggestions formulées par le personnel et fait des propositions constructives sur la manière d'améliorer la sécurité nucléaire et la culture de sécurité nucléaire.</li> </ul>
<p>Les membres du personnel signalent les problèmes en toute confiance, car ils savent que les attitudes interrogatives sont encouragées.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Encourage le personnel à signaler les problèmes ;</li> <li>— Donne suite aux signalements et explique au personnel comment le problème a été traité.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Signale immédiatement tout problème de sécurité nucléaire et encourage les autres membres du personnel à faire de même.</li> </ul>

TABLEAU II-22. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : PARTICIPATION DU PERSONNEL (suite)

Indicateur	Activité
<p>Des mécanismes ont été mis en place pour qu'il soit facile, simple et bien considéré de soulever des questions concernant des insuffisances et des menaces éventuelles ou attendues en matière de sécurité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Établit un mécanisme qui permet au personnel de faire connaître ses préoccupations et les problèmes de sécurité nucléaire. Ce mécanisme comprend un moyen de signaler les problèmes de manière anonyme.</li> <li>— Diffuse des informations sur le mécanisme afin que le personnel sache comment et à qui il doit faire part de ses préoccupations.</li> <li>— Crée un cadre de travail qui encourage le personnel à signaler les problèmes.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Signale les problèmes de sécurité et encourage les autres membres du personnel à faire de même.</li> </ul>
<p>Les membres du personnel peuvent présenter leurs points de vue et leurs idées pour résoudre les problèmes, et des mécanismes ont été mis en place pour faciliter leur contribution.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Organise des séances de réflexion ;</li> <li>— Met en œuvre le programme de suggestions formulées par le personnel ;</li> <li>— Valorise les membres du personnel qui contribuent à rendre la sécurité nucléaire plus efficace.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Présente des recommandations sur la manière d'améliorer la sécurité nucléaire et la culture de sécurité nucléaire, et veille à ce que les cadres donnent leur avis à ce sujet.</li> </ul>

TABLEAU II-22. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : PARTICIPATION DU PERSONNEL (suite)

Indicateur	Activité
Des plans ont été mis en place pour empêcher que les grèves aient des conséquences inacceptables pour la sécurité nucléaire.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Envisage l'éventualité de grèves lorsqu'il élabore les plans de sécurité et les plans d'urgence afin que les procédures prévoient ce cas de figure et qu'il existe une solution sans conséquence inacceptable pour la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Fait approuver les plans de sécurité et les plans d'urgence par l'autorité compétente afin qu'elle l'aide à mettre en œuvre la solution et lui fournisse un appui en cas de grève (l'autorité compétente peut par exemple aider à négocier le recours temporaire aux gardes ou à la force d'intervention d'une autre installation).</li> </ul>

TABLEAU II-23. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : COMMUNICATION EFFICACE

Indicateur	Activité
<p>Les cadres veillent à ce que la communication soit valorisée et à ce que les problèmes susceptibles d'y faire obstacle soient traités.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Suit une formation sur la communication efficace et utilise les compétences correspondantes dans ses activités quotidiennes ;</li> <li>— Est à l'écoute du personnel ;</li> <li>— Demande régulièrement aux membres du personnel leur avis sur la manière dont la communication pourrait être améliorée.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Écoute les cadres et fait des suggestions sur la manière d'améliorer la communication.</li> </ul>
<p>Dans la mesure du possible, les cadres expliquent le contexte dans lequel s'inscrivent les problèmes et les décisions.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Organise des réunions avec le personnel pour annoncer les décisions importantes et en expliquer les conséquences, et prévoit un échange de questions-réponses à la fin de ces réunions pour répondre aux préoccupations du personnel.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Écoute les cadres et participe à l'échange de questions-réponses dans un esprit constructif.</li> </ul>
<p>Les cadres rendent visite aux membres du personnel sur leur lieu de travail et organisent des débats publics au cours desquels ces derniers peuvent poser des questions.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Visite les espaces de travail afin de discuter avec le personnel ;</li> <li>— Favorise un climat dans lequel le personnel se sent libre de poser des questions ;</li> <li>— Organise des réunions qui comprennent un échange de questions-réponses.</li> </ul>

TABLEAU II-23. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : COMMUNICATION EFFICACE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les cadres accueillent favorablement les observations des membres du personnel prennent des mesures ou expliquent pourquoi aucune mesure n'a été prise.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Aide les membres du personnel qui souhaitent soumettre des recommandations et des suggestions par les moyens suivants :</li> <li>• Mise en œuvre du programme de suggestions formulées par le personnel ;</li> <li>• Politique de la porte ouverte (le cadre est disposé à rencontrer les personnes pour examiner des questions importantes).</li> <li>— A mis en place une procédure pour donner son avis aux membres du personnel sur les recommandations qu'ils ont formulées et leur expliquer comment elles ont été prises en compte.</li> </ul>
<p>Les cadres informent le personnel des changements qui concernent les grandes orientations et l'installation ou l'activité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Organise régulièrement des réunions (chaque semaine, par exemple) avec les agents essentiels pour les informer des changements qui concernent les grandes orientations et l'installation ou l'activité, et faire le point sur l'exploitation ;</li> <li>— Veille à ce que les agents essentiels communiquent ces informations aux autres membres du personnel ;</li> <li>— Diffuse des informations sur les changements qui concernent les grandes orientations et l'installation ou l'activité par des courriels et des articles insérés dans des bulletins d'information, et à l'occasion de réunions du personnel.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— S'intéresse aux grandes orientations et observe comment les changements qui sont apportés à ces orientations et à l'installation ou à l'activité influent sur leurs tâches quotidiennes.</li> </ul>

TABLEAU II-23. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : COMMUNICATION EFFICACE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les membres du personnel n'hésitent pas à soulever et à examiner des questions ou des préoccupations, car toutes les informations nouvelles, qu'elles soient bonnes ou mauvaises, sont jugées utiles et échangées.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Instaure un climat dans lequel le personnel est encouragé à soulever des questions et des préoccupations afin d'améliorer continuellement la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Met en œuvre un programme de suggestions formulées par le personnel et donne son avis aux membres du personnel sur les suggestions qu'ils ont soumises ;</li> <li>— N'inflige pas nécessairement de sanction lorsqu'une mauvaise nouvelle est annoncée, mais s'efforce plutôt de corriger le problème.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— N'hésite pas à signaler les résultats obtenus, les problèmes et les préoccupations aux cadres afin de les tenir informés de la situation actuelle ;</li> <li>— Collabore avec les cadres pour résoudre les problèmes et répondre aux préoccupations.</li> </ul>
<p>Des procédures ont été mises en place pour renforcer le droit et le devoir des membres du personnel de soulever des questions de sécurité par les moyens disponibles, y compris sans passer par la voie hiérarchique.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Dresse une liste des membres du personnel de l'installation ou de l'activité qui peuvent être sollicités pour des questions de sécurité afin que le personnel n'hésite pas à signaler un problème, même s'il ne relève pas de leur chaîne hiérarchique.</li> </ul> <p><i>Autorité compétente :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Crée un numéro de téléphone et une adresse électronique qui permettent aux membres du personnel de signaler à l'organisme de réglementation a) les événements de sécurité qu'ils hésitent à signaler dans le cadre de leur installation ou de leur activité et b) le fait que les cadres ne leur ont pas donné leur avis sur les préoccupations qu'ils ont exprimées en matière de sécurité nucléaire.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Commence par signaler les problèmes de sécurité nucléaire à ses supérieurs hiérarchiques et connaît les autres possibilités qui s'offrent à lui s'il ne reçoit pas de réponse dans un délai raisonnable.</li> </ul>

TABLEAU II-23. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : COMMUNICATION EFFICACE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les cadres donnent leur point de vue sur l'état de la sécurité fréquemment, de manière cohérente et par différents moyens.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Décrit l'état de la sécurité aux membres du personnel par les moyens suivants :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions d'information ;</li> <li>• Messages électroniques, le cas échéant ;</li> <li>• Articles dans le bulletin d'information de l'installation ou de l'activité, le cas échéant.</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Assiste aux réunions, lit les dernières informations sur l'état de la sécurité et pose des questions aux cadres pour mieux le comprendre.</li> </ul>
<p>Les responsabilités des membres du personnel ont été définies par écrit de manière claire et sans ambiguïté, et ont fait l'objet d'une communication par les voies officielles.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Collabore avec le personnel des ressources humaines pour que les descriptions de poste mentionnent les responsabilités et soient communiquées aux membres du personnel qui occupent le poste correspondant ;</li> <li>— Publie les descriptions de poste sur le site web de l'installation ou de l'activité afin que le personnel puisse les consulter facilement.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Conserve une copie de la description de son poste et la consulte si nécessaire.</li> </ul>



TABLEAU II-23. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : COMMUNICATION EFFICACE (suite)

Indicateur	Activité
<p>L'incidence de certaines règles et de certaines procédures pour la sécurité est clairement expliquée au personnel.</p>	<p><i>Personnel de sécurité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Organise des réunions formelles ou informelles avec le personnel, notamment des séances de questions-réponses, pour expliquer pourquoi certaines règles et certaines procédures de sécurité sont nécessaires ;</li> <li>— Invite les membres du personnel à le rencontrer en tête à tête pour mieux comprendre les règles et les procédures de sécurité.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Demande des éclaircissements au personnel de sécurité si certaines règles et certaines procédures de sécurité nucléaire ne lui paraissent pas claires.</li> </ul>
<p>Tout le monde sait que la règle de communications claires et sans entrave s'applique aussi bien dans le sens ascendant que dans le sens descendant pour l'activité ou dans l'installation.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Publie une déclaration en faveur d'une communication ouverte, dans laquelle il invite les membres du personnel à le rencontrer pour examiner les problèmes ;</li> <li>— Rencontre rapidement les membres du personnel lorsqu'ils le demandent.</li> </ul>

TABLEAU II-23. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : COMMUNICATION EFFICACE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Le dispositif de communication est régulièrement testé afin de vérifier que les informations diffusées par les cadres sont reçues et comprises par le personnel à tous les niveaux.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Effectue des visites et demande aux membres du personnel ce qu'ils ont entendu sur un certain sujet ;</li> <li>— Procède à des autoévaluations dans le domaine de la communication ;</li> <li>— Observe les comportements et les déclarations du personnel qui font apparaître une mauvaise communication, et s'efforce de résoudre les problèmes.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Demande des éclaircissements aux cadres lorsqu'il ne comprend pas les informations qui lui ont été communiquées.</li> </ul>
<p>Les communications relatives à la sécurité s'effectuent dans le respect de la politique de confidentialité.</p>	<p><i>Personnel de sécurité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fait connaître la politique de confidentialité par des affiches, des courriels, des procédures publiées sur l'intranet ou des discussions à l'occasion de réunions formelles ou informelles ;</li> <li>— Examine avec les membres du personnel les communications qui n'ont pas été conformes à la politique de confidentialité, sans donner de détails, afin qu'ils respectent mieux cette politique.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Consulte la politique de confidentialité avant d'envoyer des informations relatives à la sécurité afin que la communication soit conforme à cette politique ;</li> <li>— Demande au personnel de sécurité des éclaircissements sur la politique de confidentialité lorsqu'il ne comprend pas les règles.</li> </ul>

TABLEAU II-23. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : COMMUNICATION EFFICACE (suite)

Indicateur	Activité
Des mesures sont prises dans l'installation ou pour l'activité afin d'éviter la pensée de groupe et d'encourager l'expression d'opinions divergentes.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Instaure un climat dans lequel le personnel se sent libre d'exprimer ses idées ;</li> <li>— Constitue les équipes de projet de telle manière qu'elles comptent moins de 10 membres et soient composées de personnes ayant une expérience et des compétences différentes ;</li> <li>— Organise une longue discussion avant de donner son avis sur les suggestions qui ont été formulées par une équipe de projet ;</li> <li>— Invite les équipes de projet à proposer deux solutions et à justifier chacune d'entre elles ;</li> <li>— Invite une personne de son choix à la réunion pour poser des questions difficiles afin d'évaluer les deux solutions ;</li> <li>— Invite des spécialistes qui ne font pas partie de l'équipe pour examiner différentes phases du projet.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Exprime ouvertement ses idées et accueille les idées des autres membres du personnel dans un esprit d'ouverture.</li> </ul>

TABLEAU II-23. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : COMMUNICATION EFFICACE (suite)

Indicateur	Activité
Des mécanismes ont été mis en place afin que les agents expérimentés transmettent leur expérience aux nouveaux membres du personnel et aux agents moins expérimentés dans l'installation ou dans l'activité.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place un programme de mentorat et encourage les parrains et les filleuls à y participer ;</li> <li>— Choisit un jour où les agents peu expérimentés peuvent observer les agents expérimentés dans leurs tâches quotidiennes ;</li> <li>— Organise régulièrement des réunions informelles (tous les mois, par exemple) au cours desquelles les agents expérimentés évoquent leur expérience sur un sujet particulier ;</li> <li>— Instaure un climat dans lequel les agents peu expérimentés sont invités à demander des conseils aux agents expérimentés et où ces derniers transmettent leur expérience aux agents peu expérimentés.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Cherche à devenir parrain ou filleul ;</li> <li>— Demande aux agents expérimentés des conseils et un éclairage sur des opérations particulières.</li> </ul>

TABLEAU II-24. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE

Indicateur	Activité
<p>Quelle que soit leur position hiérarchique, les membres du personnel sont encouragés à signaler les problèmes et à faire des suggestions afin d'améliorer la performance du système de sécurité nucléaire.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Participe à la mise en œuvre du programme de suggestions formulées par le personnel et encourage ce dernier à faire des suggestions afin d'améliorer la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Instaure et entretient un climat dans lequel les membres du personnel n'hésitent pas à signaler les problèmes ;</li> <li>— Donne son avis aux membres du personnel sur les suggestions destinées à améliorer la sécurité nucléaire, et signale les problèmes et les mesures qui ont été ou doivent être prises.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fait des suggestions sur la manière d'améliorer la sécurité nucléaire et la culture de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Signale les problèmes et encourage les autres membres du personnel à faire de même.</li> </ul>
<p>Les causes des événements de sécurité et des tendances négatives sont découvertes et traitées.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Contribue à la mise en œuvre d'un dispositif d'analyse des événements qui permet d'en déterminer les causes profondes et de montrer les tendances ;</li> <li>— Supervise la mise au point de tout plan d'action correctif et suit les progrès accomplis ;</li> <li>— Après s'être assuré que des données sensibles n'ont pas été obtenues illicitement, diffuse les informations relatives aux événements de sécurité afin d'éviter que des événements similaires ne se reproduisent.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Facilite l'analyse des événements et la mise en œuvre des plans d'action correctifs ;</li> <li>— Est attentif aux informations relatives aux événements passés afin d'éviter que des événements de sécurité similaires ne se reproduisent.</li> </ul>

TABLEAU II-24. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE (suite)

Indicateur	Activité
<p>L'analyse et le suivi des événements et des faits inhabituels portent non seulement sur les conséquences réelles, mais aussi sur les conséquences éventuelles de chaque incident.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Supervise l'analyse des incidents et organise des discussions avec les agents essentiels pour déterminer quelles autres conséquences auraient pu apparaître et si des mesures peuvent être ajoutées au système de sécurité nucléaire afin d'éviter que des événements similaires ne se reproduisent.</li> </ul>
<p>Lorsqu'une erreur ou un événement se produit, la question posée est « Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ? » et non « Qui est en cause ? », la priorité étant d'améliorer la situation et non d'accuser quelqu'un.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Examine les problèmes avec le personnel afin de les corriger, et non d'accuser quelqu'un.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Signale immédiatement les erreurs afin qu'elles puissent être corrigées rapidement et qu'elles ne provoquent pas d'autres problèmes.</li> </ul>
<p>En matière de sécurité nucléaire, il existe un mécanisme qui permet aux membres du personnel de faire part directement de leurs préoccupations à leur supérieur hiérarchique direct, à la direction et à l'autorité compétente.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place un programme de suggestions formulées par le personnel, au titre duquel ce dernier peut faire état de ses préoccupations de manière anonyme ;</li> <li>— Encourage les membres du personnel à signaler les problèmes de sécurité nucléaire à leur supérieur hiérarchique direct et à la hiérarchie de l'installation ou de l'activité, mais les informe aussi qu'il existe un mécanisme permettant de signaler les problèmes à l'autorité compétente.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fait d'abord part de ses préoccupations à sa hiérarchie directe et considère que les cadres doivent y répondre ;</li> <li>— Sait comment faire part de ses préoccupations à l'autorité compétente.</li> </ul>

TABLEAU II-24. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE (suite)

Indicateur	Activité
<p>La liste des indicateurs de sécurité pertinents est communiquée aux membres du personnel.</p>	<p><i>Personnel de sécurité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Organise des réunions formelles ou informelles avec le personnel pour lui transmettre des informations sur les indicateurs de sécurité ;</li> <li>— Placarde des affiches qui mettent en évidence certains indicateurs de sécurité ;</li> <li>— Diffuse des documents de référence, par exemple des brochures qui donnent des informations sur certains indicateurs de sécurité.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Assiste aux réunions, regarde les affiches et lit les documents de référence ;</li> <li>— Demande des éclaircissements sur les indicateurs de sécurité lorsqu'il ne comprend pas les informations qui lui sont fournies.</li> </ul>
<p>La direction met en évidence que les capacités, les valeurs et l'expérience professionnelles des membres du personnel constituent l'atout stratégique le plus précieux de l'installation ou de l'activité en matière de sécurité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Considère que les membres du personnel sont un élément important de l'installation ou de l'activité et s'attache à satisfaire leurs besoins, sans se contenter de régler les problèmes techniques ;</li> <li>— Appuie la participation du personnel à un programme de mentorat ;</li> <li>— Demande à des agents expérimentés de faire des présentations informelles sur certains sujets ;</li> <li>— Salue les tâches accomplies par les membres du personnel ;</li> <li>— Donne son avis sur les idées, les suggestions et les préoccupations.</li> </ul>

TABLEAU II-24. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les cadres s'engagent fermement à ce que l'installation ou l'activité devienne « apprenante », c'est-à-dire qu'elle valorise l'apprentissage à partir de sources internes ou externes et qu'elle soit déterminée à améliorer la performance en matière de sécurité grâce à cet apprentissage.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Appuie la création et la gestion d'une bibliothèque (exemplaires papier, fichiers informatiques ou les deux) qui contient une collection internationale d'articles, de présentations, de règlements et d'ouvrages sur la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Encourage les membres du personnel à consacrer du temps à lire des textes de référence et à étudier si les idées qu'ils contiennent peuvent être appliquées au système de sécurité nucléaire de l'installation ou de l'activité ;</li> <li>— Encourage les membres du personnel à participer à des échanges de bonnes pratiques à l'échelle nationale ou internationale et à faire état de toute recommandation qui serait applicable à l'installation ou à l'activité ;</li> <li>— Favorise les contacts entre les personnes qui travaillent dans différents domaines et différents services afin de permettre un apprentissage au sein de l'installation ou de l'activité ;</li> <li>— Fournit un appui afin que les membres du personnel suivent des formations et des cours sur la sécurité nucléaire, puis fassent état des recommandations qui seraient applicables à l'installation ou à l'activité.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Recommande des textes pour la bibliothèque de l'installation ou de l'activité, lit des textes, participe à des échanges de bonnes pratiques et à des ateliers et suit des formations et des cours ;</li> <li>— Formule des recommandations à l'intention des cadres sur la manière de mettre à profit les nouvelles connaissances afin d'améliorer la performance en matière de sécurité nucléaire.</li> </ul>



TABLEAU II-24. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les cadres inspectent fréquemment les travaux pour s'assurer que les procédures sont appliquées et respectées conformément aux attentes.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Effectue des visites pour observer comment les membres du personnel travaillent et pour déterminer s'ils respectent les procédures ;</li> <li>— Explique aux membres du personnel que toutes les procédures de sécurité nucléaire doivent être respectées sans exception.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Respecte toutes les procédures et signale aux cadres toutes les modifications qui doivent y être apportées.</li> </ul>
<p>Les cadres assurent un suivi systématique des mesures qui portent sur la performance humaine en matière de sécurité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Donne en temps opportun des informations en retour aux membres du personnel au sujet des suggestions qui ont été soumises en vue d'améliorer la performance relative à la sécurité nucléaire, ainsi que des préoccupations qui ont été soulevées, et continue à fournir de telles informations tant que ces suggestions ou ces préoccupations n'ont pas été traitées ;</li> <li>— Collabore avec le personnel de sécurité pour analyser les effets que les nouvelles exigences de sécurité peuvent avoir sur la performance humaine ;</li> <li>— Collabore avec le personnel de sécurité pour mener des tests de performance et des autoévaluations de la performance humaine qui portent sur l'efficacité de la sécurité nucléaire.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Veille à ce que les cadres donnent leur avis sur les recommandations d'amélioration de la sécurité nucléaire et à ce qu'ils répondent aux préoccupations qui ont été soulevées en matière de sécurité nucléaire.</li> </ul>

TABLEAU II-24. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE (suite)

Indicateur	Activité
<p>La direction veille à ce que l'analyse des événements permette de tirer des enseignements qui peuvent servir à améliorer la performance en matière de sécurité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Examine avec le personnel de sécurité les enseignements qui ont été tirés du programme d'analyse des événements de sécurité et la manière dont ils ont été utilisés pour améliorer la performance en matière de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Demande aux agents de sécurité leur avis sur la manière d'améliorer ce mécanisme.</li> </ul>
<p>Les cadres et les membres du personnel concernés connaissent les bonnes pratiques qui sont applicables à la sécurité nationale ou internationale.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Appuie la création et la gestion d'une bibliothèque où figurent des textes consacrés à la sécurité nucléaire (exemplaires papier, fichiers informatiques ou les deux) et qui contient entre autres de bonnes pratiques en matière de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Encourage les membres du personnel à consacrer du temps à l'étude des bonnes pratiques qui portent sur la sécurité nucléaire nationale ou internationale ;</li> <li>— Encourage les membres du personnel à participer à des échanges de bonnes pratiques à l'échelle nationale ou internationale.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Recommande des textes pour la bibliothèque de l'installation ou de l'activité, lit des textes et participe à des échanges de bonnes pratiques ;</li> <li>— Formule des recommandations à l'intention des cadres sur la manière de mettre à profit les nouvelles connaissances afin d'améliorer la performance en matière de sécurité nucléaire.</li> </ul>

TABLEAU II-24. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE (suite)

Indicateur	Activité
<p>S'il est nécessaire de prévoir des dérogations à une procédure, il existe un moyen efficient et efficace de les gérer correctement.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Établit une procédure pour définir comment gérer les dérogations et les exceptions qui concernent des procédures particulières ;</li> <li>— Délivre aux membres du personnel une formation sur la gestion des dérogations et des exceptions qui s'appliquent aux procédures.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Suit intégralement les formations et sait comment gérer les dérogations et les exceptions qui concernent des procédures particulières sans compromettre la sécurité nucléaire.</li> </ul>

TABLEAU II-24. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE (suite)

Indicateur	Activité
L'installation ou l'activité fait appel à des spécialistes des facteurs humains et à des psychologues.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Encourage le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire à collaborer avec des spécialistes des facteurs humains et avec des psychologues afin de promouvoir les attitudes et les convictions qui sont nécessaires à l'amélioration continue de la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Sollicite un spécialiste des facteurs humains lorsqu'il conçoit des systèmes de sécurité nucléaire et les met à niveau ;</li> <li>— Encourage les membres du personnel à faire appel à un psychologue pour parler de leurs problèmes et trouver comment atténuer les facteurs de stress ;</li> <li>— Sollicite un psychologue dans le cadre du programme de fiabilité et du programme d'aide au personnel ;</li> <li>— Instaure un climat dans lequel le fait de rencontrer un psychologue n'est pas stigmatisé et n'a pas d'incidence négative.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Pour les projets, fait appel à des spécialistes des facteurs humains ou à des psychologues, selon le cas ;</li> <li>— N'hésite pas à faire appel aux services d'un psychologue dans le cadre du programme d'aide au personnel, et encourage ses collègues à faire de même afin d'atténuer les facteurs de stress.</li> </ul>

TABLEAU II-25. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : MOTIVATION

Indicateur	Activité
<p>Les cadres encouragent, apprécient et récompensent les attitudes louables.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Montre l'exemple en affichant l'attitude qu'il souhaite voir adoptée par les membres du personnel ;</li> <li>— Salue les attitudes remarquables du personnel par des programmes de récompenses et pendant les évaluations de la performance.</li> </ul> <p>On trouvera d'autres suggestions sur ce thème aux paragraphes 3.49 et 3.50.</p>
<p>Les cadres facilitent la mise en œuvre du programme de lutte contre les menaces internes en insistant sur l'obligation de rester attentif aux faits inhabituels et de les signaler.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Présente les enseignements qui ont été tirés d'autres affaires dans lesquelles des initiés étaient impliqués afin de montrer que la menace est crédible ;</li> <li>— Instaure un climat dans lequel le personnel peut signaler librement les problèmes sans crainte de représailles ;</li> <li>— Forme le personnel sur la définition des comportements anormaux et sur la manière de les signaler ;</li> <li>— Encourage le personnel à signaler les faits inhabituels et les comportements anormaux.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Comprend que les menaces internes sont très préoccupantes ;</li> <li>— Signale les problèmes et encourage ses collègues à faire de même ;</li> <li>— Suit intégralement les formations et sait comment signaler les comportements anormaux et les autres problèmes de sécurité nucléaire.</li> </ul>
<p>Les systèmes de gratification permettent de récompenser la contribution des membres du personnel au maintien de la sécurité nucléaire.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Salue la contribution des membres du personnel au renforcement de la sécurité nucléaire grâce à des programmes de récompense et lors des évaluations de la performance.</li> </ul>

TABLEAU II-25. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : MOTIVATION (suite)

Indicateur	Activité
Le personnel connaît les systèmes de gratification et de sanctions relatifs à la sécurité nucléaire.	<p data-bbox="296 1130 319 1206"><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="322 242 374 1172">— Établit une procédure qui décrit les systèmes de gratification et de sanctions relatifs à la sécurité nucléaire ;</li> <li data-bbox="378 202 400 1172">— Délivre une formation sur les systèmes de gratification et de sanctions aux membres du personnel ;</li> <li data-bbox="404 293 462 1172">— Diffuse des documents qui décrivent les systèmes de gratification et de sanctions à tous les membres du personnel ;</li> <li data-bbox="465 202 523 1172">— Tient à jour une description des systèmes de gratification et de sanctions afin qu'elle soit facilement accessible au personnel (sur le site intranet de l'installation ou de l'activité, par exemple) ;</li> <li data-bbox="527 223 575 1172">— Applique les systèmes de gratification et de sanctions de manière uniforme à tous les membres du personnel.</li> </ul>
Les évaluations annuelles de la performance comprennent une partie consacrée à la performance et aux efforts en matière de sécurité nucléaire.	<p data-bbox="615 1130 638 1206"><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="641 202 693 1172">— Pendant les évaluations annuelles de la performance, constate et explique par écrit comment les membres du personnel ont contribué à la performance relative à la sécurité nucléaire.</li> </ul>

TABLEAU II-25. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : MOTIVATION (suite)

Indicateur	Activité
<p>Lors de l'imposition de mesures disciplinaires en cas de manquement, les manquements signalés par leurs auteurs sont moins lourdement sanctionnés afin d'encourager l'autodénonciation.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Élabore un programme de gratification et de sanctions pour la sécurité nucléaire afin que les sanctions qui sont prévues en cas de manquement soient appliquées selon une approche graduée, et pour que ceux qui s'autodénoncent soient valorisés ;</li> <li>— Impose des mesures disciplinaires conformément à la procédure approuvée et de manière identique pour tous les membres du personnel ;</li> <li>— Instaure un climat qui encourage les membres du personnel à s'autodénoncer.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Ne craint pas de s'autodénoncer et encourage ses collègues à faire de même.</li> </ul>
<p>Les mécanismes d'amélioration de la performance encouragent le personnel à proposer des idées novatrices pour améliorer la performance en matière de sécurité et pour trouver des solutions appropriées.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place un programme de suggestions formulées par le personnel et encourage ce dernier à soumettre des recommandations sur la manière d'améliorer la performance en matière de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Donne des informations en retour aux membres du personnel concernant leurs suggestions et les informe des mesures qui ont été prises ;</li> <li>— Témoigne sa reconnaissance aux membres du personnel lorsqu'une suggestion est acceptée et qu'elle permet d'améliorer l'efficacité de la sécurité nucléaire.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Cherche à soumettre des suggestions sur la manière d'améliorer la performance en matière de sécurité nucléaire et encourage ses collègues à faire de même.</li> </ul>

TABLEAU II-25. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : MOTIVATION (suite)

Indicateur	Activité
<p>Le savoir-faire et les compétences particulières des personnes en matière de sécurité sont reconnus, mis à profit et récompensés par l'installation ou par l'activité, quelle que soit leur situation officielle au sein de l'installation ou de l'activité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Encourage le recours à des membres du personnel qui possèdent le savoir-faire et les compétences nécessaires pour renforcer au maximum la sécurité nucléaire, quel que soit le poste qu'ils occupent au sein de l'installation ou de l'activité ;</li> <li>— Salue les compétences et le savoir-faire particuliers du personnel en matière de sécurité nucléaire.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Choisit le membre du personnel le plus compétent pour renforcer la sécurité nucléaire dans l'installation ou l'activité et l'associe aux efforts qui visent à renforcer la sécurité nucléaire.</li> </ul>
<p>Les principes qui sont appliqués pour récompenser une bonne performance en matière de sécurité sont analogues à ceux qui sont utilisés pour récompenser une bonne performance en matière de sûreté et d'exploitation.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Établit un système de gratification pour la sécurité nucléaire sur le modèle des systèmes de gratification qui sont utilisés ailleurs dans l'installation ou pour l'activité (concernant la sécurité ou l'exploitation, par exemple).</li> </ul>



TABLEAU II-25. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : MOTIVATION (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les cadres ont pris des mesures pour que l'exercice de responsabilités dans le domaine de la sécurité nucléaire améliore les perspectives de carrière.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Collabore avec le service des ressources humaines et le service de formation afin d'établir des plans de carrière pour les membres du personnel qui sont affectés à la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Diffuse des informations sur les plans de carrière aux membres du personnel qui occupent un poste dans le domaine de la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Encourage ces derniers à prendre des mesures (suivre une formation, par exemple) pour progresser dans leur carrière et les conseille sur la manière d'améliorer leurs perspectives de carrière dans le domaine de la sécurité nucléaire.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Connait les plans de carrière pour le poste qu'il occupe dans le domaine de la sécurité nucléaire et collabore avec les cadres pour faire progresser sa carrière.</li> </ul>

TABLEAU II-25. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : MOTIVATION (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les membres du personnel peuvent citer des exemples de situations où de la reconnaissance a été exprimée publiquement à des personnes qui avaient fait état de leurs préoccupations en matière de sécurité ou qui avaient proposé des améliorations.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place un programme de suggestions formulées par le personnel et encourage ce dernier à soumettre des recommandations sur la manière d'améliorer la performance en matière de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Donne des informations en retour aux membres du personnel concernant leurs suggestions et les informe des mesures qui ont été prises ;</li> <li>— Témoigne sa reconnaissance aux membres du personnel lorsqu'une suggestion est acceptée et qu'elle permet d'améliorer l'efficacité de la sécurité nucléaire. Cette reconnaissance peut prendre la forme d'une annonce sur un forum, dans un courriel ou dans un bulletin d'information importants de l'installation ou de l'activité.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Cherche à soumettre des suggestions sur la manière d'améliorer la performance en matière de sécurité nucléaire et encourage ses collègues à faire de même ;</li> <li>— Peut exprimer librement ses préoccupations sans crainte de représailles.</li> </ul>
<p>Le souci de la sécurité est un des facteurs pris en compte pour approuver une promotion à un poste de cadre.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Reconnaît et mentionne dans les évaluations annuelles de la performance la contribution des membres du personnel à la performance relative à la sécurité nucléaire.</li> </ul>

## CARACTÉRISTIQUES DU COMPORTEMENT DU PERSONNEL

II-33. Les cadres et les coordonnateurs pour la culture de sécurité nucléaire sont essentiels pour obtenir du personnel les résultats présentés ci-après. Pour favoriser le comportement souhaité, les cadres et les coordonnateurs pour la culture de sécurité nucléaire doivent montrer l'exemple et travailler continuellement avec le personnel sur les indicateurs définis ci-après en utilisant les approches et les méthodes qui sont décrites dans la présente publication. Les activités qui sont énumérées pour le personnel dans les tableaux ci-après sont les résultats attendus d'un solide programme visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire.

### **Conscience professionnelle**

II-34. Toutes les organisations qui sont concernées par la sécurité nucléaire ont besoin que leur personnel fasse preuve d'un professionnalisme exemplaire (voir tableau II-26).

### **Sens des responsabilités individuelles**

II-35. Pour se comporter de manière responsable, tous les membres du personnel doivent savoir ce qu'ils doivent faire et doivent connaître les délais correspondants et les résultats qu'ils doivent obtenir. S'ils ne peuvent exécuter leurs tâches comme prévu, ils sont invités à en informer leur supérieur hiérarchique (voir tableau II-27).

### **Respect des procédures**

II-36. Il est important de suivre les procédures pour éviter de répéter les erreurs qui ont déjà été décelées et corrigées. Pour aider le personnel à respecter les procédures, il est recommandé que celles-ci soient claires, actualisées, accessibles et faciles à utiliser (voir tableau II-28).

### **Travail d'équipe et coopération**

II-37. Les conditions idéales pour instaurer une solide culture de sécurité nucléaire sont réunies lorsque les contacts interpersonnels sont nombreux et lorsque les relations sont positives et empreintes de professionnalisme (voir tableau II-29).

## **Vigilance**

II-38. L'efficacité de la sécurité nucléaire dépend de la vigilance du personnel. La détection rapide des faiblesses potentielles permet de prendre rapidement des mesures correctives en amont (voir tableau II-30).

*Suite du texte page 221.*

TABLEAU II-26. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : CONSCIENCE PROFESSIONNELLE

Indicateur	Activité
<p>Le personnel connaît bien le code de conduite de l'installation ou de l'activité et le respecte.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Collabore avec le cadre afin d'élaborer un code de conduite pour l'installation ou pour l'activité (pour de plus amples informations sur ce code de conduite, voir les paragraphes 3.52 et 3.53 et l'annexe IV) ;</li> <li>— Communique le code de conduite au personnel sous forme de cartes de poche ;</li> <li>— Affiche le code de conduite dans différents endroits du lieu de travail.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Pose des questions aux membres du personnel sur le code et cite un exemple de la manière dont ils le respectent.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Se familiarise avec le code de conduite, s'engage à le respecter et informe le cadre de la manière dont il s'y conforme.</li> </ul>
<p>Les membres du personnel tirent une fierté professionnelle de leur travail.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fournit un retour d'information en temps utile au sujet du travail accompli par les membres du personnel, et souligne l'importance de leur contribution à la sécurité nucléaire de l'installation ou de l'activité ;</li> <li>— Salue la contribution des membres du personnel à la sécurité nucléaire de l'installation ou de l'activité.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Cherche à forcer le respect de ses collègues et des cadres en agissant avec professionnalisme.</li> </ul>

TABLEAU II-26. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : CONSCIENCE PROFESSIONNELLE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les membres du personnel s'entraident et font preuve de courtoisie et de respect dans leurs relations.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Montre l'exemple et traite tous les membres du personnel avec courtoisie et respect ;</li> <li>— Aide les membres du personnel à accomplir leur travail en contribuant à supprimer les obstacles ;</li> <li>— Encourage les relations de mentorat ;</li> <li>— Encourage ses collègues et les traite avec courtoisie et respect.</li> </ul>
<p>À tous les niveaux de l'installation ou de l'activité, la plupart des membres du personnel participent activement et régulièrement au renforcement de la sécurité.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Collabore avec les membres du personnel pour leur montrer comment ils peuvent renforcer eux-mêmes la sécurité nucléaire.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Explique régulièrement aux membres du personnel qu'ils doivent participer activement et systématiquement au renforcement de la sécurité nucléaire.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Veille à respecter toutes les procédures de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Fait des suggestions sur la manière d'améliorer la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Signale les événements anormaux et les problèmes ;</li> <li>— Signale de lui-même les événements de sécurité ;</li> <li>— Suit intégralement toutes les formations sur la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Encourage ses collègues à faire de même.</li> </ul>

TABLEAU II-26. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : CONSCIENCE  
PROFESSIONNELLE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les membres du personnel jugent utiles et importants les aspects de leur travail qui concernent la sécurité.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Rappelle continuellement aux membres du personnel que leur rôle et leur responsabilité contribuent de manière importante à l'efficacité de la sécurité nucléaire, et leur rappelle les conséquences d'une sécurité nucléaire inefficace, notamment pour eux, au moyen de tables rondes, d'un code de conduite, de campagnes d'affichage, de concours et de vidéos.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Rappelle continuellement qu'il importe que tous les membres du personnel contribuent à l'efficacité de la sécurité nucléaire lors de réunions, de discussions informelles et d'entretiens individuels, et lors des évaluations de la performance ;</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Comprend comment son rôle et sa responsabilité contribuent à l'efficacité de la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Connaît les conséquences d'une sécurité nucléaire inefficace pour son travail, sa famille, son pays et l'environnement ;</li> <li>— Pense que sa contribution à l'efficacité de la sécurité nucléaire est appréciée et présente par conséquent de l'importance.</li> </ul>

TABLEAU II-26. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : CONSCIENCE PROFESSIONNELLE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les membres du personnel possèdent les qualifications, les compétences et les connaissances nécessaires pour s'acquitter efficacement de tous les aspects de leurs tâches qui concernent la sécurité, et ont la possibilité d'améliorer ces qualifications, ces compétences et ces connaissances.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Collabore avec les cadres et les formateurs pour prendre en compte les besoins de formation concernant la sécurité nucléaire et la culture de sécurité nucléaire dans le programme de formation du personnel qui est mis en place par l'installation ou par l'activité ;</li> <li>— Collabore avec les formateurs pour s'assurer que tous les membres du personnel suivent les formations requises (formation initiale et formations périodiques) ;</li> <li>— Collabore avec les formateurs pour examiner les évaluations de fin de formation et les observations formulées par les participants afin de déterminer si une formation doit être révisée pour répondre le mieux possible aux besoins du personnel.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Souligne qu'il est important que les membres du personnel suivent intégralement toutes les formations requises ;</li> <li>— Autorise les membres du personnel à suivre les formations requises ;</li> <li>— Encourage si nécessaire les membres du personnel à suivre des formations complémentaires.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Suit toutes les formations requises en matière de sécurité nucléaire et de culture de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Profite des possibilités de suivre des formations et des cours supplémentaires qui lui permettront de mener des activités relatives à la sécurité plus efficacement.</li> </ul>



TABLEAU II-26. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : CONSCIENCE PROFESSIONNELLE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Le personnel est prêt à affronter l'inconnu et à improviser si nécessaire.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Met en place un solide programme de tests de performance, qui place régulièrement les membres du personnel dans des situations anormales afin qu'ils puissent improviser plus judicieusement si un événement se produit.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Participe à tous les exercices, examine les résultats avec les cadres et avec les autres membres du personnel et étudie comment les réactions peuvent être améliorées.</li> </ul>
<p>La sécurité est considérée comme une activité respectable, qui offre des perspectives de carrière au personnel qualifié.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Collabore avec le service des ressources humaines et le service de formation afin d'établir des plans de carrière pour les membres du personnel qui sont affectés à la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Diffuse des informations sur les plans de carrière aux membres du personnel qui occupent un poste dans le domaine de la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Encourage ces derniers à prendre des mesures (suivre des formations, par exemple) pour progresser dans leur carrière et les conseille sur la manière d'améliorer leurs perspectives de carrière dans le domaine de la sécurité nucléaire.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Connait les plans de carrière pour le poste qu'il occupe dans le domaine de la sécurité nucléaire et collabore avec les cadres pour faire progresser sa carrière.</li> </ul>

TABLEAU II-26. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : CONSCIENCE PROFESSIONNELLE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les membres du personnel avertissent leurs collègues lorsque ces derniers font quelque chose qui pourrait nuire à la sécurité, même si cela ne fait pas partie de leurs tâches.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Collabore avec les membres du personnel pour mettre en pratique des scénarios sur la meilleure manière de dire à leurs collègues qu'ils peuvent améliorer leur performance en matière de sécurité nucléaire.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Explique régulièrement aux membres du personnel qu'ils doivent participer activement et systématiquement au renforcement de la sécurité nucléaire.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Encourage ses collègues à :           <ul style="list-style-type: none"> <li>• veiller à respecter toutes les procédures de sécurité nucléaire ;</li> <li>• faire des suggestions sur la manière d'améliorer la sécurité nucléaire ;</li> <li>• signaler les événements anormaux et les problèmes ;</li> <li>• signaler d'eux-mêmes les événements de sécurité ;</li> <li>• suivre intégralement toutes les formations sur la sécurité nucléaire.</li> </ul> </li> </ul>
<p>Le personnel contribue à améliorer le programme de formation.</p>	<p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fait des observations constructives dans le cadre des évaluations de formations ;</li> <li>— Présente aux cadres et au coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire des recommandations sur les types de formation qui lui permettraient de mieux contribuer à la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Considère que les cadres doivent apporter des changements au programme de formation.</li> </ul>

TABLEAU II-26. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : CONSCIENCE PROFESSIONNELLE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les membres du personnel de sécurité font partie d'organisations et de groupes professionnels externes ou qui ont été créés dans l'installation ou pour l'activité.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Encourage les agents de sécurité à créer un groupe professionnel de sécurité nucléaire dans l'installation ou pour l'activité ;</li> <li>— Facilite la création de ce groupe (en rédigeant des statuts, par exemple) ;</li> <li>— Contribue à organiser des activités (en invitant des conférenciers, par exemple) ;</li> <li>— Communique aux agents de sécurité une liste d'organisations et de groupes professionnels qui ne font pas partie de l'installation et auxquels ils peuvent adhérer.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Encourage les agents de sécurité à faire partie d'organisations et de groupes professionnels, en leur accordant éventuellement du temps pour assister à des exposés ou en payant une partie des cotisations ;</li> <li>— Encourage les agents de sécurité à présenter des exposés, après approbation, aux organisations et aux groupes professionnels qui contribuent à la sécurité nucléaire.</li> </ul> <p><i>Agent de sécurité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Devient membre de groupes professionnels externes ou qui ont été créés dans l'installation ou pour l'activité ;</li> <li>— Exerce des fonctions dans un tel groupe professionnel ;</li> <li>— Prend une part active aux travaux du groupe professionnel en présentant des exposés ou en contribuant à faire venir des conférenciers.</li> </ul>

TABLEAU II-26. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : CONSCIENCE PROFESSIONNELLE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Le personnel publie des articles et présente des exposés sur les questions de sécurité nucléaire.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Encourage les membres du personnel à publier des articles et à présenter des exposés sur les questions de sécurité nucléaire en leur offrant plusieurs possibilités (revues, conférences ou ateliers, par exemple) ;</li> <li>— Aide les membres du personnel à faire passer les articles et les exposés par la procédure d'examen et d'autorisation qui a été mise en place par l'installation ou par l'activité ;</li> <li>— Aide les membres du personnel à obtenir que le cadre concerné les autorise à présenter des exposés.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Encourage les membres du personnel à publier des articles et à présenter des exposés sur les questions de sécurité nucléaire, et fait connaître les possibilités de le faire (revues, conférences ou ateliers, par exemple) lors des réunions ;</li> <li>— Participe à la procédure d'examen et d'autorisation ;</li> <li>— Accorde aux membres du personnel l'autorisation de publier des articles ou de présenter des exposés, selon le cas.</li> </ul>
	<p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Profite des possibilités de publier des articles et de présenter des exposés sur les questions de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Avant de présenter les articles à l'extérieur, fait passer les articles et les exposés par la procédure d'examen et d'autorisation qui a été mise en place par l'installation ou par l'activité.</li> <li>— Encourage ses collègues à publier des articles et à présenter des exposés sur les questions de sécurité nucléaire.</li> </ul>

TABLEAU II-27. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : SENS DES RESPONSABILITÉS INDIVIDUELLES

Indicateur	Activité
<p>Les membres du personnel comprennent comment les tâches qui leur incombent contribuent à la sécurité nucléaire.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Collabore avec les cadres et avec le personnel des ressources humaines pour consigner la liste des tâches qui incombent au titulaire de chaque poste en matière de sécurité nucléaire, et la diffuse aux membres du personnel ;</li> <li>— Rappelle continuellement aux membres du personnel que leur rôle et leur responsabilité contribuent de manière importante à l'efficacité de la sécurité nucléaire au moyen de tables rondes, d'un code de conduite, de campagnes d'affichage, de concours et de vidéos.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Rappelle continuellement à quel point tous les membres du personnel contribuent à l'efficacité de la sécurité nucléaire lors de réunions, de discussions informelles, d'entretiens individuels et des évaluations de la performance ;</li> <li>— Collabore avec le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire et avec le personnel des ressources humaines pour décrire les tâches qui incombent au titulaire de chaque poste en matière de sécurité nucléaire.</li> </ul>
	<p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Dispose d'un document qu'il peut consulter et où figurent les tâches qui lui incombent en matière de sécurité nucléaire, et comprend comment ses fonctions contribuent à la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Demande des éclaircissements au coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire ou au cadre lorsqu'il ne comprend pas une tâche qui lui incombe en matière de sécurité nucléaire.</li> </ul>

TABLEAU II-27. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : SENS DES RESPONSABILITÉS INDIVIDUELLES (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les missions sont menées à bien ou, si elles ne le sont pas, les cadres en sont avertis.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Instaure un climat qui incite le personnel à rendre compte de l'état d'avancement des missions, qu'il soit encourageant ou préoccupant ;</li> <li>— N'inflige pas nécessairement de sanction lorsqu'une mauvaise nouvelle est annoncée, mais s'efforce plutôt de corriger le problème.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— N'hésite pas à signaler les résultats obtenus, les problèmes et les préoccupations aux cadres afin de les tenir informés de l'état d'avancement des missions ;</li> <li>— Collabore avec les cadres pour résoudre les problèmes et répondre aux préoccupations.</li> </ul>
<p>Les comportements qui améliorent la culture de sécurité sont renforcés par les collègues.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Montre l'exemple dans le domaine de la sécurité nucléaire et renforce les comportements souhaités.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Montre l'exemple dans le domaine de la sécurité nucléaire et renforce les comportements souhaités.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Veille à renforcer la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Respecte toutes les procédures de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Fait des suggestions sur la manière d'améliorer la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Signale les événements anormaux et les problèmes ;</li> <li>— Signale de lui-même les événements de sécurité ;</li> <li>— Suit intégralement toutes les formations sur la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Encourage ses collègues à faire de même.</li> </ul>

TABLEAU II-27. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : SENS DES RESPONSABILITÉS INDIVIDUELLES (suite)

Indicateur	Activité
Le personnel prend la responsabilité de résoudre les problèmes.	<p data-bbox="331 687 350 1206"><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul data-bbox="358 262 527 1206" style="list-style-type: none"> <li>— Informe les membres du personnel que la sécurité relève de leur responsabilité par les moyens suivants :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• formation initiale ;</li> <li>• formation à la sécurité et formation technique continues ;</li> <li>• entretiens avec le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire et avec les cadres ;</li> <li>• communiqués, bulletins d'information, alertes informatiques, affiches et vidéos.</li> </ul> </li> </ul> <p data-bbox="530 1093 550 1206"><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Assume activement la responsabilité de la sécurité :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• en mettant ses passes et ses badges d'accès en sécurité ;</li> <li>• en interrogeant les personnes qui ne montrent pas leur autorisation d'accès ;</li> <li>• en appliquant les procédures de sécurité ;</li> <li>• en proposant des améliorations concernant la sécurité nucléaire ;</li> <li>• en respectant les instructions des gardiens ou de la force d'intervention ;</li> <li>• en signalant les situations et les comportements anormaux ;</li> <li>• en signalant de lui-même les atteintes à la sécurité.</li> </ul> </li> </ul>

TABLEAU II-27. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : SENS DES RESPONSABILITÉS INDIVIDUELLES (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les membres du personnel se considèrent comme responsables de la sécurité de l'installation ou de l'activité.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Informe les membres du personnel que la sécurité relève de leur responsabilité par les moyens suivants :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• formation initiale ;</li> <li>• formation à la sécurité et formation technique continues ;</li> <li>• entretiens avec le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire et avec les cadres ;</li> <li>• communiqués, bulletins d'information, alertes informatiques, affiches et vidéos.</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Assume activement la responsabilité de la sécurité :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• en mettant ses passes et ses badges d'accès en sécurité ;</li> <li>• en interrogeant les personnes qui ne montrent pas leur autorisation d'accès ;</li> <li>• en appliquant les procédures de sécurité ;</li> <li>• en proposant des améliorations concernant la sécurité nucléaire ;</li> <li>• en respectant les instructions des gardiens ou de la force d'intervention ;</li> <li>• en signalant les situations et les comportements anormaux ;</li> <li>• en signalant de lui-même les atteintes à la sécurité.</li> </ul> </li> </ul>



TABLEAU II-27. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : SENS DES RESPONSABILITÉS INDIVIDUELLES (suite)

Indicateur	Activité
<p>La notion de responsabilité individuelle figure clairement dans les règles et les procédures appropriées.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Collabore avec les cadres et avec le personnel des ressources humaines pour faire figurer la notion de responsabilité individuelle en matière de sécurité nucléaire dans les descriptions de poste ;</li> <li>— Collabore avec les cadres et avec les membres du personnel concernés pour faire figurer la notion de responsabilité individuelle en matière de sécurité nucléaire dans les règles et les procédures appropriées.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Connaît ses responsabilités en matière de sécurité nucléaire et a facilement accès aux règles et aux procédures correspondantes ;</li> <li>— Demande des éclaircissements au coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire, aux cadres ou au personnel des ressources humaines lorsqu'il ne comprend pas les règles et les procédures qui concernent les responsabilités en matière de sécurité nucléaire.</li> </ul>
<p>Des procédures et des processus prévoient une responsabilité claire et unique avant l'exécution d'une tâche.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Attribue à un poste la responsabilité d'une procédure ou d'un processus donné avant qu'il ne soit mis en œuvre ;</li> <li>— Tient à jour la liste des postes auxquels a été attribuée la responsabilité des procédures et des processus afin que le personnel puisse facilement trouver le point de contact dont il a besoin.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Sait où trouver la liste des postes auxquels a été attribuée la responsabilité des procédures et des processus ;</li> <li>— En cas de doute sur une procédure ou un processus donné, prend contact avec les membres du personnel qui occupent les postes correspondants.</li> </ul>

TABLEAU II-28. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : RESPECT DES PROCÉDURES

Indicateur	Activité
<p>Le personnel respecte les procédures et les autres protocoles, notamment en matière de contrôle de l'information.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— S'efforce de rappeler continuellement au personnel qu'il importe de respecter toutes les procédures et tous les protocoles de sécurité nucléaire.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Rappelle continuellement que les membres du personnel doivent respecter toutes les procédures et tous les protocoles de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Conserve des exemplaires de ces procédures et de ces protocoles dans un emplacement facilement accessible aux membres du personnel afin qu'ils puissent les consulter au besoin.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Comprend que le respect des procédures et des autres protocoles de sécurité nucléaire est essentiel pour maintenir une sécurité nucléaire efficace, laquelle est également essentielle pour assurer la sécurité nationale ;</li> <li>— Respecte les procédures et les protocoles de sécurité nucléaire et encourage les autres membres du personnel à faire de même.</li> </ul>

TABLEAU II-28. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : RESPECT DES PROCÉDURES (suite)

Indicateur	Activité
Des sanctions concrètes sont prévues et appliquées pour encourager le personnel à suivre les procédures.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Établit une procédure qui décrit les systèmes de gratification et de sanctions relatifs à la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Applique une approche graduée lorsqu'il sanctionne les manquements ;</li> <li>— Valorise les membres du personnel qui signalent d'eux-mêmes les atteintes à la sécurité ;</li> <li>— Encourage les membres du personnel à s'autodénoncer ;</li> <li>— Délivre une formation sur les systèmes de gratification et de sanctions aux membres du personnel ;</li> <li>— Diffuse des documents qui décrivent les systèmes de gratification et de sanctions à tous les membres du personnel ;</li> <li>— Tient à jour une description des systèmes de gratification et de sanctions afin qu'elle soit facilement accessible au personnel (sur le site intranet de l'installation ou de l'activité, par exemple) ;</li> <li>— Applique les systèmes de gratification et de sanctions de manière uniforme à tous les membres du personnel.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Connaît les systèmes de gratification et de sanctions relatifs à la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Sait où trouver des textes qui portent sur ces systèmes ;</li> <li>— Respecte les procédures de sécurité nucléaire afin d'éviter toute sanction ;</li> <li>— Signale de lui-même les atteintes à la sécurité ;</li> <li>— Encourage ses collègues à faire de même.</li> </ul>

TABLEAU II-28. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : RESPECT DES PROCÉDURES (suite)

Indicateur	Activité
<p>Le personnel comprend les conséquences potentielles qui peuvent découler du non-respect des règles de sûreté et de sécurité qui sont en vigueur dans l'installation ou pour l'activité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Établit une procédure qui décrit les systèmes de gratification et de sanctions relatifs à la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Applique une approche graduée lorsqu'il sanctionne les manquements ;</li> <li>— Valorise les membres du personnel qui signalent d'eux-mêmes les atteintes à la sécurité ;</li> <li>— Encourage les membres du personnel à s'autodénoncer ;</li> <li>— Délivre une formation sur les systèmes de gratification et de sanctions aux membres du personnel ;</li> <li>— Diffuse des documents qui décrivent les systèmes de gratification et de sanctions à tous les membres du personnel ;</li> <li>— Tient à jour une description des systèmes de gratification et de sanctions afin qu'elle soit facilement accessible au personnel (sur le site intranet de l'installation ou de l'activité, par exemple) ;</li> <li>— Applique les systèmes de gratification et de sanctions de manière uniforme à tous les membres du personnel.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Connaît les systèmes de gratification et de sanctions relatifs à la sécurité nucléaire, et les conséquences qui peuvent découler du non-respect des règles de sûreté et de sécurité qui sont en vigueur.</li> <li>— Sait où trouver des textes qui traitent de ces conséquences ;</li> <li>— Respecte les procédures de sécurité nucléaire afin d'éviter toute sanction ;</li> <li>— Signale de lui-même les atteintes à la sécurité ;</li> <li>— Encourage ses collègues à faire de même.</li> </ul>

TABLEAU II-28. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : RESPECT DES PROCÉDURES (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les instructions de l'installation ou de l'activité en matière de sécurité peuvent être suivies sans difficulté, parce qu'elles sont claires, actualisées, accessibles et faciles à appliquer.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Collabore avec les membres du personnel concernés pour examiner les instructions de sécurité nucléaire et les modifier si nécessaire, afin qu'elles soient claires, actualisées et faciles à appliquer ;</li> <li>— Collabore avec les membres du personnel concernés pour tenir à jour les instructions qui se trouvent sur le site intranet de l'installation ou de l'activité ou dans tout autre emplacement facilement accessible, afin que le personnel puisse les consulter immédiatement.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Présente des recommandations sur la manière d'améliorer les instructions de sécurité nucléaire afin qu'elles soient claires, actualisées et faciles à appliquer ;</li> <li>— Sait où trouver la version des instructions qui est à jour et sert de référence ;</li> <li>— Sait à qui s'adresser pour proposer d'améliorer une instruction de sécurité nucléaire.</li> </ul>
<p>Il existe une pratique bien établie qui consiste à rappeler au personnel l'importance du respect des procédures.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Lance une campagne de sensibilisation continue sur l'importance du respect des procédures de sécurité nucléaire au moyen de discussions formelles ou informelles, d'expositions, d'affiches, de vidéos, de concours et d'articles insérés dans des bulletins d'information.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Souligne l'importance du respect des procédures en employant des moyens adéquats tels que courriels, discussions en réunion ou campagnes d'affichage ;</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Comprend qu'il importe de respecter les procédures ;</li> <li>— Applique les procédures sans irrégularité ni exception ;</li> <li>— Encourage ses collègues à faire de même.</li> </ul>

TABLEAU II-28. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : RESPECT DES PROCÉDURES (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les membres du personnel qui découvrent des anomalies dans la mise en œuvre des procédures de sécurité les signalent aux cadres dans les meilleurs délais.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Évoque avec le personnel l'importance de signaler rapidement toute anomalie dans la mise en œuvre des procédures de sécurité.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Entretient un climat propice au signalement des problèmes de sécurité nucléaire et collabore avec le personnel pour résoudre les problèmes.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Signale aux cadres les anomalies relatives à la sécurité nucléaire dans les meilleurs délais ;</li> <li>— Collabore avec les cadres pour résoudre les problèmes ;</li> <li>— Encourage ses collègues à faire de même.</li> </ul>
<p>Le personnel affiche un degré raisonnable de confiance et d'acceptation à l'égard des procédures de sécurité.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Explique au personnel comment les procédures de sécurité ont été élaborées (par un groupe de spécialistes expérimentés qui se sont appuyés sur de bonnes pratiques, par exemple) afin qu'il comprenne que, pour les mettre au point, il a été tenu compte de tous les aspects de l'installation ou de l'activité et que l'installation ou l'activité a de bonnes raisons de mettre en œuvre de telles procédures.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fait confiance aux procédures de sécurité nucléaire et les accepte ;</li> <li>— Demande des éclaircissements s'il ne comprend pas la totalité ou une partie d'une procédure.</li> </ul>

TABLEAU II-28. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : RESPECT DES PROCÉDURES (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les procédures peuvent être consultées immédiatement sur tous les postes de travail.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Collabore avec les membres du personnel concernés pour tenir à jour les instructions qui se trouvent sur le site intranet de l'installation ou de l'activité ou dans tout autre emplacement facilement accessible, afin que le personnel puisse les consulter immédiatement sur son poste de travail.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Saît où trouver la version des instructions qui est à jour pour l'utiliser comme référence sur son poste de travail.</li> </ul>
<p>Le personnel ne brûle pas d'étapes lorsqu'il met en œuvre une procédure de sécurité.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Explique au personnel comment les procédures de sécurité ont été élaborées (par un groupe de spécialistes expérimentés qui se sont appuyés sur de bonnes pratiques, par exemple) afin qu'il comprenne que, pour les mettre au point, il a été tenu compte de tous les aspects de l'installation ou de l'activité et que l'installation ou l'activité a de bonnes raisons de mettre en œuvre intégralement ces procédures.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fait confiance aux procédures de sécurité nucléaire et les accepte ;</li> <li>— Demande des éclaircissements s'il ne comprend pas la totalité ou une partie d'une procédure ;</li> <li>— Applique le mécanisme en vigueur pour proposer des modifications concernant les procédures de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Respecte intégralement les procédures de sécurité sans brûler d'étapes ;</li> <li>— Encourage ses collègues à faire de même.</li> </ul>

TABLEAU II-29. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : TRAVAIL D'ÉQUIPE ET COOPÉRATION

Indicateur	Activité
Les équipes sont valorisées pour leur contribution à la sécurité nucléaire.	<i>Cadre :</i> — Salue la performance des équipes par des lettres de reconnaissance, des certificats d'appréciation et des récompenses rendues publiques (pour de plus amples informations, voir par. 3.49 et 3.50).



TABLEAU II-29. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : TRAVAIL D'ÉQUIPE ET COOPÉRATION (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les membres du personnel entretiennent des relations ouvertes et confiantes et se soutiennent mutuellement de manière systématique.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Organise des activités sociales et des activités de renforcement de l'esprit d'équipe afin d'instaurer un climat d'ouverture.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fait preuve d'honnêteté dans sa communication, et ses actes le montrent ;</li> <li>— Est ouvert aux idées du personnel ;</li> <li>— Lorsqu'il communique, sait ce qu'il faut dire et ce qu'il ne faut pas communiquer (informations personnelles, par exemple) ;</li> <li>— Traite tous les membres du personnel sur un pied d'égalité ;</li> <li>— Est compréhensif et aide les membres du personnel à concilier les différentes priorités ;</li> <li>— Reconnaît la qualité du travail effectué par le personnel ;</li> <li>— Supprime les obstacles pour permettre aux membres du personnel d'exécuter leurs tâches plus facilement ;</li> <li>— Affecte les membres du personnel à des tâches différentes en fonction de leurs points forts et de leurs points faibles ;</li> <li>— Est à l'écoute du personnel, de ses préoccupations et de ses suggestions.</li> </ul>
	<p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Est prêt à collaborer avec d'autres agents qui travaillent dans l'installation ou pour l'activité, et accueille volontiers des avis différents et de nouvelles idées pour les prendre en compte dans ses activités quotidiennes ;</li> <li>— Accueille les nouveaux membres du personnel et cherche à bénéficier des conseils d'un mentor.</li> </ul>

TABLEAU II-29. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : TRAVAIL D'ÉQUIPE ET COOPÉRATION (suite)

Indicateur	Activité
Les problèmes sont résolus par des équipes multiniveaux et multidisciplinaires.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Constitue les équipes en choisissant des personnes qui ont les compétences et les qualités requises dans les différents services ;</li> <li>— Favorise les contacts entre les personnes qui travaillent dans différents domaines et différents services afin de permettre un apprentissage au sein de l'installation ou de l'activité ;</li> <li>— Organise des séances de réflexion avec les membres du personnel pour trouver des idées et d'autres solutions. Pendant ces séances de réflexion, le cadre :           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentre sur le problème à résoudre ;</li> <li>• N'écarte aucune idée ;</li> <li>• Ne prend pas de décision tant que le groupe ne s'est pas accordé sur les meilleures idées.</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Prend une part active aux séances de réflexion et exprime aux cadres des opinions constructives afin de résoudre plus facilement le problème ;</li> <li>— Prend une part active aux travaux des équipes multiniveaux et multidisciplinaires afin de résoudre les problèmes.</li> </ul>

TABLEAU II-29. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : TRAVAIL D'ÉQUIPE ET COOPÉRATION (suite)

Indicateur	Activité
Le travail d'équipe et la coopération sont encouragés à tous les niveaux et transcendent les limites administratives.	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Encourage les membres du personnel à travailler en équipe ;</li> <li>— Constitue les équipes en choisissant des personnes qui ont les compétences et les qualités requises dans les différents services ;</li> <li>— Favorise les contacts entre les personnes qui travaillent dans différents domaines et différents services afin de permettre un apprentissage au sein de l'installation ou de l'activité ;</li> <li>— Organise des séances de réflexion avec les membres du personnel pour trouver des idées et d'autres solutions. Pendant ces séances de réflexion, le cadre : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentre sur le problème à résoudre ;</li> <li>• N'écarte aucune idée ;</li> <li>• Ne prend pas de décision tant que le groupe ne s'est pas accordé sur les meilleures idées.</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Prend une part active aux travaux des équipes ;</li> <li>— Propose d'autres membres du personnel comme participants pour certaines équipes.</li> </ul>
Les membres d'une équipe se soutiennent en prenant connaissance des activités de chacun et en formulant au besoin des observations constructives.	<p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— A des contacts avec les membres des différentes équipes et salue leurs efforts ;</li> <li>— Fait des observations constructives lorsqu'il examine l'état d'avancement des missions et les résultats obtenus par les équipes.</li> </ul>

TABLEAU II-29. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : TRAVAIL D'ÉQUIPE ET COOPÉRATION (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les groupes professionnels sont conscients de la compétence et des rôles de chacun lorsqu'ils examinent des questions de sécurité.</p>	<p><i>Personnel :</i> — Entretient des relations professionnelles avec les autres membres du personnel.</p>
<p>Les informations relatives à la sécurité peuvent être échangées au sein des services et entre eux.</p>	<p><i>Cadre :</i> — Favorise les contacts entre les personnes qui travaillent dans différents domaines et différents services afin de permettre un apprentissage au sein de l'installation ou de l'activité.</p>
<p>Les membres des équipes sont périodiquement réaffectés à d'autres tâches afin d'améliorer la communication entre les équipes.</p>	<p><i>Cadre :</i> — Peut réaffecter les membres du personnel à d'autres tâches afin qu'ils acquièrent une expérience différente et obtiennent des avis d'autres membres de l'équipe.</p>
<p>Une formation polyvalente destinée à plusieurs groupes professionnels différents est organisée pour favoriser le travail d'équipe et la coopération.</p>	<p><i>Cadre :</i> — Collabore avec le service des ressources humaines pour mettre en place un programme de formation polyvalente efficace afin de favoriser le travail d'équipe et la coopération.</p>

TABLEAU II-29. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : TRAVAIL D'ÉQUIPE ET COOPÉRATION (suite)

Indicateur	Activité
<p>Au sein de l'installation ou de l'activité, on observe peu de signes de frustration ou de ressentiment, ou d'autres symptômes de démotivation, qui pourraient entraver la coopération entre les différents services, en particulier ceux qui sont chargés de la sûreté et de la sécurité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Considère que les membres du personnel sont un élément important de l'activité et s'attache à satisfaire leurs besoins professionnels, sans se contenter de régler les problèmes techniques ;</li> <li>— Favorise les contacts entre les personnes qui travaillent dans différents domaines et différents services afin de permettre un apprentissage au sein de l'installation ou de l'activité.</li> </ul>
<p>Les cadres et le personnel préconisent et mettent en œuvre des mesures propres à assurer une fertilisation croisée des idées et des mesures et à préserver un climat de coopération entre les différents services de l'installation ou de l'activité sur les questions de sécurité.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Constitue les équipes en choisissant des personnes qui ont les compétences et les qualités requises dans les différents services ;</li> <li>— Favorise les contacts entre les personnes qui travaillent dans différents domaines et différents services afin de permettre une coopération en matière de sécurité nucléaire.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Propose certains membres du personnel comme participants pour des équipes afin qu'ils aient des contacts avec des personnes qui travaillent dans d'autres domaines ou dans d'autres services ;</li> <li>— Se porte volontaire pour faire partie d'une équipe et avoir des contacts avec les personnes qui travaillent dans d'autres domaines et d'autres services.</li> </ul>

TABLEAU II-29. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : TRAVAIL D'ÉQUIPE ET COOPÉRATION (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les membres du personnel emploient tous les mêmes termes techniques afin de faciliter les échanges.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Collabore avec les membres du personnel pour harmoniser la terminologie dans l'ensemble de l'installation ou de l'activité.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Souligne la nécessité d'harmoniser la terminologie dans l'ensemble de l'installation ou de l'activité lors des réunions.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Collabore avec des personnes qui travaillent dans différents domaines et différents services de l'installation ou de l'activité pour harmoniser la terminologie et éviter les problèmes de communication.</li> </ul>

TABLEAU II-30. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : VIGILANCE

Indicateur	Activité
<p>Les membres du personnel remarquent et cherchent à comprendre les signes et les phénomènes inhabituels et les signalent aux cadres dès que possible en appliquant les mécanismes en vigueur.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Collabore avec le service de formation pour proposer une formation sur la détection des comportements anormaux, sur les raisons pour lesquelles il importe de signaler ces comportements, sur la manière de les signaler, sur les personnes à qui ils doivent être signalés et sur les délais à respecter ;</li> <li>— S'efforce d'aider les membres du personnel qui ont un comportement anormal.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Suit intégralement la formation et sait comment signaler les comportements anormaux ;</li> <li>— Signale tout comportement anormal en appliquant le mécanisme en vigueur.</li> </ul>
<p>Les membres du personnel prêtent attention aux détails.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Souligne que le fait de négliger des détails peut entraîner des problèmes plus importants à terme et que les membres du personnel doivent s'acquitter avec rigueur de toutes les responsabilités qui leur incombent en matière de sécurité nucléaire. Cette rigueur permet d'économiser du temps et de l'argent à long terme, et de réduire le risque que des failles de sécurité nucléaire apparaissent.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fait preuve de vigilance lorsqu'il exerce les responsabilités qui lui incombent en matière de sécurité nucléaire et comprend qu'il importe de rester vigilant et de prêter attention aux détails.</li> </ul>

TABLEAU II-30. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : VIGILANCE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les membres du personnel demandent conseil lorsqu'ils ont des doutes quant à l'importance que des événements, des observations ou des faits inhabituels peuvent avoir du point de vue de la sécurité.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Offre son aide en donnant des conseils sur la sécurité nucléaire.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Instaure et entretient un climat dans lequel les membres du personnel se sentent libres de demander de tels conseils et comprend l'importance de combler les failles de sécurité.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Prend contact avec le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire, le cadre ou le service de sécurité et évoque les problèmes afin de déterminer s'ils doivent être signalés.</li> </ul>
<p>Une attitude interrogative appropriée est encouragée dans l'ensemble de l'installation ou de l'activité.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Au moyen de discussions, d'affiches et de vidéos, encourage le personnel à adopter une attitude interrogative appropriée.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Encourage le personnel à signaler les problèmes et à chercher à comprendre les comportements anormaux ;</li> <li>— Donne suite aux signalements et explique au personnel comment le problème a été traité.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Signale immédiatement tout problème de sécurité nucléaire et encourage les autres membres du personnel à faire de même.</li> </ul>



TABLEAU II-30. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : VIGILANCE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les membres du personnel estiment qu'il existe une menace crédible.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Collabore avec le service de formation pour intégrer des informations sur les menaces crédibles dans le programme de formation de l'installation ou de l'activité ;</li> <li>— Lance une campagne de sensibilisation dans l'installation ou pour l'activité afin de souligner qu'il existe une menace crédible. Cette campagne prend la forme de discussions formelles ou informelles, de campagnes d'affichage, de présentations, de séances de formation, de vidéos et d'échanges sur des cas concrets.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Suit intégralement les formations ;</li> <li>— Évoque l'existence d'une menace crédible avec le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire et avec les autres membres du personnel ;</li> <li>— Comprend et reconnaît qu'il existe une menace crédible pour les matières nucléaires et autres matières radioactives, les informations sensibles et les installations et activités associées.</li> </ul>
<p>Les membres du personnel sont formés aux techniques d'observation afin de pouvoir déceler des irrégularités dans la mise en œuvre des procédures de sécurité.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Collabore avec le service de formation pour élaborer et mettre en place une formation consacrée aux techniques d'observation pour les cadres et l'équipe chargée de l'autoévaluation.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Suit intégralement la formation ;</li> <li>— Est chargé d'observer les membres du personnel pour vérifier qu'ils appliquent correctement les procédures.</li> </ul> <p><i>Membres de l'équipe chargée de l'autoévaluation :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Suivent intégralement la formation ;</li> <li>— Se voient confier la responsabilité d'appliquer des techniques d'observation pour faciliter l'autoévaluation du respect des procédures.</li> </ul>

TABLEAU II-30. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : VIGILANCE (suite)

Indicateur	Activité
Les membres du personnel connaissent le risque de menaces internes et leurs conséquences.	<p data-bbox="294 687 314 1203"><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul data-bbox="322 202 488 1203" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="322 305 374 1203">— Collabore avec le service de formation pour élaborer et mettre en place une formation sur l'atténuation des menaces internes ;</li> <li data-bbox="382 202 488 1203">— Lance une campagne de sensibilisation qui porte sur la manière d'atténuer les menaces internes dans l'installation ou pour l'activité et prend la forme de discussions formelles ou informelles, de campagnes d'affichage, de présentations, de séances de formation, de vidéos et d'échanges sur des cas concrets.</li> </ul> <p data-bbox="497 1093 516 1203"><i>Personnel :</i></p> <ul data-bbox="524 202 687 1203" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="524 851 544 1203">— Suit intégralement la formation ;</li> <li data-bbox="552 202 604 1203">— Évoque les menaces internes avec le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire et avec les autres membres du personnel ;</li> <li data-bbox="612 274 664 1203">— Comprend et reconnaît qu'il existe une menace interne pour les matières nucléaires et autres matières radioactives, les informations sensibles et les installations et activités associées ;</li> <li data-bbox="673 633 692 1203">— Prend la responsabilité d'atténuer les menaces internes.</li> </ul>
Les membres du personnel se gardent de toute autosatisfaction et savent en reconnaître les manifestations.	<p data-bbox="728 687 747 1203"><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul data-bbox="756 202 868 1203" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="756 202 868 1203">— Lance une campagne de sensibilisation qui porte sur la manière de se garder de toute autosatisfaction dans l'installation ou pour l'activité et prend la forme de discussions formelles ou informelles, de campagnes d'affichage, de présentations, de séances de formation, de vidéos et d'échanges sur des cas concrets.</li> </ul> <p data-bbox="876 1093 895 1203"><i>Personnel :</i></p> <ul data-bbox="904 202 952 1203" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="904 202 952 1203">— Comprend qu'il importe de rester vigilant et incite les autres membres du personnel à se garder de toute autosatisfaction.</li> </ul>

TABLEAU II-30. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : VIGILANCE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les membres du personnel acceptent et comprennent qu'ils doivent rester attentifs et vigilants en permanence.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Lance une campagne de sensibilisation qui porte sur la nécessité de rester vigilant. Cette campagne prend la forme de discussions formelles ou informelles, de campagnes d'affichage, de présentations, de séances de formation, de vidéos et d'échanges sur des cas concrets.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Comprend qu'il importe de rester vigilant et incite les autres membres du personnel à se comporter ainsi en permanence.</li> </ul>
<p>Les membres du personnel ne craignent pas de s'exposer à des représailles lorsqu'ils signalent des erreurs ou des incidents.</p>	<p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Instaure un climat dans lequel le personnel peut signaler librement les erreurs et les problèmes sans crainte de représailles ;</li> <li>— Encourage les membres du personnel à signaler les erreurs et les problèmes.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Signale les erreurs et les problèmes et encourage les autres membres du personnel à faire de même.</li> </ul>

TABLEAU II-30. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : VIGILANCE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Une politique qui interdit le harcèlement et les représailles lorsque des problèmes de sécurité nucléaire sont soulevés est appliquée.</p>	<p><i>Cadre et coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Collaborent avec le personnel des ressources humaines pour élaborer et diffuser une politique qui interdit le harcèlement et les représailles lorsque des problèmes de sécurité nucléaire sont soulevés ;</li> <li>— Collaborent avec le personnel des ressources humaines pour que cette politique soit rigoureusement appliquée ;</li> <li>— Collaborent avec les formateurs pour élaborer et mettre en place une formation sur cette politique pour tous les membres du personnel ;</li> <li>— Lance une campagne de sensibilisation sous forme de discussions en petits groupes et d'affiches, qui visent à expliquer cette politique et à faire comprendre qu'elle sera rigoureusement appliquée.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Ne harcèle pas les autres membres du personnel qui soulèvent des problèmes de sécurité nucléaire et n'exerce pas de représailles contre eux.</li> </ul>

TABLEAU II-30. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : VIGILANCE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les membres du personnel prennent des décisions et des mesures qui relèvent de leurs responsabilités si cela est nécessaire avant l'arrivée des cadres sur les lieux.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Collabore avec les cadres et avec le personnel des ressources humaines pour consigner la liste des tâches qui incombent au titulaire de chaque poste en matière de sécurité nucléaire, et la diffuse aux membres du personnel ;</li> <li>— Collabore avec les formateurs pour organiser des exercices dans le cadre desquels les membres du personnel mettent en pratique divers scénarios afin d'être mieux armés pour savoir quelles décisions ils sont autorisés à prendre.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Collabore avec le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire et avec le personnel des ressources humaines pour décrire les tâches qui incombent au titulaire de chaque poste en matière de sécurité nucléaire ;</li> <li>— Autorise les membres du personnel à prendre des mesures relevant des responsabilités qui leur ont été officiellement confiées au cas où il ne serait pas disponible pendant un événement de sécurité nucléaire.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Dispose d'un document qu'il peut consulter et où figurent les tâches qui lui incombent en matière de sécurité nucléaire, et comprend comment ses fonctions contribuent à la sécurité nucléaire ;</li> <li>— Demande des éclaircissements au coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire ou au cadre lorsqu'il ne comprend pas une partie des responsabilités qui lui incombent en matière de sécurité nucléaire.</li> <li>— Suit les formations et participe aux exercices afin de mieux comprendre les responsabilités qui lui incombent pendant un événement de sécurité nucléaire.</li> </ul>

TABLEAU II-30. INDICATEURS RELATIFS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE : VIGILANCE (suite)

Indicateur	Activité
<p>Les membres du personnel signalent aux cadres tout incident avéré ou possible qui pourrait compromettre la sécurité informatique ou la sécurité de l'information.</p>	<p><i>Coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Évoque avec le personnel l'importance de signaler rapidement tout incident avéré ou possible qui pourrait compromettre la sécurité informatique ou la sécurité de l'information.</li> </ul> <p><i>Cadre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Entretient un climat propice au signalement des problèmes de sécurité nucléaire et collabore avec le personnel pour résoudre les problèmes.</li> </ul> <p><i>Personnel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Signale tout incident avéré ou possible qui pourrait compromettre la sécurité informatique ou la sécurité de l'information ;</li> <li>— Collabore avec les cadres pour résoudre les problèmes ;</li> <li>— Encourage ses collègues à faire de même.</li> </ul>

## RÉFÉRENCES POUR L'ANNEXE II

- [II-1] AGENCE INTERNATIONALE DE L'ÉNERGIE ATOMIQUE, Culture de sécurité nucléaire, n° 7 de la collection Sécurité nucléaire de l'AIEA, AIEA, Vienne (2009).
- [II-2] AGENCE INTERNATIONALE DE L'ÉNERGIE ATOMIQUE, Autoévaluation de la culture de sécurité nucléaire dans les installations et activités, n° 28-T de la collection Sécurité nucléaire de l'AIEA, AIEA, Vienne (2019).
- [II-3] AGENCE INTERNATIONALE DE L'ÉNERGIE ATOMIQUE, Mesures de prévention et de protection contre les menaces internes, n° 8-G (Rev. 1) de la collection Sécurité nucléaire de l'AIEA, AIEA, Vienne (2020).
- [II-4] AGENCE INTERNATIONALE DE L'ÉNERGIE ATOMIQUE, Objectif et éléments essentiels du régime de sécurité nucléaire d'un État, n° 20 de la collection Sécurité nucléaire de l'AIEA, AIEA, Vienne (2014).
- [II-5] AGENCE INTERNATIONALE DE L'ÉNERGIE ATOMIQUE, Recommandations de sécurité nucléaire sur la protection physique des matières nucléaires et des installations nucléaires (INFCIRC/225/Révision 5), n° 13 de la collection Sécurité nucléaire de l'AIEA, AIEA, Vienne (2011).

## Annexe III

### EXEMPLES DE THÈMES DE FORMATION POUR LES CADRES

III-1. La culture de sécurité nucléaire est principalement portée par les cadres. Il importe que ces derniers en soient conscients et montrent l'exemple dans le cadre du programme visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire. Des cours sur les capacités d'encadrement peuvent être organisés pour ceux qui sont chargés de veiller à la sécurité nucléaire afin que les cadres disposent des outils nécessaires pour renforcer la sécurité nucléaire et transmettre de manière crédible le message selon lequel la sécurité nucléaire est importante. Les mesures positives que prennent les cadres favorisent à terme une amélioration continue de la sécurité nucléaire et permettent de créer un environnement de travail favorable, ce qui peut contribuer à apaiser les mécontentements et à saper la motivation d'initiés potentiels.

III-2. Les coordonnateurs pour la culture de sécurité nucléaire sont invités à inclure dans le plan d'action la mise en place d'ateliers spécialement destinés aux cadres. Ces ateliers peuvent servir à donner des informations sur les thèmes suivants :

- Socle réglementaire de la culture de sécurité nucléaire ;
- Programmes internationaux d'amélioration, y compris le modèle de culture de sécurité nucléaire de l'AIEA [III-1] ;
- Autoévaluation de la culture de sécurité nucléaire [III-2] ;
- Menaces qui pèsent sur les matières nucléaires, les autres matières radioactives et les installations et activités associées, selon le cas ;
- Importance des facteurs humains et incidence de ces facteurs sur tous les aspects de la sécurité nucléaire (protection physique, comptabilité et contrôle des matières, protection des informations sensibles, sécurité du transport, sécurité informatique, rôle des gardiens ou de la force d'intervention et plans d'urgence, par exemple).

III-3. Toutes ces questions sont importantes pour la sécurité nucléaire, mais l'objectif principal de tout atelier destiné aux cadres est de leur donner les compétences et les connaissances nécessaires pour améliorer la culture de sécurité nucléaire dans leur installation ou leur activité. Pendant un atelier, des compétences comme la motivation, la communication, l'observation, la gestion du temps, la résolution des conflits ou l'évaluation de la performance peuvent



être analysées, et les bonnes pratiques qui sont mises en œuvre dans ces domaines peuvent être examinées.

## **Engagement**

III-4. Le succès de l'instauration d'une solide culture de sécurité nucléaire dépend pour une large part de l'empressement des cadres à mettre en place une sécurité nucléaire efficace et le programme visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire. Les cadres doivent faire connaître leurs priorités par une politique et des procédures, mais surtout par leurs actions, leurs décisions et leur comportement. Ceux qui, par leur comportement, s'engagent visiblement en faveur de la sécurité nucléaire ont une influence positive sur leur personnel.

## **Motivation**

III-5. Les membres du personnel souhaitent généralement assurer leurs fonctions avec efficacité. Dans ce contexte, le rôle principal du cadre consiste à motiver le personnel afin qu'il se sente valorisé et s'implique dans toute l'installation ou dans toute l'activité. Les cadres doivent ainsi saluer et récompenser les membres du personnel qui ont accompli une performance remarquable. Ce faisant, ils créent un environnement de travail favorable, dans lequel la productivité est souvent plus élevée et le risque que des membres du personnel deviennent insatisfaits est limité. Les cadres qui créent un environnement de travail stimulant et qui se rendent disponibles pour donner des conseils et répondre aux questions ont plus de chances que les autres de travailler dans un environnement favorable, où les membres du personnel assument la responsabilité de leurs actes et souhaitent habituellement contribuer à l'amélioration générale de la sécurité nucléaire. La liste d'activités stimulantes suivante peut être utilisée par les cadres lorsqu'ils mettent en œuvre un programme visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire :

- être visible dans l'ensemble de l'installation ou de l'activité et effectuer des visites régulières (hebdomadaires, par exemple) pendant toutes les factions.
- apprendre le nom de ses subordonnés et prendre du temps pour établir des relations de travail solides.
- demander des suggestions sur la manière d'améliorer les méthodes de travail, le cadre de travail et les formations, ainsi que sur les activités supplémentaires qui pourraient être menées pour rendre la sécurité nucléaire plus efficace.
- saluer les contributions individuelles ou collectives, fêter les succès et remercier les personnes qui le méritent.

- le cas échéant, communiquer autant d'informations (bonnes ou mauvaises) que possible au personnel, en tenant compte des considérations de sécurité nucléaire.
- organiser des réunions formelles ou informelles pour que les informations circulent dans les deux sens et pour souligner qu'il importe de protéger les matières nucléaires et autres matières radioactives et de respecter les exigences de sécurité nucléaire.
- développer les compétences et les capacités du personnel.
- fournir un retour d'information constructif en temps utile.

III-6. Par leur exemple, les cadres doivent montrer quel comportement et quelle performance ils attendent. Ils peuvent se tenir au fait des tendances en matière de sécurité nucléaire et solliciter systématiquement l'avis du personnel sur la manière d'améliorer l'état d'esprit et la performance du personnel et, en définitive, sur la manière de renforcer la sécurité nucléaire.

## **Communication**

III-7. Une communication efficace est indispensable pour maintenir une solide culture de sécurité nucléaire dans une installation ou une activité. Pour obtenir les résultats escomptés, les cadres doivent communiquer clairement, avec confiance et sincèrement. Ils doivent être précis et communiquer de telle manière que les autres puissent facilement les comprendre.

III-8. Les cadres doivent faire connaître au personnel les règles et les procédures, et leur faire comprendre qu'il importe de les respecter. Ils doivent formuler des directives et des attentes claires et complètes, saluer les contributions individuelles ou collectives et faire des observations constructives. Dans le domaine de la sécurité nucléaire, les cadres doivent s'assurer que les membres du personnel savent quels sont leurs rôles en matière de sécurité nucléaire, acceptent systématiquement l'idée qu'une menace crédible existe, qu'un événement pourrait se produire dans leur installation ou leur activité et qu'ils doivent faire tout leur possible pour empêcher qu'un tel événement ne se produise.

III-9. L'une des conditions essentielles de la performance du personnel et de la satisfaction professionnelle est la fréquence et la qualité des échanges entre les membres du personnel et les cadres qui supervisent leurs travaux. C'est à l'occasion de discussions professionnelles (ce qui est dit au personnel et la manière de le dire, par exemple) que les cadres prononcent des paroles qui contribuent à améliorer ou à dégrader la qualité du travail de leurs subordonnés, la qualité du produit et la relation avec le client.

## **Observation**

III-10. En matière de sécurité nucléaire, l'observation est une méthode d'évaluation essentielle et permet de mettre en évidence les points forts et les axes d'amélioration. Les cadres doivent se rendre dans les espaces de travail pour observer les membres du personnel et leur expliquer que les tâches qu'ils exécutent sont importantes. Au cours de visites régulières (hebdomadaires, par exemple), les cadres peuvent demander aux membres du personnel de leur soumettre leurs observations sur le plan d'action, sur les problèmes de sécurité nucléaire et sur les propositions qui visent à améliorer les méthodes et l'environnement de travail.

## **Gestion du temps**

III-11. Les cadres du secteur nucléaire doivent hiérarchiser les missions et les tâches afin que les activités les plus importantes soient menées en priorité. Ils peuvent si nécessaire déléguer une partie de leurs fonctions pour avoir le temps de traiter les problèmes essentiels de manière exhaustive et approfondie. Il est utile de dresser une liste des tâches à accomplir, qui reste à portée de vue pendant les heures de travail. Les cadres peuvent :

- mettre à jour régulièrement la liste des tâches à accomplir (tous les jours, par exemple) ;
- définir le degré de priorité des tâches qui figurent sur cette liste en utilisant un système de hiérarchisation des priorités (faible, moyenne ou élevée) ; ainsi, la rédaction d'un article sur la culture de sécurité nucléaire pour le bulletin d'information de l'installation peut se voir accorder une faible priorité, tandis que le fait de remédier au non-respect d'une procédure de sécurité nucléaire se verrait accorder une priorité élevée ;
- garder du temps disponible ;
- commencer par déterminer quelles tâches peuvent être déléguées.

III-12. Les cadres doivent veiller à ce que leurs subordonnés disposent du temps et des moyens nécessaires pour accomplir les tâches qui leur sont confiées.

## **Résolution des conflits**

III-13. Tous les membres du personnel ressentent du stress. Un stress peut être positif (mariage ou naissance d'un enfant, par exemple) ou négatif (divorce ou maladie dans la famille, par exemple). Lorsque le stress affecte un membre du personnel, un trouble émotionnel peut apparaître. Apaiser les conflits sur le lieu

de travail peut contribuer à dissuader un membre du personnel de devenir un initié qui prépare un acte malveillant. Les cadres peuvent atténuer le stress sur le lieu de travail en appliquant des techniques de résolution des conflits. Pour comprendre un conflit, ils peuvent observer les relations entre les personnes et faciliter la communication. Les cadres doivent poser des questions et écouter les réponses qui leur sont données. Si le cadre concerné a déjà créé une culture de communication ouverte et de confiance, il lui sera plus facile de comprendre le conflit et d'inviter les membres du personnel à collaborer pour trouver une solution.

### **Formulation d'appréciations**

III-14. Les cadres doivent constamment encourager le personnel à faire des suggestions qui pourraient contribuer à améliorer la performance en matière de sécurité nucléaire. De leur côté, ils doivent donner fréquemment et en temps opportun leur appréciation aux membres du personnel sur leur performance. Lorsqu'ils donnent une appréciation, les cadres peuvent :

- formuler une appréciation constructive pour renforcer le comportement attendu ;
- faire en sorte que leurs commentaires s'appuient sur des documents, des faits et des observations ;
- éviter de se fier aux ouï-dire, aux rumeurs et aux informations de seconde main ;
- faire des remarques ou des suggestions à la personne concernée uniquement en privé.

III-15. Les cadres doivent décrire les comportements qui ne sont pas satisfaisants, au lieu de juger les personnes, et doivent encourager tous les membres du personnel à surveiller la performance en permanence, à signaler les problèmes et à mettre à profit les enseignements tirés (on trouvera des informations sur la formation des cadres aux paragraphes 3.40 et 3.41)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Le Réseau international de formation théorique à la sécurité nucléaire propose des outils de formation théorique et pratique sur la culture de sécurité nucléaire. On trouvera de plus amples informations à l'adresse [www-ns.iaea.org/security/workshops/insens-wshop.asp](http://www-ns.iaea.org/security/workshops/insens-wshop.asp).

## RÉFÉRENCES POUR L'ANNEXE III

- [III-1] AGENCE INTERNATIONALE DE L'ÉNERGIE ATOMIQUE, Culture de sécurité nucléaire, n° 7 de la collection Sécurité nucléaire de l'AIEA, AIEA, Vienne (2009).
- [III-2] AGENCE INTERNATIONALE DE L'ÉNERGIE ATOMIQUE, Autoévaluation de la culture de sécurité nucléaire dans les installations et activités, n° 28-T de la collection Sécurité nucléaire de l'AIEA, AIEA, Vienne (2019).

## Annexe IV

### EXEMPLE DE CODE DE CONDUITE POUR LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE

IV-1. L'encadré IV-1 présente un exemple de code de conduite du personnel en matière de sécurité nucléaire.

#### ENCADRÉ IV-1. CODE DE CONDUITE POUR LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE

Les matières nucléaires et autres matières radioactives qui sont acquises par des groupes criminels ou terroristes constituent une menace non seulement pour la sécurité nucléaire nationale et internationale, mais aussi pour notre communauté nationale, notamment pour les membres du personnel qui travaillent dans l'installation ou s'occupent de l'activité et pour leurs familles. La protection adéquate des matières nucléaires et autres matières radioactives, des installations et activités associées et des informations et ressources sensibles incombe à tous les membres du personnel. Chacun doit être vigilant, et pas seulement les agents chargés de la sécurité nucléaire ou les agents qui sont directement en contact avec des matières nucléaires ou d'autres matières radioactives. Tous les membres du personnel doivent comprendre que la sécurité nucléaire concerne aussi bien la protection des informations et des ressources sensibles que les matières nucléaires et autres matières radioactives ou les activités elles-mêmes.

Vos obligations et vos responsabilités sont les suivantes :

1. Connaître et respecter la législation et la réglementation, ainsi que les procédures et les instructions de sécurité nucléaire qui s'appliquent à votre travail.
2. Effectuer son travail de manière responsable et rigoureuse, en étant conscient qu'une mauvaise exécution des tâches peut compromettre la sécurité nucléaire.
3. Maintenir ses qualifications au niveau requis et s'engager à améliorer continuellement ses compétences professionnelles et ses connaissances en matière de sécurité nucléaire.
4. Conserver une attitude interrogative appropriée pour tous les aspects de son travail. Refuser les opérations inhabituelles et ne pas y participer sans en avoir reçu l'autorisation. Prendre ses responsabilités et signaler les tâches à effectuer qui ne favorisent pas la sécurité nucléaire.
5. Protéger en permanence ses passes, ses cartes d'accès, ses codes et ses mots de passe qui permettent d'accéder à l'installation ou à l'activité, aux zones sécurisées, aux systèmes informatiques ou aux informations sensibles, et signaler leur perte dans les meilleurs délais.
6. Respecter le travail des agents chargés de la sécurité nucléaire, ainsi que les gardiens ou la force d'intervention.

7. Agir avec professionnalisme et faire preuve d'ouverture et d'honnêteté dans tous les échanges avec ses collègues, les cadres et ses subordonnés.
8. Signaler immédiatement les manquements et les infractions aux protocoles, aux procédures et aux instructions de sécurité nucléaire, y compris toute erreur que vous avez commise par inadvertance ou que vous avez observée.
9. Signaler immédiatement toute situation suspecte que vous observez dans le cadre ou à proximité de l'installation ou de l'activité, ainsi que tout contact inhabituel avec des membres du personnel qui travaillent dans l'installation ou s'occupent de l'activité ou avec des personnes extérieures, en particulier pour des demandes de renseignements sur les mesures de sécurité nucléaire.
10. Ne pas hésiter à poser des questions et à remettre en cause les hypothèses pour se garder de toute autosatisfaction.

## Annexe V

### **FIXER LES OBJECTIFS DU PROGRAMME VISANT À RENFORCER LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE ET ÉLABORER LE PLAN D'ACTION CORRESPONDANT**

V-1. Le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire, en collaboration avec le dirigeant de l'organisation (qu'ils travaillent pour une autorité compétente exerçant une fonction de sécurité nucléaire pour réglementer ou appuyer les entités réglementées, ou pour un exploitant), définit et consigne les objectifs du programme visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire, ainsi que les résultats attendus et une méthode d'évaluation du programme. Le coordonnateur détermine ensuite quelles actions viendront appuyer le programme visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire, et les fait figurer dans le plan d'action. Pour chaque action, il consigne la liste des membres du personnel qui sont chargés d'exécuter l'action, le calendrier correspondant, les moyens nécessaires, les obstacles éventuels, les étapes à franchir et les résultats attendus. On trouvera ciaprès des instructions pour l'élaboration d'un plan d'action, suivies d'un exemple de plan d'action.

#### OBJECTIF

V-2. L'objectif est de renforcer la contribution des membres du personnel à la sécurité nucléaire en :

- a) sensibilisant le personnel à l'existence de menaces crédibles pour les matières nucléaires et autres matières radioactives, et en le formant sur la manière dont son rôle et sa responsabilité individuels contribuent à l'efficacité de la sécurité nucléaire ;
- b) formant les cadres afin de leur donner les compétences nécessaires pour améliorer l'environnement de travail et motiver le personnel ;
- c) sensibilisant et motivant le personnel grâce à des affiches portant sur la sécurité nucléaire.



## RÉSULTATS ET RÉALISATIONS

V-3. Un programme visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire doit aboutir à des réalisations et des résultats particuliers, par exemple :

- a) des membres du personnel qui respectent spontanément toutes les procédures de sécurité nucléaire ;
- b) des cadres qui expliquent au personnel pourquoi certaines procédures de sécurité nucléaire ont été mises en œuvre et qui l'incitent à proposer des améliorations en matière de sécurité nucléaire ;
- c) des membres du personnel qui contribuent activement aux recommandations sur la manière d'améliorer la sécurité nucléaire.

## PREUVES DE RÉUSSITE

V-4. La réussite d'un programme peut être mesurée par :

- a) le nombre de membres du personnel qui suivent des formations ;
- b) le nombre de cadres qui suivent des formations ;
- c) le nombre de membres du personnel qui soumettent des idées pour des campagnes d'affichage ;
- d) les observations formulées par les participants lorsqu'ils ont évalué les formations ;
- e) le nombre de suggestions qui ont été faites sur la manière d'améliorer la sécurité nucléaire ;
- f) l'intérêt des membres du personnel pour d'autres aspects de la sécurité nucléaire qui devraient être abordés dans le cadre de la formation.

## ÉVALUATION

V-5. Le programme peut être évalué de la manière suivante :

- a) Recueillir les observations qui ont été formulées dans le cadre des évaluations de fin de formation et faire la synthèse de ces observations afin de déterminer le degré d'appréciation générale de la formation et d'estimer l'intérêt des participants pour des formations supplémentaires.
- b) Déterminer combien de membres du personnel ont assisté aux formations et faire appel au service de formation pour calculer la proportion de membres du personnel qui ont suivi les formations.

- c) Discuter avec les membres du personnel qui ont assisté aux formations pour connaître leur point de vue sur l'importance de la sécurité nucléaire et sur la manière dont ils peuvent y contribuer.

## ÉLABORATION, MISE EN ŒUVRE ET GESTION DU PLAN D'ACTION

V-6. Les étapes de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la gestion du plan d'action sont les suivantes :

- 1) En prenant pour modèle les tableaux V-1 à V-3, décrire les activités à mener pour chacun des objectifs qui a été défini. Modifier l'aspect des tableaux si nécessaire pour l'adapter à votre situation particulière.
- 2) Rencontrer le dirigeant de l'installation ou de l'activité afin qu'il approuve la mise en œuvre du plan d'action.
- 3) Communiquer le plan d'action aux membres du personnel et aux cadres qui sont chargés d'exécuter certaines parties du plan d'action et le diffuser à toutes les personnes qui travaillent dans l'installation ou pour l'activité, le cas échéant.
- 4) Conserver des exemplaires du plan à disposition pour pouvoir les apporter à des réunions afin de les examiner et de les mettre à jour régulièrement.
- 5) Une fois que l'activité a été menée et qu'elle existe depuis un certain temps, évaluer son efficacité pour vérifier si les résultats obtenus sont conformes aux attentes. Il convient de noter que de nombreuses activités doivent être effectuées fréquemment ou à plusieurs reprises. Une ligne est ajoutée dans le plan d'action chaque fois qu'une telle activité est menée. Une campagne d'affichage peut par exemple être lancée tous les trimestres avec des affiches différentes.
- 6) Décrire les effets de l'activité sur la culture de sécurité nucléaire et sur l'efficacité de la sécurité nucléaire.
- 7) Examiner régulièrement (tous les trimestres, par exemple) l'état d'avancement du plan d'action et réviser le plan si nécessaire en fonction des derniers résultats de l'autoévaluation ou des modifications qui ont été apportées à la mission de l'installation ou de l'activité, au système de sécurité nucléaire, à l'inventaire des matières ou aux menaces. L'approbation du dirigeant de l'installation ou de l'activité est nécessaire après chaque révision.

V-7. Pour le plan d'action, la structure présentée ci-après peut être utilisée. Le texte qui figure dans le plan d'action suivant est un exemple de la manière dont les coordonnateurs pour la culture de sécurité nucléaire peuvent utiliser le modèle pour mettre au point leur propre plan.

TABLEAU V-1. PLAN D’ACTION : ACTIVITÉ 1

Question	Réponses
Action : Quelle mesure sera prise ?	Mettre en place une formation de cinq jours sur la culture de sécurité nucléaire pour les cadres.
Responsabilités : Qui s’en chargera ?	Le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire et le personnel du service de formation.
Calendrier : À quelle échéance ?	1 <sup>er</sup> juin 2024.
Moyens :	
a) Quels sont les moyens disponibles ?	a) Salle de formation, ordinateur portable, vidéoprojecteur, écran, stylos, blocs-notes, tableau blanc, boissons rafraîchissantes et photocopies.
b) Quels sont les moyens nécessaires (financiers ou humains, par exemple) ?	b) Budget pour les boissons rafraîchissantes, les stylos, les blocs-notes et les photocopies.
Obstacles éventuels :	
a) Quels sont les obstacles éventuels (législatifs, financiers ou environnementaux, par exemple) ?	a) Les cadres ont souvent des difficultés à s’absenter pendant cinq jours pour suivre une formation. Est-il possible de mettre en place une formation un jour par semaine pendant cinq semaines ?  b) Éventuellement par une faible participation.
b) Comment les obstacles entraveraient-ils cette activité ?	
Étapes : Comment l’action va-t-elle être menée à bien ?	1) Élaboration du programme de formation.  2) Envoi du programme et des invitations aux cadres par messagerie électronique suffisamment à l’avance pour qu’ils puissent bloquer le créneau correspondant dans leur agenda.  3) Lancement de la formation.
Résultats attendus : Quels seront les acquis ?	Les cadres seront dotés des outils nécessaires pour améliorer les compétences qui permettent de renforcer la sécurité nucléaire dans l’installation ou dans l’activité. Ils inciteront en particulier le personnel à proposer des améliorations en matière de sécurité nucléaire.

TABLEAU V-2. PLAN D’ACTION : ACTIVITÉ 2

Question	Réponses
Action : Quelle mesure sera prise ?	Créer, imprimer et diffuser cinq affiches sur la culture de sécurité nucléaire.
Responsabilités : Qui s’en chargera ?	Le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire et le service de conception graphique ou les créatifs qui ont accès à une imprimante.
Calendrier : À quelle échéance ?	1 <sup>er</sup> septembre 2024.
Moyens :	
a) Quels sont les moyens disponibles ?	a) Le service de conception graphique ou les créatifs qui ont accès à une imprimante.
b) Quels sont les moyens nécessaires (financiers ou humains, par exemple) ?	b) Budget pour l’impression des affiches.
Obstacles éventuels :	
a) Quels sont les obstacles éventuels (législatifs, financiers ou environnementaux, par exemple) ?	a) Le service de conception graphique ou les créatifs peuvent être trop occupés pour accepter ce projet. b) Le budget peut être insuffisant pour des créations complexes. Le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire peut être amené à imprimer des affiches sur l’imprimante de son bureau.
b) Comment les obstacles entraveraient-ils cette activité ?	
Étapes : Comment l’action va-t-elle être menée à bien ?	1) Envoi d’un courriel aux membres du personnel qui travaillent dans l’installation ou sont en charge de l’activité, dans lequel il leur est demandé de communiquer des idées d’affiches dans un délai d’un mois ; cette action peut prendre la forme d’un concours dont les gagnants seront récompensés pour leur maquette d’affiche. 2) Recueil des idées d’affiches, choix de cinq maquettes et collaboration avec le service de conception graphique pour créer cinq images provisoires.

TABLEAU V-2. PLAN D’ACTION : ACTIVITÉ 2 (suite)

Question	Réponses
	3) Envoi par messagerie électronique des affiches définitives au personnel, et impression et placardage des affiches dans un emplacement central de l’installation ou de l’activité.
Résultats attendus : Quels seront les acquis ?	<p>a) La campagne d’affichage incitera le personnel à proposer de nouvelles idées d’affiches, et les cinq affiches qui ont été imprimées permettront de lui rappeler visuellement l’importance de la sécurité nucléaire.</p> <p>b) La campagne d’affichage portera sur l’existence d’une menace crédible et sur la nécessité d’amener les membres du personnel à proposer des améliorations en matière de sécurité nucléaire.</p>

TABLEAU V-3. PLAN D’ACTION : ACTIVITÉ 3

Question	Réponses
Action : Quelle mesure sera prise ?	Mettre en place un module de formation générale d’une durée de deux heures pour le personnel.
Responsabilités : Qui s’en chargera ?	Le coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire et le personnel du service de formation.
Calendrier : À quelle échéance ?	1 <sup>er</sup> décembre 2024.
Moyens :	
a) Quels sont les moyens disponibles ?	a) Salle de formation, ordinateur portable, vidéoprojecteur, écran, stylos, blocs-notes, tableau blanc, boissons rafraîchissantes et photocopies.
b) Quels sont les moyens nécessaires (financiers ou humains, par exemple) ?	b) Budget pour les boissons rafraîchissantes, les stylos, les blocs-notes et les photocopies.

TABLEAU V-3. PLAN D'ACTION : ACTIVITÉ 3 (suite)

Question	Réponses
<p>Obstacles éventuels :</p> <p>a) Quels sont les obstacles éventuels (législatifs, financiers ou environnementaux, par exemple) ?</p> <p>b) Comment les obstacles entraveraient-ils cette activité ?</p>	<p>a) Le cadre peut ne pas souhaiter que les membres du personnel disposent de deux heures pour la formation.</p> <p>b) Plusieurs séances de formation peuvent être nécessaires pour que chacun puisse suivre le module de deux heures.</p>
<p>Étapes :</p> <p>Comment l'action va-t-elle être menée à bien ?</p>	<p>1) Collaboration avec le service de formation pour programmer plusieurs séances de formation sur une période donnée.</p> <p>2) Envoi du programme et des invitations par messagerie électronique à tous les membres du personnel.</p> <p>3) Collaboration avec le service de formation pour vérifier que tous les membres du personnel se sont inscrits à une séance.</p> <p>4) Mise en œuvre de la formation.</p>
<p>Résultats attendus :</p> <p>Quels seront les acquis ?</p>	<p>a) Pendant les séances de formation, le personnel recevra des informations sur les menaces crédibles qui pèsent sur les matières nucléaires et autres matières radioactives, et sur les installations et activités associées.</p> <p>b) La formation incitera le personnel à prendre au sérieux son rôle en matière de sécurité nucléaire et à proposer des améliorations.</p>

## Annexe VI

### ÉVOLUTION DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE

VI-1. Toutes les organisations concernées par l'exploitation des installations et des activités (y compris l'autorité compétente) peuvent évaluer leur niveau de culture de sécurité nucléaire par rapport aux trois stades qui figurent dans le tableau VI-1.

VI-2. Le stade 1 est souvent atteint lorsque le cadre procédural qui sous-tend la sécurité nucléaire est créé. Lorsque la culture de sécurité nucléaire atteint progressivement le stade 2, l'enjeu est surtout de faire comprendre aux personnes que la sécurité nucléaire est importante et d'accorder la priorité à l'efficacité de la sécurité nucléaire. Au stade 3, l'accent est mis sur l'amélioration continue afin d'assurer et de maintenir une sécurité nucléaire efficace.

VI-3. Au stade 3, tout le monde comprend que l'aspect humain joue un rôle essentiel pour que la sécurité nucléaire soit efficace. En outre, les cadres comprennent qu'il faut créer un environnement de travail permettant de faire face à de fréquents changements (évolution de la menace, par exemple). Un examen permanent de la menace et une évaluation de l'efficacité des mesures de sécurité nucléaire pour se protéger contre la menace actuelle sont nécessaires. Cet objectif encourage les cadres à se montrer plus réceptifs aux suggestions qui permettraient d'améliorer la performance en matière de sécurité nucléaire par un renforcement de la culture de sécurité nucléaire.

VI-4. Il peut paraître simpliste de réduire l'évolution d'une culture de sécurité nucléaire à ces trois stades. Chacun d'entre eux n'est cependant pas complètement distinct des autres. Une partie des caractéristiques de deux ou trois de ces stades peuvent être présentes en même temps.

TABLEAU VI-1. STADES DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ NUCLÉAIRE

Stade	Description
1	La sécurité nucléaire repose sur des règles et une réglementation.
2	La sécurité nucléaire devient un objectif de l'organisation.
3	La sécurité nucléaire est améliorée en permanence.

## STADE 1 : LA SÉCURITÉ NUCLÉAIRE REPOSE SUR DES RÈGLES ET UNE RÉGLEMENTATION

VI-5. À ce stade, la sécurité nucléaire est considérée comme une contrainte externe et non comme un aspect de l'exploitation qui contribue à la réalisation des objectifs de l'installation ou de l'activité. Les contraintes externes sont imposées par l'État, par le cadre juridique et réglementaire et par les organismes de réglementation. En outre, peu de personnes comprennent comment les attitudes du personnel influent sur la sécurité nucléaire. Enfin, la sécurité nucléaire est considérée comme un objectif à atteindre grâce aux règles et à la réglementation. Quelques caractéristiques possibles du stade 1 :

- a) Les problèmes de sécurité nucléaire ne sont pas envisagés à l'avance et sont traités au fur et à mesure qu'ils se présentent.
- b) La communication entre les services et les domaines d'activité est mauvaise.
- c) La collaboration et la prise de décisions communes sont rares.
- d) Les membres du personnel qui commettent des erreurs se voient reprocher leurs manquements aux règles.
- e) Les cadres sont perçus comme des personnes chargées de faire appliquer les règles.
- f) Peu de personnes écoutent et apprennent, et les critiques sont accueillies dans une attitude défensive.
- g) Les relations entre les cadres et leurs subordonnés sont conflictuelles.
- h) Les membres du personnel sont récompensés lorsqu'ils respectent les règles.

## STADE 2 : LA SÉCURITÉ NUCLÉAIRE DEVIENT UN OBJECTIF DE L'ORGANISATION

VI-6. À ce stade, la sécurité nucléaire est considérée comme un objectif important, même en l'absence de contraintes externes. Les personnes sont de plus en plus conscientes de la manière dont les attitudes et les convictions influent sur l'efficacité de la sécurité nucléaire, mais ce facteur n'est pratiquement pas pris en compte pour la gestion de la sécurité, qui est généralement axée sur les solutions techniques et procédurales. La sécurité nucléaire est gérée en fonction d'objectifs, des responsabilités ayant été définies pour atteindre ces objectifs. Une fois que la sécurité nucléaire s'est améliorée au bout d'un certain temps, on constate souvent que l'efficacité plafonne. Quelques caractéristiques possibles du stade 2 :

- a) Les personnes sont de plus en plus conscientes des effets de la culture de sécurité nucléaire, mais il est difficile de comprendre pourquoi les



contrôles et les formations supplémentaires ne permettent pas d'obtenir les améliorations attendues en matière de sécurité nucléaire.

- b) Les cadres encouragent la communication entre les services et entre les activités.
- c) En cas d'erreur, les cadres mettent en place davantage de contrôles et de procédures, et proposent plus de cours de recyclage.
- d) Le rôle des cadres consiste à faire en sorte que les objectifs soient atteints et que les membres du personnel comprennent bien les objectifs professionnels.
- e) Les personnes sont disposées à apprendre au contact de groupes externes, en particulier pour découvrir de nouvelles techniques et des bonnes pratiques.
- f) Les relations entre les cadres et les autres membres du personnel sont conflictuelles, mais il n'est pas impossible de discuter d'objectifs communs.
- g) L'interface entre le personnel et la technique est prise en compte, mais surtout dans l'optique d'améliorer l'efficacité technique.
- h) Certaines personnes travaillent en équipe.
- i) Les problèmes sont réglés au coup par coup, même si les problèmes éventuels peuvent être mieux anticipés dans le cadre de la planification.

### STADE 3 : LA SÉCURITÉ NUCLÉAIRE EST AMÉLIORÉE EN PERMANENCE

VI-7. Au stade 3, il est admis qu'une amélioration continue est nécessaire pour maintenir une sécurité nucléaire efficace et la viabilité de l'installation ou de l'activité et de l'autorité compétente. L'accent est mis en particulier sur la communication, la formation, le type d'encadrement, l'efficacité et l'efficacité. Enfin, le personnel connaît les effets des facteurs humains et de la culture de sécurité nucléaire sur la sécurité nucléaire. Quelques caractéristiques possibles de ce stade :

- a) Un mécanisme a été mis en place pour évaluer les problèmes éventuels et les traiter en amont, au lieu de se contenter de réagir lorsqu'ils surviennent.
- b) Les membres des différents services cherchent activement à travailler en équipe et à coopérer à tous les niveaux.
- c) La sécurité nucléaire étant prioritaire, il y a peu de conflits entre les objectifs de la sûreté, les objectifs de la sécurité nucléaire et la mission (qui consiste à produire, par exemple).
- d) Une autoévaluation continue peut améliorer la sécurité nucléaire ; presque toutes les erreurs sont considérées comme une occasion de comprendre et de corriger la cause profonde du problème, et non de trouver un coupable.

- e) Non seulement la réglementation est respectée, mais un mécanisme a aussi été mis en place pour évaluer et améliorer constamment la performance.
- f) L'exemple et l'orientation qu'ils donnent montrent que les cadres attendent des travailleurs qu'ils cherchent des moyens d'apprendre et d'améliorer leur performance.
- g) Les enseignements reçus des autres sont valorisés ; des mécanismes ont été mis en place pour recueillir, analyser et mettre à profit les données d'expérience qui proviennent de sources internes ou externes ; les cadres et les autres membres du personnel communiquent fréquemment avec les parties prenantes locales ou nationales qui sont concernées par la sécurité nucléaire.
- h) Les cadres saluent, considèrent et valorisent les membres du personnel pour leur contribution à la sécurité nucléaire.
- i) Les cadres et les autres membres du personnel se soutiennent mutuellement ; les membres du personnel sont encouragés à faire des suggestions et leur contribution est dûment reconnue, tandis que le rôle des cadres consiste à aider les membres du personnel à améliorer leurs méthodes de travail.
- j) Les membres du personnel connaissent les effets et les grands principes de la culture de sécurité nucléaire, et ces derniers sont pris en compte dans le processus décisionnel.
- k) Les membres du personnel sont récompensés lorsqu'ils améliorent les mécanismes et obtiennent les résultats attendus ; des mécanismes ont été mis en place pour leur permettre de signaler les situations anormales et de proposer des améliorations, pour les encourager à le faire et, s'il y a lieu, pour les récompenser.
- l) Les membres du personnel sont considérés comme un élément important de l'organisation, et une attention particulière est accordée à la satisfaction de leurs besoins, et pas seulement à la résolution des problèmes techniques (sur le programme d'aide au personnel, qui peut lui permettre de mieux gérer le stress, voir par. 3.51).

VI-8. Le temps nécessaire pour atteindre ces différents stades n'est pas toujours le même. Tout dépend de l'engagement et des mesures que le personnel est prêt à prendre pour apporter des changements. Un certain délai est nécessaire pour que les avantages des nouvelles pratiques apparaissent pleinement. En outre, les choses changent rarement de manière simultanée ou uniforme. Enfin, une approche fondée sur des règles ne doit pas être mal perçue ; dans certains cas, il est indispensable de respecter strictement les règles, par exemple en situation d'urgence. La culture de sécurité nucléaire n'est pas incompatible avec des règles strictes ; pour une large part, toute culture consiste à respecter des règles ou à se conformer à des normes.

## DÉFINITIONS

**activité associée.** Détention, production, traitement, utilisation, manipulation, entreposage, stockage définitif ou transport de matières nucléaires ou d'autres matières radioactives.

**autorité compétente.** Organisme ou établissement public ayant été désigné par un État pour exercer une ou plusieurs fonctions dans le domaine de la sécurité nucléaire.

**coordonnateur pour la culture de sécurité nucléaire.** Personne ou groupe de personnes officiellement désignées pour diriger les efforts qui visent à renforcer la culture de sécurité nucléaire.

**culture de sécurité nucléaire.** Ensemble de caractéristiques, d'attitudes et de comportements chez des individus et dans des organismes et établissements qui offrent un moyen de soutenir, de renforcer et de maintenir la sécurité nucléaire.

**événement de sécurité nucléaire.** Événement ayant des incidences potentielles ou effectives sur la sécurité nucléaire auxquelles il faut remédier.

**exploitant.** Personne, organisation ou organisme public détenteur d'une licence ou d'une autorisation de procéder à l'exploitation d'une installation associée ou d'exécuter une activité associée.

**facteur humain.** Ensemble des propriétés physiques, psychologiques et comportementales humaines individuelles et collectives qui interagissent avec les systèmes technologiques, les organisations de gestion et les environnements naturels.

**groupe chargé du renforcement de la culture de sécurité nucléaire.** Groupe de représentants des parties prenantes en matière de sécurité nucléaire, désignés par l'État ou par l'autorité compétente, qui définit la stratégie visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire et supervise la mise en œuvre de cette stratégie.

**indicateur relatif à la culture de sécurité nucléaire.** Caractéristique de la culture de sécurité nucléaire que l'on peut observer ou mesurer et comparer avec des critères afin d'évaluer la force de la culture de sécurité nucléaire.

**installation associée.** Installation (y compris les bâtiments et équipements associés) dans laquelle des matières nucléaires ou d'autres matières radioactives sont produites, traitées, utilisées, manipulées, entreposées ou stockées définitivement et pour laquelle une autorisation est exigée.

**programme visant à renforcer la culture de sécurité nucléaire.** Ensemble de mesures systématiques destinées à renforcer continuellement la sécurité nucléaire.

**régime de sécurité nucléaire.** Régime comprenant :

- le cadre législatif et réglementaire et les systèmes et mesures d'ordre administratif régissant la sécurité nucléaire des matières nucléaires, des autres matières radioactives, des installations associées et des activités associées ;
- les établissements et organismes dans l'État chargés d'assurer la mise en œuvre du cadre législatif et réglementaire et des systèmes administratifs de sécurité nucléaire ;
- des systèmes de sécurité nucléaire et des mesures de sécurité nucléaire pour la prévention des événements de sécurité nucléaire, leur détection et les interventions correspondantes.

**système de sécurité nucléaire.** Ensemble intégré de mesures de sécurité nucléaire.



# IAEA

Agence internationale de l'énergie atomique

N° 27

## OÙ COMMANDER ?

Vous pouvez vous procurer les publications de l'AIEA destinées à la vente chez notre principal distributeur ou dans les grandes librairies. Les publications non destinées à la vente doivent être commandées directement à l'AIEA.

### Commande de publications destinées à la vente

Veuillez-vous adresser à votre libraire préféré ou à notre principal distributeur :

#### **Eurospan**

1 Bedford Row  
London WC1R 4BU  
Royaume-Uni

#### **Commandes commerciales et renseignements**

Tél. : +44 (0)1235 465576  
Mél. : [trade.orders@marston.co.uk](mailto:trade.orders@marston.co.uk)

#### **Commandes individuelles :**

Tél. : +44 (0)1235 465577  
Mél. : [direct.orders@marston.co.uk](mailto:direct.orders@marston.co.uk)  
[www.eurospanbookstore.com/iaea](http://www.eurospanbookstore.com/iaea)

#### **Pour plus d'informations :**

Tél. : +44 (0)207 240 0856  
Mél. : [info@eurospan.co.uk](mailto:info@eurospan.co.uk)  
[www.eurospan.co.uk](http://www.eurospan.co.uk)

### **Les commandes de publications destinées ou non à la vente peuvent être adressées directement à :**

Section d'édition  
Agence internationale de l'énergie atomique  
Centre international de Vienne  
B.P. 100  
1400 Vienne (Autriche)  
Tél. : +43 1 2600 22529 or 22530  
Mél. : [sales.publications@iaea.org](mailto:sales.publications@iaea.org)  
[www.iaea.org/publications](http://www.iaea.org/publications)





Dans la collection Sécurité nucléaire de l'AIEA, la culture de sécurité nucléaire est définie comme un « [e]nsemble de caractéristiques, d'attitudes et de comportements chez des individus et dans des organismes et établissements qui offrent un moyen de soutenir, de renforcer et de maintenir la sécurité nucléaire ». La présente publication vise à donner des orientations pratiques sur la manière de mettre en œuvre une approche systématique pour renforcer la culture de sécurité nucléaire. Elle est destinée aux États, aux autorités compétentes qui ont des responsabilités en matière de sécurité nucléaire et aux exploitants d'installations et d'activités associées, y compris les cadres et les autres membres du personnel.