



ÉNONCÉ DE POLITIQUE SUR LA CULTURE DE SÉCURITÉ

Principes fondamentaux de la culture de sécurité
dans le cadre d'un régime de sécurité ferroviaire assujéti à la
réglementation fédérale

Décembre 2021

Préparé en réponse à la recommandation 2 de l'Examen
de la *Loi sur la sécurité ferroviaire* 2017-2018

Table des matières

1.0 INTRODUCTION	2
1.1 Objet	2
1.2 Systèmes de gestion de la sécurité et culture de sécurité.....	3
2.0 POURQUOI LA CULTURE DE SÉCURITÉ EST-ELLE IMPORTANTE?.....	4
3.0 CADRE DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ.....	4
3.1. Cadre actuel de la culture de sécurité au sein de l'industrie ferroviaire.....	4
3.2 Cadre de culture de sécurité mis à jour	6
3.2.1 Caractéristiques positives	7
3.2.2 Obstacles.....	12
4.0 RÔLE DE L'ORGANISME DE RÉGLEMENTATION	13
5.0 CONCLUSION.....	14
Annexe 1 : Liens entre les systèmes de gestion de la sécurité et la culture de sécurité.....	16
Annexe 2 : Émergence d'une culture de sécurité.....	18

1.0 INTRODUCTION

La culture de sécurité s'entend des valeurs, des croyances, des actions et des comportements communs qui révèlent une responsabilité et un engagement collectifs en matière de sécurité de la part de tous, à tous les échelons d'une organisation. La culture de sécurité repose sur les valeurs de sécurité ancrées dans l'esprit des gestionnaires et des employés à tous les échelons de l'organisation. Elle se manifeste par l'harmonisation des mesures, des décisions et des comportements avec les politiques, les procédures et les pratiques de sécurité de l'organisation¹.

Afin de créer et de maintenir une culture de sécurité positive, les organisations doivent mettre les considérations en matière de sécurité au cœur de leurs fonctions. La culture de sécurité doit faire partie intégrante de la façon dont une compagnie, sa direction et ses employés mènent leurs activités. En fait, elle devient partie intégrante de la structure organisationnelle lorsque la sécurité est reconnue comme une valeur fondamentale et est bien ancrée dans les pratiques courantes.

La création d'une culture de sécurité positive exige un apprentissage et un renforcement constants. Par conséquent, l'organisme de réglementation joue un rôle essentiel sur le plan de la promotion de la culture de sécurité en tant que partie intégrante d'un système de gestion de la sécurité (SGS) efficace. En outre, l'organisme de réglementation doit institutionnaliser, par l'intermédiaire de ses propres pratiques, son appui constant à une culture de sécurité positive au sein de l'industrie ferroviaire ainsi que sa promotion.

1.1 Objet

Le présent énoncé de politique vise à démontrer l'engagement de Transports Canada (TC) d'appuyer et de promouvoir la création d'une culture de sécurité positive et de fournir un cadre pour définir les caractéristiques qui ont une incidence positive ou négative sur la sécurité ferroviaire. Comme les comportements humains reposent sur la culture, un engagement organisationnel à l'égard de la création d'une culture de sécurité est essentiel pour s'attaquer aux facteurs humains et organisationnels qui contribuent à l'apparition des lacunes en matière de sécurité et, ultimement, améliorer le rendement de l'industrie ferroviaire sur ce plan. Le présent énoncé de politique présente une définition et un cadre qui favoriseront une compréhension commune du concept de culture de sécurité.

L'Examen de la *Loi sur la sécurité ferroviaire* 2018, intitulé « Améliorer la sécurité ferroviaire au Canada : bâtir ensemble des collectivités plus sécuritaires² », a mis en lumière l'importance de la culture de sécurité en tant qu'élément clé d'un réseau de transport ferroviaire sûr et fondement nécessaire à l'amélioration continue, à la conformité technique efficace et à des SGS solides. Le

¹ FactorSafe Solutions (2015). Safety Culture Research and Development Program Gap Analysis Framework [cadre d'analyse des lacunes du programme de recherche et de développement sur la culture de sécurité], rapport provisoire.

² Examen de la *Loi sur la sécurité ferroviaire* (2018). Améliorer la sécurité ferroviaire au Canada : bâtir ensemble des collectivités plus sécuritaires (<https://tc.canada.ca/fr/examens-legislatifs/examen-loi-securite-ferroviaire-2017-18/ameliorer-securite-ferroviaire-canada-batir-ensemble-collectivites-plus-securitaires>).

rapport a également souligné le rôle et l'importance de l'organisme de réglementation dans la promotion de la culture de sécurité. Ainsi, le présent énoncé de politique sur la culture de sécurité vise à encourager la collaboration continue de l'organisme de réglementation, des compagnies de chemin de fer, des associations de l'industrie, des organisations syndicales et du milieu universitaire afin de favoriser la création d'une culture de sécurité positive pour permettre des améliorations continues sur le plan de la sécurité au sein de l'industrie ferroviaire.

Des changements positifs sur ce plan nécessitent des engagements fermes de la part des structures de direction pour prendre des mesures concrètes qui favorisent et améliorent la culture de sécurité au sein des organisations mêmes. Un énoncé de politique ne peut à lui seul améliorer la culture de sécurité. Ainsi, le présent énoncé de politique ne vise pas à remplacer la politique des compagnies de chemin de fer ou les initiatives de l'industrie en matière de culture de sécurité. Il démontre toutefois un engagement de la part de TC d'appuyer les efforts déployés à l'échelle de l'industrie pour créer une culture de sécurité positive grâce à la mise en œuvre de SGS efficaces.

1.2 Systèmes de gestion de la sécurité et culture de sécurité

Selon certaines études, la culture de sécurité et l'efficacité des SGS sont étroitement liées. La recherche indique qu'un SGS ne peut être efficace que s'il s'inscrit dans une bonne culture de sécurité et qu'une organisation ne peut avoir une culture de sécurité positive sans un SGS robuste. Cette affirmation est renforcée par les études sur la culture de sécurité menées par Eurocontrol, l'Institut pour une culture de sécurité industrielle (ICSI) et le département des Transports des États-Unis. Les conclusions présentées à l'annexe 1 démontrent que les SGS et la culture de sécurité doivent coexister pour atteindre l'excellence sur le plan de la sécurité.

L'approche de TC est conforme aux conclusions de ces études. La publication du [Règlement de 2015 sur le système de gestion de la sécurité ferroviaire](#), qui constitue une mise à jour, témoigne d'une initiative vouée à l'amélioration continue du cadre réglementaire et à l'établissement des bases d'une culture de sécurité positive au sein de l'industrie ferroviaire de la part du Ministère. Les douze processus mis en œuvre par cette publication appuient l'amélioration de la culture de sécurité en renforçant chaque élément positif du cadre de la culture de sécurité, comme il est décrit à la section 3³.

Si la conformité au *Règlement de 2015 sur le système de gestion de la sécurité ferroviaire* n'est pas suffisante, en soi, pour créer une culture de sécurité robuste, elle fournit une base solide sur laquelle peut reposer la culture de sécurité.

³ Processus du SGS : (1) un processus visant la responsabilité et l'obligation de rendre compte; (2) un processus à l'égard de la politique de sécurité; (3) un processus pour veiller au respect des règlements, des règles et des autres instruments; (4) un processus pour gérer les accidents ferroviaires; (5) un processus pour cerner les préoccupations en matière de sécurité; (6) un processus visant les évaluations des risques; (7) un processus pour mettre en œuvre et évaluer les mesures correctives; (8) un processus pour établir les objectifs et élaborer des initiatives; (9) un processus pour signaler les infractions et les dangers pour la sécurité; (10) un processus pour gérer la connaissance; (11) un processus à l'égard de l'établissement des horaires; (12) un processus visant l'amélioration continue du système de gestion de la sécurité.

2.0 POURQUOI LA CULTURE DE SÉCURITÉ EST-ELLE IMPORTANTE?

La culture de sécurité a une incidence marquée sur les gestes posés par les employés et la direction sur le plan de sécurité et, conséquemment, sur le niveau global de sécurité au sein d'une organisation. Toutefois, on néglige souvent l'importance de la culture de sécurité, comme il ne s'agit pas d'un concept tangible. Le concept de culture de sécurité est ressorti après l'accident de Tchernobyl, en 1986. On a alors reconnu qu'il fallait décrire les facteurs intangibles qui influencent l'efficacité de la gestion de la sécurité au sein d'une organisation⁴. Une série d'enquêtes visant d'importantes catastrophes a conclu que les événements en question se sont produits en dépit du fait que de nombreuses mesures de protection étaient expressément prévues pour prévenir les accidents⁵. Les organismes d'enquête responsables de l'examen des accidents ont constaté que les catastrophes ne découlaient pas de lacunes en matière de connaissances ou d'une technologie insuffisante pour prévenir le danger, mais qu'elles découlaient plutôt d'autres facteurs ayant une incidence sur la capacité de l'organisation à mettre en œuvre et à utiliser les SGS de manière efficace.

Compte tenu de la rareté des accidents majeurs, d'autres indicateurs peuvent être utilisés pour démontrer l'incidence éventuelle de la culture de sécurité sur le comportement des employés. Par exemple, de nombreux éléments de preuve portent à croire qu'il existe une corrélation inverse entre les perceptions des employés à l'égard de la culture de sécurité de leur organisation et les taux d'accidents du travail⁶. En d'autres mots, au sein des organisations où les employés perçoivent la culture de sécurité de manière positive, le taux d'accidents de travail tend à être plus faible.

Chaque organisation a une culture de sécurité qui lui est unique, qu'elle soit positive ou négative sur le continuum de la culture de sécurité (c'est-à-dire sur une échelle allant de faible à fort). Certains éléments précis de la culture de sécurité d'une organisation peuvent avoir une incidence positive ou négative sur la sécurité en renforçant ou en minant l'efficacité du SGS. La culture de sécurité est importante parce que le fait pour une organisation de savoir où elle se situe sur le continuum de la culture de sécurité fournit les connaissances requises pour apporter les modifications nécessaires pour renforcer le SGS.

3.0 CADRE DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ

3.1. Cadre actuel de la culture de sécurité au sein de l'industrie ferroviaire

Le terme « culture de sécurité » désigne un concept vaste et abstrait; il est donc utile d'utiliser un cadre pour favoriser une compréhension commune. Quoiqu'un certain nombre d'industries et d'organismes de réglementation aient élaboré différentes méthodes pour communiquer et mettre

⁴ Rapport d'enquête sur Chernobyl, <https://www.nrc.gov/reading-rm/doc-collections/nuregs/staff/sr1250/>

⁵ Piper Alpha, <http://www.hse.gov.uk/ofshore/piper-alpha-disaster-public-inquiry.htm>; Herald of Free Enterprise, <https://www.gov.uk/maib-reports/flooding-and-subsequent-capsize-of-ro-ro-passenger-ferry-herald-of-free-enterprise-off-the-port-of-zeebrugge-belgium-with-loss-of-193-lives>

⁶ Clarke, S. (2006). The relationship between safety climate and safety performance: a meta-analytic review [la relation entre le climat de sécurité et le rendement sur le plan de la sécurité : méta-analyse]. *Journal of occupational health psychology*, 11(4), 315-327.

en œuvre leur culture de sécurité, les paradigmes utilisés présentent de nombreux points communs. Voir l'annexe 2 pour obtenir des renseignements supplémentaires sur l'émergence de la culture de sécurité.

Le rapport du Comité d'examen de la *Loi sur la sécurité ferroviaire* de 2007, intitulé « Renforcer les liens : un engagement partagé pour la sécurité ferroviaire », demandait à Transports Canada et à l'industrie ferroviaire de prendre des mesures précises pour améliorer leur culture de sécurité. Après la publication du rapport, le Groupe de travail sur les systèmes de gestion de la sécurité (GTSGS), un groupe multilatéral, a été formé pour donner suite aux recommandations du Comité (voir l'annexe 2 pour obtenir des renseignements supplémentaires). Le GTSGS a adopté la définition suivante de la culture de sécurité, qui est toujours utilisée par l'Association des chemins de fer du Canada (ACFC) et ses organisations membres, les compagnies de chemin de fer et d'autres industries :

« La culture de sécurité d'une organisation est le produit des valeurs, des attitudes, des perceptions, des compétences et des modes de comportement individuels et collectifs qui déterminent l'engagement envers le système de gestion de la santé et de la sécurité de l'organisation, ainsi que le style et la compétence de l'organisation en cette matière. Les organisations qui ont adopté une culture de sécurité positive se caractérisent par des communications des divers intervenants fondées sur une confiance mutuelle, des perceptions partagées de l'importance de la sécurité et une confiance dans l'efficacité des mesures de prévention⁷. »

À partir de ces travaux, le GTSGS a proposé un cadre comportant cinq caractéristiques fondées sur un modèle élaboré par le professeur James Reason, qui est reconnu et respecté dans le secteur nucléaire et le secteur du transport. Les cinq caractéristiques sont les suivantes : leadership et engagement à l'égard de la culture de sécurité; communication bidirectionnelle; participation des employés et de leurs représentants; culture d'apprentissage; et culture équitable⁸. Ces cinq caractéristiques constituent le fondement du cadre conceptuel de la culture de sécurité de l'industrie et sont appliquées au moyen des attributs suivants :

Leadership et engagement à l'égard de la culture de sécurité

- Engagement clair à l'égard de la sécurité aux échelons des cadres supérieurs et hiérarchiques.
- Adoption de la sécurité comme valeur fondamentale à tous les échelons de la compagnie.
- Les politiques, processus, procédures, objectifs et initiatives intègrent la sécurité à tous les échelons de la compagnie.

Communication bilatérale

⁷ HSE, gouvernement du Royaume-Uni, Human Factors [facteurs humains], Common Topics [sujets communs], Common Topic 4 [sujet commun 4], 1993 (<http://www.hse.gov.uk/humanfactors/topics/common4.pdf>).

⁸ Association des chemins de fer du Canada, *Culture de la sécurité dans l'industrie ferroviaire canadienne*.

- Emploi de diverses méthodes pour promouvoir les communications entre la direction et les employés (par exemple, réunions sur la sécurité, réunions générales, séances de discussion ouverte, séances d'information, mentorat, évaluations du rendement).
- Emploi de diverses approches pour accroître la sensibilisation et les connaissances des employés en matière de sécurité (par exemple, formations, bulletins d'information, communiqués, brochures et bulletins d'exploitation).

Participation des intervenants, des employés et de leurs représentants

- Participation à l'évaluation des risques et aux enquêtes.
- Participation aux visites, aux inspections, aux vérifications de sécurité, etc.
- Comités de santé et de sécurité dotés de pouvoirs d'action et qui prennent les devants (en établissant, par exemple, des plans d'action annuels en fonction des causes prioritaires).

Culture d'apprentissage

- Amélioration continue grâce aux examens internes et externes.
- Processus pour surveiller les tendances en matière de sécurité (par exemple l'analyse des tendances).
- Utilisation d'indicateurs avancés (par exemple, les accidents évités de justesse, les résultats des vérifications, les infractions aux règles, l'efficacité en matière de santé et de sécurité).

Culture équitable

- Politiques de la compagnie qui encouragent et récompensent les employés.
- Processus interne de renvoi aux échelons supérieurs des questions de santé et de sécurité non réglées.
- Recours interne des employés en matière de sécurité (par exemple, un médiateur en sécurité).
- Enquêtes complètes et objectives.

3.2 Cadre de culture de sécurité mis à jour

Depuis 2007, on a beaucoup appris sur le lien entre la culture de sécurité et l'efficacité des SGS. Des événements comme l'accident de Lac-Mégantic ont permis de mieux comprendre les défaillances des systèmes de sécurité et l'incidence d'une mauvaise culture de sécurité. Ces leçons ont mené à l'élaboration d'un règlement plus rigoureux sur les systèmes de gestion de la sécurité, en 2015, ainsi que d'autres initiatives visant à renforcer le cadre réglementaire, en vue d'améliorer le bilan de sécurité de l'industrie ferroviaire. Ces travaux ont été reconnus dans le rapport du Comité d'examen de la *Loi sur la sécurité ferroviaire* de 2018, qui a déterminé que TC avait fait des progrès, et que la sécurité du réseau ferroviaire s'était améliorée au cours des

cinq à dix dernières années⁹. Toutefois, « le comité a conclu que les progrès en matière de culture de sécurité réalisés par les compagnies de chemin de fer et le Ministère sont essentiels pour l'amélioration continue du régime de sécurité ferroviaire, surtout en ce qui a trait au rendement humain et organisationnel¹⁰ ».

Par conséquent, TC a lancé une initiative visant à examiner et à mettre à jour son cadre de culture de sécurité pour y intégrer les leçons apprises et les pratiques exemplaires d'autres industries, d'organismes de réglementation et du milieu universitaire. Pour ce faire, le Ministère a mené une analyse documentaire afin d'examiner l'évolution des modèles de culture de sécurité depuis 2007. À la suite de cette analyse documentaire, TC a ajouté « des responsabilités claires en matière de sécurité » au cadre mis à jour, qui tire son origine de travaux réalisés par la Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN)¹¹.

L'examen a révélé que la majorité des cadres actuels présentent les caractéristiques d'une culture de sécurité positive (c'est-à-dire, qu'ils décrivent une culture de sécurité souhaitée ou idéale). Toutefois, d'autres études sur les industries à risque élevé au Canada, comme le secteur de l'énergie (Office national de l'énergie [ONÉ]), ont montré que, dans de nombreuses enquêtes portant sur des catastrophes majeures, il était tout aussi important de considérer les caractéristiques négatives pour comprendre les défaillances ayant mené à l'accident¹². Les obstacles à une culture de sécurité positive, comme les pressions liées à la production, la complaisance, la normalisation de la déviance et la tolérance à l'égard de systèmes inadéquats, peuvent miner la santé du SGS d'une organisation. Comme ces caractéristiques indésirables peuvent également être présentes au sein de l'industrie ferroviaire, il est important de faire la promotion des caractéristiques d'une culture de sécurité qui renforcent cette dernière en s'attaquant simultanément à celles qui la minent. Dans les sous-sections suivantes sont présentées les caractéristiques positives du cadre de culture de sécurité et sont décrits les obstacles mentionnés, que TC a ajoutés à son cadre de culture de sécurité.

3.2.1 Caractéristiques positives

Le niveau d'engagement à l'égard de l'amélioration de la culture de sécurité au sein d'une organisation a une incidence sur les six caractéristiques mises en évidence dans le cadre de TC. Il faut assurer une amélioration et un apprentissage continu, même dans les organisations qui possèdent une culture de sécurité positive, pour que celles-ci s'améliorent constamment en adaptant leurs systèmes de sécurité à l'évolution constante de l'environnement opérationnel.

Dans les sous-sections suivantes sont décrites les caractéristiques positives d'une culture de sécurité, y compris les attributs recommandés que les organisations doivent tenter de respecter.

⁹ Examen de la Loi sur la sécurité ferroviaire (2018). Améliorer la sécurité ferroviaire au Canada : bâtir ensemble des collectivités plus sécuritaires.

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN), Culture de sûreté chez les titulaires de permis nucléaires, document de travail DIS-12-07, August 2012.

¹² Office national de l'énergie (2014). Promotion de la sécurité dans l'industrie pétrolière et gazière – Énoncé sur la culture de la sécurité.

3.2.1.1 Leadership et engagement à l'égard de la culture de sécurité

Le leadership et l'engagement ont un rôle essentiel à jouer dans l'établissement, la promotion et le maintien d'une culture de sécurité positive¹³, en raison de leur influence sur les cinq autres caractéristiques du cadre de TC. Le leadership se manifeste en donnant l'exemple tout en s'efforçant d'atteindre l'excellence en matière de sécurité, d'être visible dans le milieu de travail et d'être accessible pour les employés pour les questions qui concernent la sécurité.

L'engagement à l'égard de la sécurité se manifeste également en mettant à disposition les ressources nécessaires pour assurer la sécurité (par exemple, du temps, de l'argent et du personnel) et en encourageant les employés à assumer leur part de responsabilité sur le plan de la sécurité. Dans les organisations qui ont un bon leadership, la sécurité est intégrée à tous les niveaux de l'organisation et est démontrée par des politiques, des processus, des procédures, des objectifs et des initiatives qui communiquent officiellement ses valeurs et ses attentes.

Les approches et les opinions de la direction, y compris les attitudes, les comportements et les priorités, influent sur la nature des relations qui se développent entre les cadres supérieurs, les superviseurs et les employés à tous les niveaux de l'organisation¹⁴. Par conséquent, l'engagement dont font preuve les cadres supérieurs par leur participation aux initiatives de sécurité est essentiel à l'amélioration du rendement et à l'atteinte des objectifs en matière de sécurité¹⁵. Par exemple, les activités comme les réunions des comités de santé et de sécurité, les tournées et les vérifications de sécurité peuvent inclure, en plus des employés, des cadres et des gestionnaires, ce qui témoigne de leur engagement et fait en sorte que les risques sont compris, pris en considération et gérés de façon appropriée. De plus, un bon leadership est bénéfique pour encourager la collaboration, souligner les efforts et faire preuve de soutien à mesure que la culture de sécurité évolue et se transforme graduellement pour refléter le caractère de la structure de direction d'une organisation¹⁶.

L'engagement se manifestera dans les processus du SGS de l'organisation visant la responsabilisation et l'établissement et la mise en œuvre de politiques de sécurité. Ces processus officialisent et encouragent la pratique d'activités qui appuient la création d'une solide culture de sécurité. Par exemple, en communiquant sa politique de sécurité aux employés, l'organisation démontre son engagement à promouvoir les initiatives et les valeurs qui appuient une culture de sécurité forte. Cet engagement est renforcé année après année quand la compagnie annonce aux employés les initiatives de sécurité qu'elle va entreprendre au cours du prochain exercice pour améliorer la sécurité de ses activités.

¹³ Office national de l'énergie (2014). Promotion de la sécurité dans l'industrie pétrolière et gazière – Énoncé sur la culture de la sécurité

¹⁴ Université d'Aberdeen (2003). The role of managerial leadership in determining workplace safety outcomes [le rôle du leadership de gestion dans la détermination des résultats sur la sécurité en milieu de travail], préparé par/pour Health and Safety Executive, rapport de recherche 044, 2003.

¹⁵ HSE, Royaume-Uni (2011). Leadership for the major hazard industries [leadership pour les principales industries liées à des risques majeurs], Health and Safety Executive, Royaume-Uni.

¹⁶ Reason, J. (1998). Achieving a safe culture: theory and practice [la réalisation d'une culture de sécurité : théorie et pratique], Safety Culture Excellence [excellence de la culture de la sécurité]. *Work and Stress* 12, 293-306.

3.2.1.2 Communication bidirectionnelle

Une communication bidirectionnelle efficace entre tous les niveaux de l'organisation est importante pour favoriser la collaboration et l'adoption d'approches uniformes en matière de sécurité. De plus, la communication bidirectionnelle est une preuve du leadership et de l'engagement des membres de la direction, suscite l'adhésion des employés et offre un moyen d'évaluer l'efficacité des initiatives de sécurité.

Dans une culture de sécurité positive, la sécurité fait partie des conversations quotidiennes au travail. La direction est visible sur le terrain et accessible à tous les employés, écoute activement tous les employés et répond aux questions et aux demandes d'information¹⁷. Par exemple, une communication bidirectionnelle efficace peut être démontrée par la participation de la direction et des employés à des forums, comme des réunions sur la sécurité, à des réunions générales, à des séances d'information sur la sécurité, à des séances d'information sur les travaux, à des séances d'encadrement, de mentorat et de formation, et à des évaluations de rendement.

La sensibilisation et la connaissance des employés à l'égard des objectifs et des initiatives en matière de sécurité sont renforcées par les communications (comme des bulletins d'information, des communiqués, des brochures et des documents de formation). L'accès des employés à des canaux leur permettant de signaler les infractions aux règles et les dangers pour la sécurité, sans crainte de représailles, permet à la direction d'agir proactivement pour gérer les risques existants et faire face aux enjeux émergents. La rétroaction ensuite fournie aux employés sur les mesures prises pour résoudre les enjeux relatifs à la sécurité permet de maintenir la confiance dans le système de signalement des problèmes de sécurité.

3.2.1.3 Participation des intervenants, des employés et des représentants des employés

Une culture de sécurité positive se caractérise par la participation des employés de tous les niveaux de l'organisation à l'élaboration et à la mise en œuvre de programmes de sécurité pour veiller à l'amélioration continue de la sécurité. Il est entendu que tous les employés ont une influence sur la sécurité et que, par conséquent, chacun au sein de l'organisation a son rôle à jouer pour déterminer les risques et proposer des mesures correctives lors des processus d'évaluation des risques. De plus, tous les employés devraient participer à l'évaluation de l'efficacité des mesures correctives qui ont été mises en place en réponse à ces risques.

Pour encourager les employés à signaler les infractions et les dangers pour la sécurité, les organisations doivent les protéger contre des représailles liées à de tels signalements et les faire participer à l'élaboration des politiques en la matière. Compte tenu de l'importance de ces activités, les organisations surveillent et vérifient par ailleurs continuellement la collaboration et la consultation des employés.

Afin de favoriser l'ouverture et la transparence, les organisations sont encouragées à appuyer la participation d'employés aux visites de sécurité sur place, aux tournées d'inspection, aux vérifications de sécurité et aux enquêtes, ainsi qu'à la mise en œuvre et à l'évaluation de mesures

¹⁷ FactorSafe Solutions (2015). Safety Culture Research and Development Program Gap Analysis Framework [cadre d'analyse des lacunes du programme de recherche et de développement sur la culture de sécurité], rapport provisoire.

correctives, dans la mesure du possible. De plus, les employés sont appuyés par les comités de santé et sécurité, au sein desquels sont représentés les employés, les organismes syndicaux, les superviseurs et la direction. Ces comités offrent un mécanisme pour démontrer l'efficacité de la détermination et de la mise en œuvre des mesures destinées à améliorer la sécurité.

3.2.1.4 Des responsabilités claires en matière de sécurité

Dans un milieu de travail doté d'une culture de sécurité positive, les employés ne peuvent pas être tenus pour responsables des défaillances d'un système sur lesquelles ils n'ont aucun contrôle. On doit admettre que même les gens compétents font des erreurs. Les comportements humains peuvent être divisés en trois catégories : les erreurs humaines; les comportements à risque, qui surviennent lorsque le risque est délibérément ignoré ou qu'il est considéré à tort comme étant justifié; et les comportements imprudents, qui reflètent un mépris délibéré pour un risque important et injustifiable¹⁸. La réponse de l'organisation doit être adaptée à chacun de ces trois types d'erreurs. Par exemple, en cas d'erreurs humaines, la solution peut consister à modifier l'équipement ou les interfaces de commande, tandis que, pour les comportements à risque, la solution peut être l'ajout de formations. Ce n'est que dans une situation où il y a eu négligence que des mesures disciplinaires seraient la réponse appropriée (voir la section suivante sur la culture d'équité).

La responsabilisation, c'est reconnaître que chacun a un rôle à jouer pour assurer la sécurité et doit bien comprendre ce rôle. Il incombe aux gestionnaires et aux superviseurs de comprendre leur propre rôle dans le maintien de la sécurité, mais aussi de le communiquer efficacement aux employés, et de s'assurer que les employés comprennent leur rôle personnel. Tous les employés, peu importe leur niveau, qui hésitent quant à leur rôle dans le maintien de la sécurité doivent obtenir une clarification.

Pour assurer une responsabilisation claire à l'égard de la sécurité, les rôles et les responsabilités de tous les niveaux et de tous les postes de l'organisation doivent être clairement définis, consignés par écrit et compris¹⁹. Les rôles et les responsabilités en matière de sécurité sont inclus dans des documents tels que les descriptions de travail, les politiques et les procédures, et sont abordés dans des activités telles que la formation, les réunions et les séances d'information. L'organisation peut démontrer qu'elle est consciente de la sécurité en désignant un cadre supérieur responsable dont le mandat est d'encourager l'atteinte du plus haut niveau de sécurité, de l'atteindre et de le maintenir.

Il va sans dire que certains aspects de la responsabilisation en matière de sécurité se reflètent dans d'autres caractéristiques d'une culture de sécurité positive, mais la responsabilisation est définie séparément afin d'en clarifier le sens et de rappeler l'importance de définir et de renforcer le rôle de chacun en matière de sécurité.

¹⁸ Gregg S. Meyer et Edward P. Lawrence, Just Culture: The Key to Quality and Safety [culture d'équité : la clé de la qualité et de la sécurité], Center for Quality and Safety, Massachusetts General Hospital, septembre 2010

¹⁹ Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN), Culture de sûreté chez les titulaires de permis nucléaires, document de travail DIS-12-07, août 2012

3.2.1.5 Une culture fondée sur l'équité

Une « culture d'équité » se décrit comme « un climat de confiance qui incite, voire récompense, les personnes à fournir des renseignements essentiels liés à la sécurité, et qui établit une démarcation claire entre les comportements acceptables et inacceptables²⁰ ».

La culture d'équité repose sur l'hypothèse que les employés ne commettent pas volontairement des erreurs ou ne prennent pas délibérément des mesures dangereuses. Les actes risqués ou les décisions imprudentes résultent habituellement de la défaillance ou de l'absence d'un garde-fou censé prévenir la situation dangereuse, ou d'une défaillance des mécanismes organisationnels et de gestion qui appuient les actions sécuritaires. La pratique de la culture d'équité se reflète dans les politiques, les procédures et les pratiques d'une organisation qui incite et encourage ses employés à cerner les problèmes de sécurité et les pistes d'amélioration, en plus de fournir des mécanismes pour remédier aux lacunes de sécurité non résolues.

Les mérites d'une culture d'équité se manifestent également dans les enquêtes qui mettent en évidence les causes fondamentales et les solutions adaptées plutôt que de blâmer les employés fautifs et de recommander des mesures punitives. Dans une culture d'équité, il n'y a pas de crainte de représailles, à moins qu'il ne soit démontré que des actes dangereux ont été commis, intentionnellement ou par négligence. Une organisation manifeste sa culture d'équité en mettant en œuvre des processus efficaces qui protègent contre les représailles les employés qui signalent des infractions aux règles de sécurité ou cernent des menaces pour la sécurité.

3.2.1.6 Une culture d'apprentissage

Une culture d'apprentissage se caractérise par la curiosité et la croissance constante, par une attitude de questionnement à tous les niveaux de l'organisation et par une évaluation continue des risques potentiels. Une organisation qui apprend met en œuvre des mécanismes relevant de l'amélioration continue, comme des auto-évaluations et des analyses comparatives, et utilise des pratiques exemplaires internes et externes pour optimiser la sécurité. Des mesures sont prises pour cerner et analyser les préoccupations de sécurité et pour enquêter sur les événements ferroviaires dans le but de déterminer les causes fondamentales et les facteurs contributifs. Les buts des évaluations de risques sont de partager l'information, d'analyser les risques potentiels et de déterminer les mesures correctives à prendre pour atténuer ou éliminer les risques ciblés.

Une organisation démontre qu'elle a une culture d'apprentissage en fournissant les compétences, les qualifications et les connaissances nécessaires à ses employés responsables de la sécurité de l'exploitation. Cela leur permet d'exécuter leurs tâches en toute sécurité et de réagir en temps utile aux enseignements fournis par le SGS (lorsque de nouveaux dangers se manifestent, par exemple, et ils cherchent à comprendre les causes fondamentales et les facteurs contributifs des incidents). De plus, des mesures de rendement sont en place pour dresser un tableau du niveau de

²⁰ Reason, J. (1997). *Managing the Risk of Organizational Accidents* [la gestion du risque des accidents organisationnels], Hants, Angleterre, Ashgate Publishing Ltd.

sécurité actuel de l'organisation, déterminer ses faiblesses et gérer de manière proactive les problèmes de sécurité en vue de prévenir les incidents²¹.

3.2.2 Obstacles

Dans les sous-sections suivantes sont décrits les quatre obstacles à la création d'une culture de sécurité efficace ainsi que leur caractérisation au sein d'une organisation.

3.2.2.1 Pressions liées à la production

Les études d'évaluation empiriques de la culture de sécurité et les analyses d'événements catastrophiques majeurs ont permis de cibler les pressions liées à la production perçues comme un obstacle à l'établissement de la culture de sécurité²². On constate souvent un antagonisme entre la sécurité et la production, du fait que les mesures de sécurité peuvent exiger plus de temps et d'efforts, et qu'il peut être tentant de rogner sur les marges de sécurité pour gagner du temps. Les valeurs et les opinions courantes au sujet de la primauté relative entre la production et la sécurité influencent la manière dont les employés règlent les conflits. En conséquence, l'organisation doit être consciente de l'existence de ce risque pour la sécurité et élaborer des stratégies d'atténuation.

3.2.2.2 Laisser-aller

Dans les industries où la sécurité est une considération critique, comme le transport ferroviaire, le laisser-aller est une forme de complaisance qui s'installe quand l'état d'esprit général est que tous les dangers sont maîtrisés ou que des événements catastrophiques ne risquent pas de se produire. Lorsque les résultats en matière de sécurité au travail semblent s'améliorer (par exemple, il peut y avoir une réduction de la fréquence des blessures entraînant une perte de temps), on suppose souvent que tous les aspects de la sécurité évoluent dans le même sens, ce qui n'est pas nécessairement le cas. Comme les blessures professionnelles sont plus fréquentes que les événements catastrophiques (par exemple, un déraillement entraînant le déversement de marchandises dangereuses suivi d'une explosion), il y a un risque que la sécurité personnelle accapare tous les efforts de sécurité, ce qui peut entraîner une certaine nonchalance à l'égard des événements potentiellement catastrophiques. Le laisser-aller se caractérise par une confiance excessive dans l'efficacité du système de sécurité et son « étanchéité », ce qui s'est produit lors de l'accident de Lac-Mégantic : avant qu'il ne survienne, on estimait qu'il était pratiquement impossible qu'un événement catastrophique se produise, comme tenu de toutes les mesures de protection prévues pour y faire obstacle. Cet événement rappelle donc l'importance de maintenir la vigilance lorsqu'aucun événement catastrophique n'est survenu depuis longtemps – c'est à ce moment que le risque organisationnel augmente.

Une organisation qui adopte une approche réactive à l'égard de la sécurité (qui réagit aux accidents, plutôt que de se concentrer sur la prévention) court un risque accru d'accident en laissant s'établir une forme de complaisance. Les compagnies croient qu'elles sont sécuritaires

²¹ Université d'Aberdeen (2003). The role of managerial leadership in determining workplace safety outcomes [le rôle du leadership de gestion dans la détermination des résultats sur la sécurité en milieu de travail], préparé par/pour Health and Safety Executive, rapport de recherche 044, 2003.

²² Flin, R., Mearns, K., O'Connor P., et Bryden, R. (2000). Measuring safety climate: Identifying the common features [la mesure du climat de sécurité : détermination des points communs]. *Safety Science* 34, 177-192.

parce qu'elles se conforment aux règlements et ne tirent pas de leçons de leur propre expérience ou de celle des autres organisations et industries.

Par ailleurs, il arrive que des événements avant-coureurs (par exemple, des déraillements hors des voies principales) ne soient pas assez pris au sérieux, soit parce qu'ils deviennent relativement courants, soit parce qu'ils ne provoquent pas de blessures, de fuites ou de dommages matériels. Toutefois, dans des circonstances différentes, les mêmes événements (par exemple, le déraillement d'un wagon chargé de matières dangereuses) auraient pu causer des blessures graves ou des décès.

3.2.2.3 Normalisation de la déviance

La normalisation de la déviance peut être définie comme l'acceptation de certaines dérogations aux règles. Elle peut mener certaines personnes à penser que la non-conformité est acceptable, comme elles croient que la non-conformité est une meilleure option dans les circonstances (pour augmenter le rendement). Lorsque la direction ne prend pas les mesures nécessaires pour corriger rapidement ces comportements, il peut devenir courant d'enfreindre certaines règles lorsqu'il est difficile de s'y conformer, surtout si leur importance est mal comprise ou s'il n'y a pas eu d'insistance sur leur application ou leur mise en pratique²³.

3.2.2.4 Tolérance des systèmes et ressources inadéquats

Il arrive qu'on doive se débrouiller avec des systèmes inadéquats et des ressources insuffisantes (comme une infrastructure vieillissante, ou un équipement mal adapté à l'usage ou en mauvais état²⁴). La valeur des systèmes de sécurité et des ressources qui n'est pas reconnue, et l'absence de priorité accordée à la sécurité peuvent faire en sorte qu'une gamme restreinte de dangers sont pris en compte. Un autre exemple de tolérance est lorsque l'organisation ne fournit pas les ressources humaines et financières nécessaires, et ne possède pas les compétences adéquates pour gérer les risques. Il arrive aussi que l'organisation soit lente à réagir aux changements technologiques, et que les améliorations de sécurité ne répondent qu'aux exigences réglementaires et aux résultats des enquêtes sur les accidents.

4.0 RÔLE DE L'ORGANISME DE RÉGLEMENTATION

L'objectif fondamental de l'organisme de réglementation est de veiller à ce que les activités ferroviaires au Canada se déroulent avec la meilleure sécurité possible. TC partage donc un objectif commun avec ses partenaires de l'industrie dans son désir de promouvoir une culture de sécurité positive et d'améliorer les résultats en matière de sécurité. En 2018, le Comité d'examen de la *Loi sur la sécurité ferroviaire* a réaffirmé ce sentiment en déclarant que « les progrès en matière de culture de sécurité réalisés par les compagnies de chemin de fer et [TC] sont

²³ Reason, J. (1997). *Managing the Risk of Organizational Accidents* [la gestion du risque des accidents organisationnels], Hants, Angleterre, Ashgate Publishing Ltd.

²⁴ Fleming, M. et Scott, N. (2012). *Cultural disasters: Learning from yesterday to be safe tomorrow* [catastrophes culturelles : apprendre d'hier pour être en sécurité demain]. *Oil and Gas Facilities*, vol. 1, n° 3 (juin). Society of petroleum Engineers. Houston, Texas

essentiels pour l'amélioration continue du régime de sécurité ferroviaire, surtout en ce qui a trait au rendement humain et organisationnel²⁵ ».

Il est important de préciser le rôle de l'organisme de réglementation par rapport à celui de l'industrie dans la promotion d'une culture de sécurité positive. Par exemple, les compagnies de chemin de fer sont responsables de la création et du maintien d'une culture de sécurité positive, et TC peut soutenir l'industrie en établissant des attentes claires, en créant un cadre fondé sur des données probantes pour assurer une compréhension claire des concepts clés et en faisant la promotion des pratiques exemplaires. D'autres organismes de réglementation canadiens (par exemple la Commission canadienne de sûreté nucléaire) ont publié des règlements sur la sûreté visant à promouvoir une culture de sécurité positive et ont fixé des règles pour la conduite des évaluations de la culture de sécurité²⁶. Bien que cette approche soit intéressante, il n'est pas dans les intentions actuelles de TC d'imposer un règlement sur la culture de sécurité.

Le Ministère favorise le développement d'une culture de sécurité positive au sein de l'industrie ferroviaire grâce à la réglementation sur les SGS et à la surveillance. Les processus du SGS introduits dans le *Règlement de 2015 sur le système de gestion de la sécurité ferroviaire* s'inscrivent dans la promotion d'une culture de sécurité positive. Plus précisément, ils imposent un engagement de la part de la direction, la participation des employés, la responsabilisation et l'assimilation de l'expérience.

Il est démontré que la culture de l'organisme de réglementation a une influence sur la culture de sécurité de l'industrie. Cet énoncé de politique sur la culture de sécurité est une étape majeure de l'évolution vers une compréhension commune de la culture de sécurité et de sa relation avec les SGS dans toute l'industrie ferroviaire. TC continuera de mettre l'accent sur la culture de sécurité pour promouvoir l'amélioration de la sécurité dans le secteur du transport ferroviaire.

5.0 CONCLUSION

Cet énoncé de politique sur la culture de sécurité peut être mis à profit par l'organisme de réglementation et par l'industrie pour mieux comprendre les obstacles à relever et les occasions à saisir pour instaurer une culture de sécurité positive. Les principes qui y sont définis peuvent contribuer à cibler les améliorations possibles et à les mettre en œuvre. Il se veut une définition de la culture de sécurité et un cadre qui favorise une compréhension commune des caractéristiques de la culture de sécurité. Ce cadre est une extrapolation du cadre initial produit en 2007 par le GTSGS. L'aspect le plus remarquable de ce nouveau cadre est l'intégration des quatre obstacles à la création d'une culture de sécurité positive. Cet ajout vise à sensibiliser les intéressés à la nécessité non seulement de promouvoir une culture de sécurité positive, mais aussi de créer des stratégies pour surmonter ces obstacles. Leur importance a été mise en évidence lors de catastrophes majeures. Il est probable que ces obstacles soient présents, dans une certaine mesure, dans toutes les organisations du secteur ferroviaire : il faudrait donc que des stratégies

²⁵ Examen de la *Loi sur la sécurité ferroviaire* (2018). Améliorer la sécurité ferroviaire au Canada : bâtir ensemble des collectivités plus sécuritaires.

²⁶ <https://nuclearsafety.gc.ca/ra/acts-and-regulations/regulatory-documents/published/html/regdoc2-1-2/index.cfm>

soient établies de manière proactive et mises à jour régulièrement pour surveiller et gérer les considérations en matière de sécurité.

Comme il en a été question dans le présent document, un SGS efficace favorise la création d'une culture de sécurité positive, comme les processus du SGS et la culture de sécurité vont de pair. Cela suppose notamment d'aller au-delà du *Règlement de 2015 sur le système de gestion de la sécurité ferroviaire* pour suivre l'évolution des pratiques exemplaires et les mettre en œuvre. Il est souhaitable que les compagnies de chemin de fer mettent davantage l'accent sur l'amélioration continue des processus du SGS et qu'elles évaluent leur efficacité en établissant des objectifs et des indicateurs de rendement.

En plus de l'amélioration continue du SGS, il faudra tenir davantage compte des facteurs humains et organisationnels. Il est reconnu que la culture de sécurité est plus vaste que la somme de ses parties et qu'elle ne se limite pas aux initiatives et aux programmes. La nature subtile de la culture de sécurité signifie que l'amélioration consistera à se concentrer sur ses aspects les moins tangibles, comme les relations entre la direction et les employés.

Pour que le changement réussisse, le leadership et l'engagement sont essentiels à la transition obligée vers une culture d'équité au sein de l'industrie. La création d'une culture de sécurité positive est difficile dans un environnement qui suppose le respect strict des règles de sécurité fondamentales, et le recours à des mesures disciplinaires en réponse à des actes dangereux pourrait saper les efforts déployés pour y parvenir.

À l'avenir, les organisations ferroviaires pourraient examiner et mettre à profit les pratiques exemplaires utilisées dans d'autres industries à risque élevé, étant donné que des progrès importants ont été réalisés en ce qui concerne la culture de sécurité au cours des dix dernières années.

Le présent énoncé de politique démontre l'engagement de TC à appuyer un effort à l'échelle de l'industrie pour instaurer une culture de sécurité positive fondée sur un SGS efficace. L'évolution de la culture de sécurité au sein des compagnies de chemin de fer et de TC est essentielle pour promouvoir l'amélioration continue du régime de sécurité ferroviaire. Les membres de l'industrie ferroviaire du Canada sont encouragés à adopter l'énoncé de politique sur la culture de sécurité de la Sécurité ferroviaire et à s'en servir comme approche globale pour améliorer la sécurité au sein de leurs organisations respectives.

Annexe 1 : Liens entre les systèmes de gestion de la sécurité et la culture de sécurité

Cette annexe fournit des informations sur la façon dont deux organisations européennes et le département des Transports des États-Unis abordent le lien entre SGS et culture de sécurité. Cette information est compatible avec le cadre de TC.

A. Eurocontrol considère que la santé et la sécurité d'une organisation est la somme de deux parties :

1. le système, les processus et les procédures et leur mise en œuvre, pour gérer les risques et la sécurité (SGS).
2. les valeurs, les croyances et les attitudes communes à l'égard de la sécurité des employés (culture de sécurité).

Eurocontrol décrit ainsi le lien entre le SGS et la culture de sécurité : « L'existence simultanée d'une culture de sécurité et du SGS est étroitement liée à l'obtention d'un haut niveau de sécurité opérationnelle. En l'absence d'une culture de sécurité, la volonté de maintenir un niveau élevé de sécurité opérationnelle ne sera pas suffisante pour que l'organisation considère mettre en œuvre des systèmes, des politiques, des processus et des procédures de sécurité. De même, en l'absence d'un SGS, l'engagement de maintenir un niveau élevé de sécurité opérationnelle sera futile faute de mesures concrètes. On peut donc dire que la culture de sécurité et le SGS doivent s'épauler mutuellement²⁷. »

B. La Federal Transit Administration, du département des Transports des États-Unis, considère que le SGS est un outil pour établir et maintenir une solide culture de sécurité²⁸. Cela peut être illustré par les défis en matière de sécurité énumérés ci-dessous et la façon dont ils peuvent être améliorés par l'élaboration et la mise en œuvre d'un SGS efficace.

Défis de la culture de sécurité

- Méfiance, soupçon de priorités différentes.
- Les décisions semblent arbitraires ou mal informées.
- Les décisions difficiles semblent être évitées.
- Il y a un manque de transparence.
- Les gens ne semblent pas être tenus responsables.

Systèmes de gestion de la sécurité efficaces

- La sensibilisation et l'apprentissage sont valorisés.
- Les décisions sont fondées sur le risque.
- Les priorités et les attentes sont explicites et largement diffusées.
- Processus répétitifs transparents.
- Responsabilisation clarifiée et cohérente.
- Accent mis sur les résultats en matière de sécurité.
- Amélioration continue.

²⁷ EUROCONTROL (décembre 2008). Safety culture in air traffic management [la culture de la sécurité dans la gestion de la circulation aérienne]. Consulté le 28 août 2010, à <http://www.skybrary.aero/bookshelf/books/564.pdf>.

²⁸ Paulina Orchard, Federal Transit Administration, département des Transports des États-Unis, Safety culture and Safety Management Systems: The Role of Employee Safety Reporting [culture de sécurité et systèmes de gestion de la sécurité : le rôle des signalements des employés], 2017, Réunion annuelle du TRB, janvier 2017.

Cette façon de concevoir l'interdépendance entre le SGS et la culture de sécurité est conforme à l'approche décrite par Eurocontrol et sera utile pour élaborer et mettre en œuvre des processus visant à améliorer la culture de sécurité.

C. L'Institut pour une culture de sécurité industrielle (ICSI), un organisme français à but non lucratif fondé en 2003, est une initiative conjointe entre l'industrie, le milieu universitaire et les autorités régionales/locales.

Comme illustré aux pages 18 et 19 de la [publication de l'ICSI](#), la culture de sécurité repose sur trois piliers, dont l'un est le SGS. Ces trois piliers représentent les aspects suivants :

1. **Sécurité technique** – conception de l'équipement en vue d'assurer la sécurité, par exemple par la fiabilité et la redondance, les systèmes de protection automatisés, etc.
2. **Système de gestion de la sécurité** – formalisation des processus, des procédures et des règles pour promouvoir et rehausser la sécurité.
3. **Facteurs humains et organisationnels** – détermination et intégration des facteurs nécessaires pour que l'activité humaine se déroule en toute sécurité. Par exemple :
 - capacités individuelles et compétence professionnelle
 - comportements de groupe et de travail d'équipe
 - mesure dans laquelle les tâches et l'environnement tiennent compte des capacités et des limitations humaines
 - implication des employés dans la sécurité

Il est impossible de changer la culture de sécurité sans tenir compte de la conception technique, du SGS et de l'intégration des facteurs humains et organisationnels.

L'ICSI fait ressortir une **relation bilatérale** entre la culture de sécurité et ces trois « piliers de la sécurité » comme suit :

L'efficacité des systèmes techniques et des processus de gestion de la sécurité a une incidence sur la manière dont les employés perçoivent l'engagement de la direction à l'égard de la sécurité et a donc une influence sur la culture de sécurité, c'est-à-dire que des systèmes techniques défectueux et/ou des règles et des procédures difficiles à appliquer seront perçus comme des indices du peu d'importance que l'organisation attache à la sécurité.

En retour, la culture de sécurité de l'organisation **influe** sur les décisions qui sont prises en matière de conception technique et de processus de gestion de la sécurité. Ainsi, dans une bonne culture de sécurité, le personnel d'exploitation participe au processus de conception et à l'élaboration de procédures.

Annexe 2 : Émergence d'une culture de sécurité

- Le rapport du Comité d'examen de la *Loi sur la sécurité ferroviaire* de 2007, intitulé « Renforcer les liens : Un engagement partagé pour la sécurité ferroviaire », demandait à TC et à l'industrie ferroviaire dans son ensemble de prendre des mesures précises pour favoriser l'amélioration de leur culture de sécurité. Dans ce rapport, le comité soulignait que « la clé de voûte d'un SGS authentiquement fonctionnel est une solide culture de sécurité. » En outre, il mentionnait la nécessité d'une surveillance plus efficace des systèmes de gestion de la sécurité et des outils conçus pour aider les entreprises à se doter de SGS efficaces. À la suite de ce rapport, le Groupe de travail sur les SGS (GTSGS), composé de représentants du gouvernement, de l'industrie et des syndicats, a été mis sur pied pour donner suite aux recommandations du Comité. Les travaux de ce groupe ont mené à l'élaboration du cadre de la culture de sécurité de TC et de la liste de vérification de la culture de sécurité²⁹.
- En dépit de ce travail de collaboration et des progrès réalisés en matière de sensibilisation à la culture de sécurité, l'événement tragique de 2013 à Lac-Mégantic nous a durement rappelé que les améliorations à la sécurité et le développement de la culture de sécurité ne peuvent être réalisés que par une vigilance et des efforts constants. Lac-Mégantic a obligé l'industrie ferroviaire canadienne à revoir ses pratiques de sécurité en vue de mettre davantage l'accent sur l'amélioration de la culture de sécurité. Bien que divers efforts visant à encourager le développement et le renforcement de la culture organisationnelle de la sécurité aient été mis en œuvre et promus par Transports Canada par le passé, cet accident a montré que d'autres travaux étaient nécessaires. Il a révélé que la culture de sécurité ne peut à elle seule prévenir les accidents, de sorte que l'amélioration de la culture de sécurité dans l'industrie ferroviaire doit devenir un objectif commun. Pour renforcer ce message, TC a publié un nouveau cadre plus robuste pour les SGS avec le [*Règlement de 2015 sur le système de gestion de la sécurité*](#). Ce cadre comprenait les 12 processus nécessaires pour apporter des améliorations à la sécurité et constituer, s'ils sont mis en œuvre et utilisés efficacement, la base de l'élaboration d'une culture de sécurité positive à l'échelle de l'industrie.
- Les efforts de l'industrie ont continué de progresser en collaboration avec la Saint-Mary's University (SMU) et son centre pour la santé et la sécurité au travail, commandité par le CN (Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada), ainsi que la chaire du CN pour la culture de sécurité.
- L'Association des chemins de fer du Canada (ACFC) encourage ses membres à être proactifs dans le maintien de SGS efficaces et les aide à renforcer leur culture de sécurité, ce qui suppose la nomination d'un responsable de la culture de sécurité, une formation appropriée sur la culture de sécurité aux chemins de fer d'intérêt local et la création d'un comité directeur. L'objectif du comité directeur était de continuer à promouvoir la culture

²⁹ Transports Canada. La création d'une culture de sécurité fructueuse (<https://www.tc.gc.ca/fra/securiteferroviaire/sfc-615.htm>).

de sécurité avec la participation de ses membres, y compris les chemins de fer de catégorie 1, les chemins de fer d'intérêt local et les compagnies de voyageurs, aidés par des experts en culture de sécurité.

- Dans le cadre de la chaire du CN et grâce à son financement, la SMU a organisé à Halifax, en 2014, un symposium international sur la culture de sécurité qui réunissait des représentants des chemins de fer et de l'industrie, des organismes de réglementation, des représentants syndicaux et des universitaires de toute l'Amérique du Nord et de l'Europe.
- En 2014, TC a participé à une série de séances d'éducation et de sensibilisation à la culture de sécurité organisées par l'ACFC partout au pays dans le but de déployer activement l'outil d'évaluation de la culture de sécurité. Après ces séances, et avec le soutien de l'ACFC, les compagnies ont commencé en 2015 à utiliser cet outil pour leurs évaluations.
- Depuis 2015, l'ACFC a procédé à cinq évaluations de la culture de sécurité (c.-à-d. Central Maine and Quebec Railway, CANDO, GO Transit, VIA Rail et Southern Railway of British Columbia). En plus de ces évaluations, le Comité d'examen de la *Loi sur la sécurité ferroviaire* de 2018 a été informé des résultats de l'une de ces évaluations par un chemin de fer d'intérêt local (CANDO) et a considéré que son évaluation avait une incidence importante sur la compréhension de la façon de renforcer son régime de sécurité³⁰.
- En 2015, TC a publié une mise à jour du Règlement sur le SGS qui portait plus précisément sur les difficultés de surveillance du SGS. Les modifications qui y ont été apportées comprenaient des détails et des précisions supplémentaires pour rendre la mise en œuvre et la mise en application plus efficaces et l'élargissement du champ d'application aux compagnies de chemin de fer locales qui exploitent du matériel sur des voies ferrées sous réglementation fédérale. De plus, les changements comprenaient de nouvelles exigences visant à améliorer les SGS ferroviaires, notamment la nomination d'un cadre supérieur responsable par les compagnies, la surveillance continue et l'évaluation régulière de la sécurité, la protection des employés rapportant des infractions et des lacunes, ainsi qu'une participation accrue des employés et de leurs organisations syndicales.
- En 2016, le Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) a tenu un sommet sur la sécurité des transports qui a réuni des hauts fonctionnaires du gouvernement et des cadres supérieurs de l'industrie des transports, en plus de certains de leurs agents négociateurs. Le compte rendu de cette réunion soulignait l'importance d'établir une culture de sécurité qui encourage activement les gens à fournir des données au moyen de

³⁰ Examen de la *Loi sur la sécurité ferroviaire* (2018). Améliorer la sécurité ferroviaire au Canada : bâtir ensemble des collectivités plus sécuritaires.

structures de gestion de la sécurité et à utiliser au maximum l'information qui en ressort pour améliorer les résultats en matière de sécurité³¹.

- En 2017, dans le cadre de la chaire du CN, la SMU a organisé à Halifax un autre sommet international sur la culture de sécurité, qui a de nouveau réuni un groupe diversifié d'intervenants, y compris des participants de l'Amérique du Nord et de l'Europe. Les retombées de ce sommet comprenaient une déclaration sur la culture de sécurité.

³¹ Bureau de la sécurité des transports du Canada, Compte rendu du Sommet sur la sécurité des transports du BST de 2016. Sommet sur la sécurité des transports. 21 et 22 avril 2016, Ottawa (Ontario).