

GROUPE PERMANENT D'EXPERTS

**POUR LES INSTALLATIONS NUCLÉAIRES DE BASE
AUTRES QUE LES RÉACTEURS NUCLÉAIRES
À L'EXCEPTION DES INSTALLATIONS DESTINÉES
AU STOCKAGE À LONG TERME DES DÉCHETS RADIOACTIFS**

Avis relatif

**Examen du management de la sûreté et de la radioprotection
des installations nucléaires d'AREVA**

14 décembre 2011

Conformément à la demande du président de l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN), formulée dans la lettre CODEP-DIT-2010-058867 du 27 octobre 2010, le groupe permanent d'experts pour les installations nucléaires de base autres que les réacteurs nucléaires à l'exception des installations destinées au stockage à long terme des déchets radioactifs (GPU), a examiné, le 14 décembre 2011, le management de la sûreté et de la radioprotection au sein du groupe AREVA. Des membres du groupe permanent d'experts pour les réacteurs nucléaires ont été associés à cet examen. Le dossier transmis par AREVA, demandé par l'ASN à la suite de l'événement de SOCATRI de juillet 2008, concerne les directions fonctionnelles et opérationnelles du groupe AREVA ainsi que les installations nucléaires de base dont AREVA ou une de ses filiales est l'exploitant nucléaire. Il vise notamment à expliciter comment le groupe AREVA intègre les exigences de sûreté et de radioprotection à tous les échelons (direction générale, directions fonctionnelles, business groups, business units et établissements).

L'examen du groupe permanent a été effectué sur la base de l'expertise du dossier d'AREVA réalisée par l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (IRSN), accompagnée d'études de terrain. Conformément à la lettre de l'ASN, l'instruction a été centrée sur les sujets développés ci-après. Au cours de cette instruction, AREVA a pris des engagements complémentaires à son dossier, qui ont dans certains cas été complétés ou précisés en séance. La version définitive des engagements d'AREVA devra être transmise à l'ASN.

- *Gouvernance « sûreté et radioprotection » du groupe AREVA*

Du fait de sa création à partir de la fusion de plusieurs sociétés ayant des responsabilités d'exploitant nucléaire et de son organisation en filiales, le groupe AREVA a défini un système de délégation de responsabilités qui lui permet de concilier une ligne opérationnelle unique (directoire, business group, business unit, établissement) et une ligne « juridique » propre à chaque exploitant nucléaire autorisé par un décret de création d'INB. Le groupe permanent appelle l'attention sur la nécessité qu'AREVA s'assure du maintien dans le temps de cette cohérence.

La politique en matière de sûreté et de radioprotection du groupe AREVA est définie actuellement dans une charte de sûreté nucléaire qui date de 2005. Le groupe permanent note avec satisfaction qu'AREVA s'est engagé, en complément de cette charte, à établir une politique trisannuelle de sûreté nucléaire fixant les orientations, les objectifs du groupe et précisant les indicateurs associés.

Par ailleurs, la direction « sûreté, santé, sécurité environnement » (D3SE) a mis en place depuis juin 2011 un outil de suivi, dit « cartographie 3SE », qui vise, sur la base d'un certain nombre d'indicateurs, à donner une vision générale de chaque établissement AREVA pour ce qui concerne les domaines « sûreté, santé, sécurité et environnement » et à permettre aux entités opérationnelles de définir des axes d'amélioration. Le groupe permanent estime que la mise en place d'un tel outil de suivi au niveau du groupe est satisfaisante sur le principe. AREVA devra en évaluer la performance après une période d'utilisation significative.

- *Prise en compte des facteurs organisationnels et humains*

AREVA dispose, depuis 2008, d'une politique formalisée de prise en compte des « facteurs organisationnels et humains » (FOH) dans les décisions et les actions relatives à la sûreté et à la radioprotection. Si, sur le principe, cette politique est satisfaisante, sa mise en œuvre dans le groupe AREVA reste inégale. AREVA doit s'attacher à améliorer cette mise en œuvre. Le Groupe Permanent note qu'AREVA s'est engagé à adapter l'organisation et les moyens affectés aux objectifs de cette politique.

Un travail méthodologique important est à poursuivre sur la façon de prendre en compte l'organisation et les aspects humains dans les projets, qui reste pour AREVA comme pour d'autres exploitants un point crucial.

- *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*

AREVA met en place, depuis 2008, une gestion nationale des compétences en sûreté et en radioprotection, qu'il s'est engagé à compléter en y intégrant les personnels « non-cadres ». Le groupe permanent souligne l'intérêt du parcours de professionnalisation des chefs d'installation déployé par AREVA, compte tenu de leurs responsabilités en matière de sûreté et de radioprotection.

Le groupe permanent relève qu'AREVA s'est engagé à formaliser une politique de gestion des emplois et des compétences en sûreté et en radioprotection traduisant les enjeux et les orientations du groupe sur trois ans glissants.

- *Organisation des projets*

L'organisation des projets d'AREVA prend en compte de manière globalement satisfaisante les aspects liés à la sûreté et à la radioprotection. Toutefois, les pratiques en la matière sont hétérogènes, notamment entre les différents établissements du groupe. Aussi, AREVA s'est engagé à rédiger une directive visant à homogénéiser le management des projets dans les entités opérationnelles et à préciser les points suivants :

- la traçabilité et le suivi des arbitrages concernant la sûreté au sein des projets,
- la déclinaison des exigences définies et la justification de leur conformité,
- la surveillance des équipes de sûreté de la maîtrise d'œuvre.

Par ailleurs, le groupe permanent approuve l'engagement d'AREVA d'améliorer l'implication des personnels d'exploitation aux différentes étapes des projets.

- *Sous-traitance*

AREVA présente dans son dossier les dispositions qu'il met en œuvre pour maîtriser les risques associés aux situations de sous-traitance pouvant avoir un impact sur la sûreté et la radioprotection, que ce soit dans les cahiers des charges, le suivi ou l'évaluation des prestations. A cet égard, le groupe permanent souligne l'importance du suivi par AREVA de l'évolution des données relatives à la sous-traitance d'activités de ce type.

Par ailleurs, le groupe permanent considère que, pour les activités sous-traitées :

- les règles de choix d'un recours à la sous-traitance doivent être définies ;
- une analyse des risques et des impacts potentiels en matière de sûreté et de radioprotection doit être réalisée en préalable au choix du recours à la sous-traitance ;
- une surveillance des prestataires doit être mise en place ; à cet égard, les responsabilités et les compétences associées à cette mission doivent être définies ainsi que les modalités de formation du personnel en charge de cette mission ;
- l'intégration des exigences de sûreté et de radioprotection doit être renforcée dans les cahiers des charges techniques, dans la notation des offres et dans l'évaluation des prestations réalisées ainsi que dans l'éventuelle application de pénalités et bonus.

Le groupe permanent note qu'AREVA s'est engagé à mettre en œuvre, sous un an, de nouvelles directives pour assurer la prise en compte systématique de ces exigences. Il insiste sur l'importance du suivi de l'application de ces directives.

- *Retour d'expérience*

Concernant la diffusion du retour d'expérience dans le groupe AREVA, la D3SE a déployé ces dernières années des outils visant à homogénéiser le traitement des événements dans le groupe et à faciliter la transmission des informations associées. Le déploiement de ces outils doit permettre d'améliorer le partage, entre les établissements, du retour d'expérience des événements mais aussi des connaissances et des bonnes pratiques. Il importe qu'AREVA présente une analyse du déploiement de son processus global de retour d'expérience.

S'agissant du premier examen de l'organisation du groupe AREVA et conformément à la saisine de l'ASN, l'examen a principalement porté sur l'appui du groupe aux établissements. Les pratiques de sûreté et de radioprotection au niveau des installations sont à ce jour examinées de manière particulière à l'occasion des réexamens périodiques de sûreté. Un certain nombre d'aspects transverses (exercice de la fonction de chef d'installation, contrôle de premier niveau pour la sûreté, surveillance des prestations sous-traitées...) pourraient faire l'objet d'un prochain examen par le groupe permanent.

En conclusion, le groupe permanent considère que l'organisation et les dispositions de management retenues au sein du groupe AREVA favorisent la maîtrise des risques dans les installations. Notamment, le renforcement du rôle de la D3SE observé ces dernières années permettra d'améliorer l'harmonisation des pratiques dans le groupe et le partage des expériences et des bonnes pratiques. De plus, la prise en compte des engagements d'AREVA transmis à l'ASN et des recommandations annexées au présent avis permettra de renforcer l'efficacité de l'organisation. Par ailleurs, un certain nombre d'outils et de principes d'organisation sont en cours de définition ou de déploiement. Le groupe permanent considère que leur pertinence pourra être évaluée après une période d'application de deux à trois ans.

ANNEXE

Recommandations

Management de la sûreté dans les prestations sous-traitées

Recommandation n°1

Le groupe permanent recommande qu'AREVA assure un suivi de l'évolution des données relatives à la sous-traitance d'activités pouvant avoir un impact sur la sûreté et la radioprotection (domaine d'activité concerné, nombre de fournisseurs, volume d'achats, sous-traitance interne ou externe...). Ce suivi devra également prendre en compte les données relatives à l'implication des prestataires dans les événements déclarés. AREVA devra préciser le positionnement et l'implication de la D3SE dans ce processus.

Retour d'expérience

Recommandation n°2

Le groupe permanent recommande qu'AREVA présente une analyse du déploiement de son processus global de retour d'expérience (mise en exploitation de la base AHEAD et des guides associés, utilisation des données transmises par D3SE) en matière d'animation, de pilotage, d'organisation, de moyens et de mise à jour documentaire (y compris les référentiels de sûreté) aux différents niveaux de l'organisation (D3SE, business group, business unit, établissement) ainsi que les échéanciers associés.