



DIVISION DE CAEN

Hérouville-Saint-Clair, le 3 janvier 2017

N/Réf. : CODEP-CAE-2016-048362

**Monsieur le Directeur
de l'établissement AREVA NC
de La Hague
50 444 BEAUMONT-HAGUE CEDEX**

OBJET : Contrôle des installations nucléaires de base
Inspection n° INSSN-CAE-2016-0400 du 21 novembre 2016

Monsieur le Directeur,

Dans le cadre des attributions de l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN) concernant le contrôle des installations nucléaires de base prévu à l'article L. 592-21 du code de l'environnement, une inspection annoncée a été réalisée le 21 novembre 2016 au sein de l'établissement AREVA NC de La Hague. Cette inspection a concerné le management de la protection des intérêts tels que définis par le Code de l'environnement.

J'ai l'honneur de vous communiquer, ci-dessous, la synthèse de l'inspection ainsi que les principales demandes et observations qui en résultent.

Synthèse de l'inspection

L'inspection annoncée du 21 novembre 2016 a concerné le management de la protection des intérêts sur le site de La Hague exploité par AREVA NC. Les inspecteurs ont examiné en particulier l'avancement des plans d'action pour atteindre les objectifs fixés par le groupe AREVA au site de La Hague. Les cartographies des objectifs de la direction de la sûreté de l'établissement de La Hague et de la direction des grands projets ont également été examinées. Enfin, les inspecteurs ont porté une attention particulière aux dispositifs de surveillance du système de management.

Au vu de cet examen par sondage, les inspecteurs considèrent que l'organisation définie et mise en œuvre pour le management de la protection des intérêts apparaît perfectible. Les inspecteurs s'interrogent en particulier sur la capacité d'AREVA NC à s'assurer de l'efficacité du système de management en place en regard des programmes de contrôle de premier niveau et d'audits internes notamment qui ne sont pas réalisés complètement. AREVA NC devra par ailleurs mener une

évaluation de la politique de la protection des intérêts pour la période 2013-2016, conformément aux exigences de l'arrêté du 7 février 2012¹.

A Demandes d'actions correctives

A.1 Manuel de management

En réponse à la demande qui vous a été formulée dans le cadre de la préparation de l'inspection du 21 novembre 2016, vous avez communiqué à l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN) la nouvelle version du manuel de management de l'établissement AREVA NC de La Hague en date du 14 novembre 2016.

Les inspecteurs ont relevé que si cette nouvelle version présente bien la nouvelle organisation industrielle du site de La Hague dont le déploiement a été autorisé par l'ASN le 12 octobre 2016², elle ne prend pas en compte la dissolution de l'unité de contrôle technique externe³ (UCTE) du site en 2015.

Les inspecteurs ont également relevé que le manuel de management de novembre 2016 ne fait référence ni à la loi sur la transition énergétique pour la croissance verte d'août 2015⁴, ni au décret du 2 novembre 2007 modifié⁵ dans la liste des textes réglementaires applicables.

Enfin, les inspecteurs ont rappelé l'engagement que vous avez pris à l'issue de la précédente inspection sur le thème du management de la sûreté du 28 octobre 2015⁶ de décrire, dans le manuel de management, les modalités d'élaboration et de suivi des objectifs annuels. Les inspecteurs notent que ces éléments ne sont pas présentés dans la version du 14 novembre 2016 du manuel de management.

Je vous demande de réviser le manuel de management du 14 novembre 2016 afin, notamment, de respecter l'engagement pris à l'issue de l'inspection d'octobre 2015 concernant l'élaboration et le suivi des objectifs et de prendre en compte la dissolution de l'unité de contrôle technique externe du site de La Hague en 2015.

A.2 Efficacité du système de management

L'article 2.4.2 du 7 février 2012 précise que « *[l'exploitant] procède périodiquement à une revue de son système de management intégré dans le but d'en évaluer la performance et d'identifier les améliorations possibles, et de programmer la mise en œuvres des améliorations retenues.* ».

Dans le manuel de management du 14 novembre 2016, vous précisez que :

- « *l'établissement met en œuvre un programme de contrôles de premier niveau qui permet de s'assurer de l'efficacité et de l'adéquation des dispositions opérationnelles de maîtrise des risques décrites dans le système de management* » ;
- « *une synthèse de chaque thème [de contrôle de premier niveau] et du programme annuel est présentée en revue de direction* ».

¹ Arrêté du 7 février 2012 fixant les règles générales relatives aux installations nucléaires de base

² Décision n°CODEP-CAE-2016-039541 du Président de l'Autorité de sûreté nucléaire du 12 octobre 2016 autorisant AREVA NC à modifier de manière notable l'organisation de l'exploitation des installations nucléaires de base n°116 (UP3-A), n°117 (UP2-800), n°118 (STE3), n°33 (UP2-400), n°38 (STE2 et AT1), n°47 (ELAN IIB) et n°80 (HAO) situées sur le site de La Hague

³ L'unité de contrôle technique externe était un organisme agréé de radioprotection interne

⁴ Loi n°2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte

⁵ Décret n°2007-1557 du 2 novembre 2007 modifié relatif aux installations nucléaires de base et au contrôle, en matière de sûreté nucléaire, du transport de substances radioactives

⁶ Lettre de suites CODEP-CAE-2015-048640 du 8 décembre 2015

Vous avez indiqué aux inspecteurs que le programme des contrôles de premier niveau pour l'année 2016 ne serait pas entièrement respecté. Le retard pris dans la réalisation de ce programme est lié, selon vous, à toute la préparation qui a précédé le déploiement de la nouvelle organisation.

Dans le manuel de management du 14 novembre 2016, vous précisez également que :

- « *l'établissement met en œuvre un programme d'audits internes afin de s'assurer du respect des dispositions décrites dans le système de management intégré et de son efficacité* » ;
- « *[le programme d'audits internes] est analysé, amendé et validé lors de la revue de direction* » ;
- « *une synthèse des différents rapports d'audits de l'année écoulée est également présentée en revue de direction* ».

Vous avez présenté aux inspecteurs le bilan quantitatif des audits internes prévus au cours de l'année 2016. Le programme de ces audits a été finalisé en mars 2016. Sur 17 audits internes initialement prévus :

- 6 audits avaient été réalisés le 21 novembre 2016 ;
- 4 audits étaient programmés avant la fin de l'année 2016 ;
- la réalisation d'un audit restait à arbitrer ;
- la réalisation d'un audit était reportée en janvier 2017 ;
- l'absence de réalisation des 5 autres audits portant sur des activités sous agrément, était justifiée, selon vous, par la réalisation d'audits externes sur les mêmes thèmes.

Les inspecteurs se sont interrogés sur votre capacité à vous assurer du respect des dispositions décrites dans votre système de management et de son efficacité au regard de l'absence de réalisation du programme complet des contrôles de premier niveau et du programme complet des audits internes pour l'année 2016.

Les inspecteurs ont par ailleurs relevé que le programme des audits internes pour l'année 2016 n'avait pas été présenté devant le comité de direction à la fin de l'année 2015. Il s'agit d'un écart aux dispositions du manuel de management.

Je vous demande de prendre toutes les dispositions pour respecter les exigences de l'arrêté du 7 février 2012 concernant l'évaluation de la performance du système de management intégré.

Je vous demande de me préciser les modalités selon lesquelles le programme des contrôles de premier niveau et le programme des audits internes de l'année 2017 seront établis au regard des thèmes prévus en 2016 mais qui n'auront pas été examinés au cours de l'année 2016. Vous veillerez à présenter le programme des audits internes de l'année 2017 devant le comité de direction.

Enfin, je vous demande de me communiquer les bilans quantitatifs et qualitatifs des contrôles de premier niveau et des audits internes qui auront été réalisés au cours de l'année 2016.

A.3 Standard d'animation

La nouvelle organisation du site de La Hague dont le déploiement a été autorisé par l'ASN le 12 octobre 2016 prévoit un renforcement de la présence des managers sur le terrain. En particulier, chaque chef d'installation doit réaliser, tous les matins, un « tour de terrain » au sein de l'atelier dont il a la responsabilité. La gestion des actions « immédiates » se fait au travers du management visuel au sein de chaque entité et du comité de pilotage de l'unité opérationnelle dont dépend l'installation concernée.

Les inspecteurs ont relevé que le standard d'animation, document décrivant le mode de fonctionnement dans chacune des installations, n'avait pas été mis à jour à l'occasion du déploiement de la nouvelle organisation industrielle du site.

Je vous demande de mettre à jour, dans les meilleurs délais, le standard d'animation. Vous me communiquerez le document ainsi révisé.

A.4 Observations de terrain

L'un des objectifs de l'établissement de La Hague pour l'année 2016 est de déployer le programme de présence des managers sur le terrain afin de faire progresser les pratiques de sûreté opérationnelle.

Cet objectif a été repris dans la cartographie des objectifs de la direction de la sûreté de l'établissement. La cible visée par cette entité est la réalisation d'une observation par mois et par manager du secteur de la sûreté et de l'environnement. Les observations réalisées depuis le début de l'année 2016 ont porté principalement sur le thème de la gestion des déchets et sur celui de la fiabilisation des transferts.

Vous avez indiqué que des observations ont été menées sur le terrain par les managers à compter de mars 2016, c'est-à-dire avant le déploiement de la nouvelle organisation industrielle du site de La Hague.

Les inspecteurs ont examiné par sondage les actions engagées à l'issue de certaines de ces observations. Ils retiennent que leur suivi n'est pas rigoureux. C'est le cas en particulier pour l'observation de terrain réalisée le 8 mars 2016 au sein des ateliers de moyenne activité MAU et MAPU de l'usine UP2-400 en démantèlement. A l'issue de cette observation sur le terrain, des actions différées avaient été identifiées pour lesquelles vous n'avez pas été en mesure de donner l'avancement dans les délais impartis de l'inspection. Les inspecteurs retiennent ainsi que vous ne réalisez pas de vérifications régulières de l'état d'avancement de ces actions différées.

Je vous demande de prendre toutes les dispositions qui vous permettront d'assurer, dans les meilleurs délais, un suivi rigoureux des actions qui résultent des observations de terrain réalisées par les managers.

B Compléments d'information

B.1 Evaluation de la politique de protection des intérêts

L'article 2.3.1 de l'arrêté du 7 février 2012 précise que « *l'exploitant établit et s'engage à mettre en œuvre une politique en matière de protection des intérêts mentionnés à l'article L. 593-1 du code de l'environnement [...].* ».

L'article 2.3.3 de ce même arrêté précise que « *l'exploitant évalue la politique définie à l'article 2.3.1, ainsi que l'efficacité de sa mise en œuvre, lors de tout changement significatif de son organisation et, en tout état de cause, au moins tous les cinq ans.* ».

Vous avez défini une politique de protection des intérêts pour la période 2013-2016. La fin de l'année 2016 correspond par ailleurs au déploiement de la nouvelle organisation industrielle du site de La Hague.

Vous avez précisé qu'une évaluation de la politique de protection des intérêts était réalisée à l'occasion de la revue de direction de chaque fin d'année au travers de la synthèse de la revue des processus qui était alors présentée.

Je vous demande de me communiquer les conclusions que vous tirez de l'évaluation de l'efficacité de votre système de management pour la période 2013-2016. Vous me préciserez les modalités de prise en compte des conclusions de cette évaluation dans le cadre de la définition de la politique de protection des intérêts à compter de 2017. Enfin, vous me communiquerez cette nouvelle politique.

B.2 Objectifs des entités de l'Etablissement de La Hague

Dans le manuel de management du 14 novembre 2016, vous précisez que « *chaque entité définit ses propres objectifs en déclinant les objectifs généraux de l'Etablissement sur son périmètre, et en les formalisant selon le même standard de représentation* ».

Les inspecteurs ont relevé que les cartographies des objectifs en vigueur étaient celles définies pour les différents secteurs du site de La Hague tels qu'ils existaient avant le déploiement de la nouvelle organisation industrielle.

L'exemple du secteur de la vitrification montre que la cartographie des objectifs reste inchangée après le déploiement de la nouvelle organisation.

Les inspecteurs ont par ailleurs bien noté que vous établiriez pour l'année 2017 des cartographies pour les secteurs relevant de la nouvelle organisation du site de La Hague dont le déploiement a été autorisé par l'ASN le 12 octobre 2016.

Je vous demande de m'indiquer quelles ont été les conséquences en termes d'affectation des objectifs des différentes entités et en termes de pilotage des actions définies pour atteindre ces objectifs, du déploiement de la nouvelle organisation industrielle du site de La Hague.

B.3 Cartographie des objectifs de la direction des grands projets (DGP)

Vous avez présenté la cartographie des objectifs pour l'année 2016 de la direction des grands projets (DGP) créée en octobre 2015 ainsi que l'avancement des actions définies en lien avec chacun de ces objectifs.

Les données disponibles au 21 septembre 2016 que vous avez présentées aux inspecteurs montrent que, s'agissant de l'objectif relatif au management de la sûreté des grands projets, les actions définies visant à gérer les délais et à tenir les jalons ont relativement peu avancé (taux d'avancement entre 5 et 10%).

Je vous demande de me communiquer le bilan qualitatif des actions réalisées au cours de l'année 2016 qui permettent de répondre à l'objectif relatif au management de la sûreté des grands projets. Vous me préciserez les dispositions qui vous permettront, le cas échéant, d'améliorer ces résultats afin de garantir la robustesse du mode de gestion des projets retenu. Enfin, vous me préciserez les modalités d'élaboration du plan d'action pour l'année 2017 concernant cet objectif de sûreté, que vous me communiquerez par ailleurs.

C Observations

C.1 Présence des chefs d'installation sur le terrain

Dans le manuel de management du 14 novembre 2016, vous indiquez que « *le fonctionnement d'une unité opérationnelle est centré autour des chefs d'installation dont [une des principales missions est de] s'assurer par sa présence terrain permanente de l'application des standards et de la promotion des bonnes pratiques* ».

En réponse à une question des inspecteurs, vous avez précisé que la présence des chefs d'installation sur le terrain n'était pas permanente mais importante. Vous avez aussi indiqué que cette précision serait apportée dans la révision à venir du manuel de management.



Vous voudrez bien me faire part de vos observations et réponses concernant ces points dans un délai qui n'excèdera pas deux mois. Pour les engagements que vous seriez amené à prendre, je vous demande de bien vouloir les identifier clairement et d'en préciser, pour chacun, l'échéance de réalisation.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'assurance de ma considération distinguée.

L'adjoint à la cheffe de division,

Signé par,

Laurent PALIX