



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und
Kommunikation UVEK

Bundesamt für Energie BFE
Abteilung Aufsicht und Sicherheit

Rapport du 15 janvier 2019

Culture de l'OFEN en matière de surveillance et de sécurité

Rapport final du projet AKAS



Date: 09 janvier 2019

Lieu: Berne

Mandant:

Office fédéral de l'énergie OFEN
CH-3003 Berne
www.bfe.admin.ch

Mandataire:

Basler & Hofmann West AG
Forchstrasse 395, CH-8032 Zurich
www.baslerhofmann.ch

Auteurs:

Matthias Wegmann, Basler & Hofmann West AG
Matthias Holenstein, Stiftung Risikos-Dialog

Mandant OFEN: Marc Kenzelmann, Marc.Kenzelmann@bfe.admin.ch

Chef de projet OFEN: Hans-Peter Binder, hans-peter.binder@bfe.admin.ch

N° contrat OFEN: SI/300252-01

Les auteurs sont seuls responsables du contenu et des conclusions du présent rapport.

Office fédéral de l'énergie OFEN

Mühlestrasse 4, CH-3063 Ittigen; adresse postale: CH-3003 Berne
Tél. +41 58 462 56 11 · Fax +41 58 463 25 00 · contact@bfe.admin.ch · www.bfe.admin.ch



Table des matières

Table des matières	3
1 Culture de l'OFEN en matière de surveillance et de sécurité	4
1.1 Concentration de la surveillance et de la sécurité	4
1.2 Large éventail de tâches	4
1.3 Unité dans la diversité	4
1.4 La culture définit la direction	4
1.5 Les trois niveaux des cultures d'organisation	5
1.6 Des valeurs culturelles souvent sous-jacentes	5
1.7 Les trois dimensions de l'analyse	5
2 Objectifs et destinataires des principes	6
2.1 Codifier et consigner les principes pour tous	6
2.2 Destinataires divers	6
2.3 Engagement de la direction	6
3 Principes	7
3.1 Les principes sont la pierre angulaire de l'édifice de la culture	7



1 Culture de l'OFEN en matière de surveillance et de sécurité

1.1 Concentration de la surveillance et de la sécurité

L'Office fédéral de l'énergie (OFEN) a concentré ses **tâches relatives à la surveillance et à la sécurité au sein de différents domaines de la division Surveillance et sécurité (ASI)**. Selon le règlement de l'OFEN, la division ASI assume toutes les tâches de l'office en relation avec la gestion des risques et la surveillance de la sécurité.

1.2 Large éventail de tâches

Les **différentes sections** de la division ASI prennent en charge le traitement des domaines spécifiques. Les lignes directrices, les objectifs spécifiques en matière d'impact et les processus de travail varient considérablement d'une section à l'autre. De façon simplifiée, les axes prioritaires des sections peuvent être présentés comme suit:

- _ Barrages → surveillance de la sécurité technique et de la conformité aux règles (compliance)
- _ Installations de transport par conduites → surveillance de la conformité aux règles (compliance) et de la sécurité technique par l'Inspection fédérale des pipelines (IFP)
- _ Safeguards → non-prolifération nucléaire avec l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA)
- _ Courant fort → surveillance mandaté par le DETEC de l'Inspection fédérale des installations à courant fort (ESTI)
- _ Gestion des risques des fonds → audit Politique
- _ Secrétariat de la Commission de sécurité nucléaire (CSN) → CSN en tant que second avis indépendant (entre autres) par rapport à la position de l'Inspection fédérale de la sécurité nucléaire (IFSN)

1.3 Unité dans la diversité

Outre ces **différences**, la façon dont les organisations externes sont associées aux processus de surveillance et de sécurité et le niveau d'expérience des domaines spécifiques varient également. En termes de contenus, on constate parfois qu'un accent fort est mis sur la surveillance traditionnelle ou sur des questions de sécurité en tant que telles qui reposent sur une **vision commune**: celle d'un **niveau de sécurité approprié et responsable**.

1.4 La culture définit la direction

L'OFEN et la division ASI disposent d'une marge de manœuvre pour mener à bien ces tâches multiples. La conduite de l'OFEN et la manière dont il enclenche ses processus de travail dépendent au final dans une large mesure de la **culture en matière de surveillance et de sécurité**. Cette culture définit l'orientation générale de l'organisation et les valeurs sur lesquelles elle s'appuie. Elle doit toutefois s'inscrire dans le cadre du code de comportement de l'administration fédérale et la Charte de l'OFEN.



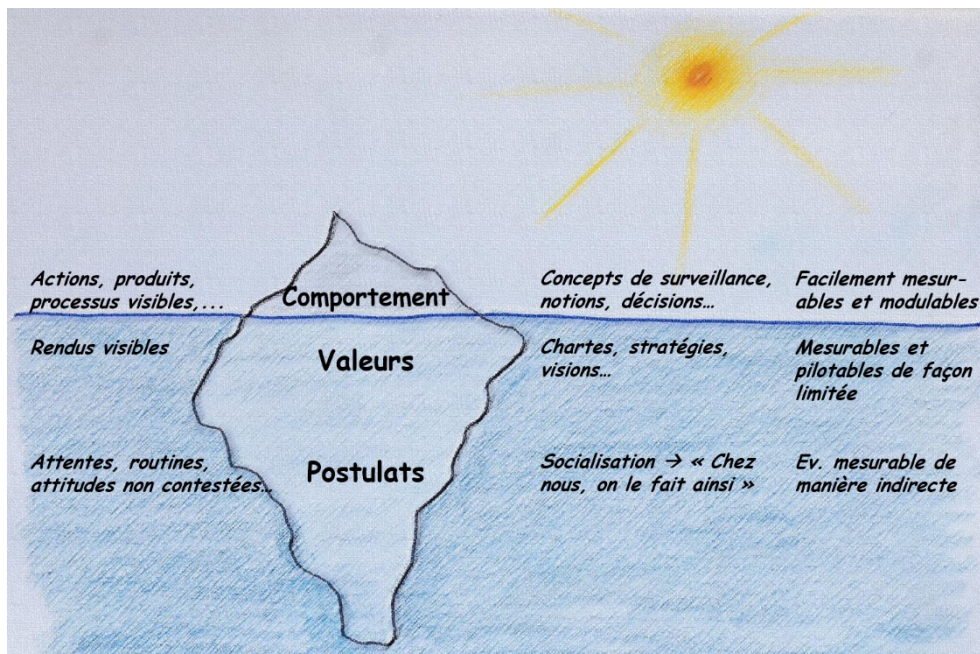
1.5 Les trois niveaux des cultures d'organisation

Les cultures en matière de surveillance, comme les cultures d'organisation en général, **ne peuvent pas être imposées ni mises en œuvre de façon machinale**. Selon Edgard Schein (2004), une culture se définit plutôt sur **trois niveaux** pertinents:

- _ comportement et produits;
- _ valeurs et normes;
- _ postulats de base.

1.6 Des valeurs culturelles souvent sous-jacentes

Tous les niveaux doivent être pris en compte pour effectuer une analyse de la situation ou définir une stratégie concernant l'orientation de l'organisation. Dans ce contexte, **les valeurs et les attitudes**, qui ne sont souvent pas établies ni consignées de manière explicite, jouent un **rôle central**. A l'image d'un iceberg, les valeurs culturelles dominantes se trouvent sous la surface et sont en grande partie sous-jacentes (cf. culture de surveillance de l'IFSN 2015).



1.7 Les trois dimensions de l'analyse

Les processus et les démarches visibles sont dans une large mesure pilotés par de telles valeurs sous-jacentes. Ils peuvent être analysés à l'aide des **trois dimensions** suivantes:

- _ description et compréhension de la tâche;
- _ relation avec les acteurs soumis à la surveillance;
- _ processus en matière de surveillance et de sécurité.



2 Objectifs et destinataires des principes

2.1 Codifier et consigner les principes pour tous

C'est justement en raison de la vaste palette de tâches décrite plus haut, que la volonté de vivre **une culture uniforme en matière de surveillance et de sécurité** fait l'objet d'un large consensus. C'est pour cela que l'on doit utiliser la marge de manœuvre disponible dans le cadre des tâches formelles. La culture en question n'est pas toujours consignée ni identifiable explicitement. Les valeurs et les postulats correspondants doivent être **codifiés et rendus visibles sous forme de principes**. Ces derniers poursuivent **les objectifs et les intérêts** généraux suivants:

- _ rendre perceptible une **conception uniforme des valeurs** dans la surveillance exercée par l'OFEN et permettre ainsi la réflexion en tant que telle (niveau des valeurs);
- _ fournir des **repères** aux collaborateurs de l'OFEN et notamment de la division ASI, afin d'influencer activement et de manière ciblée les **actions** internes et externes (niveau du comportement); créer une base pour le **développement** organisationnel de l'OFEN et notamment de la division ASI, afin de faire appel à des facteurs culturels liés à l'organisation en particulier également dans les décisions qui concernent le personnel (cf. niveau des postulats).

2.2 Destinataires divers

Les principes de la culture de l'OFEN en matière de surveillance et de sécurité s'adressent à différents destinataires avec des objectifs spécifiques:

1. à l'**interne**, ils visent a) à donner des repères aux collaborateurs de l'OFEN et notamment de la division ASI pour la gestion des marges de manœuvre et des tensions au quotidien et b) à servir de principes de conduite aux cadres;
2. en ce qui concerne les **organisations partenaires** de la surveillance (notamment IFP/ESTI), ils visent à unifier la culture en matière de surveillance dans le système global;
3. vis-à-vis de l'**extérieur**, ils s'adressent notamment aux acteurs soumis à la surveillance, mais également au public, afin de favoriser la transparence et l'évaluabilité.

2.3 Engagement de la direction

La direction de l'OFEN

- _ s'engage à considérer cette **culture en matière de surveillance comme un principe de conduite** et à soutenir en conséquence les personnes actives dans la surveillance;
- _ exerce une **influence** afin que la culture en matière de surveillance soit également **appliquée** au sein des organisations partenaires.



3 Principes

Les principes suivants de la culture en matière de surveillance et de sécurité constituent un résumé de nos valeurs. Ils apportent de la transparence et des repères et concrétisent la charte de l'OFEN.

Description et compréhension des tâches:

- Nous exerçons une surveillance uniforme et indépendante qui met l'accent sur la sécurité du système global. Afin d'optimiser le système et d'accroître la sécurité, nous identifions des risques et des potentiels d'amélioration.
- Nous œuvrons dans l'intérêt public, travaillons de manière responsable, favorisons la transparence et recherchons des solutions proportionnées afin d'atteindre nos objectifs en interaction avec les acteurs soumis à la surveillance.

Relation avec les acteurs soumis à la surveillance:

- Nous aspirons à une activité de surveillance ciblée, coopérative et basée sur la confiance, qui est régie par des règles claires et spécifiques dont nous sanctionnons le non-respect de manière appropriée.
- Par notre surveillance, nous aidons les acteurs concernés à assumer leurs responsabilités. Nous encourageons et attendons la transparence dans les échanges d'informations.

Processus en matière de surveillance et de sécurité:

- Nous sommes des interlocuteurs compétents pour les acteurs soumis à la surveillance et comptons sur les compétences techniques des collaborateurs dans tous les domaines.
- Nous sommes conscients de l'évolution constante de l'environnement et des technologies. C'est pourquoi nous remettons en question périodiquement notre culture en matière de surveillance et de sécurité et utilisons les opportunités de développement.

3.1 Les principes sont la pierre angulaire de l'édifice de la culture

Les principes élaborés dans le cadre du projet AKAS peuvent être représentés sous la forme de trois piliers (dimensions) qui portent la culture de l'OFEN en matière de surveillance et de sécurité.

