



DIVISION DE CAEN

Hérouville-Saint-Clair, le 8 décembre 2015

N/Réf. : CODEP-CAE-2015-048640

**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-2015-0352 du 28 octobre 2015

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 inopinée a eu lieu le 28 octobre 2015 à l'établissement AREVA NC de La Hague, sur le thème du management de la sûreté.

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 inopinée du 28 octobre 2015 a concerné le thème du management de la sûreté et tout particulièrement la mise en œuvre de la politique de sûreté et de radioprotection, ainsi que le système de management intégré (SMI). Les inspecteurs ont interrogé l'encadrement de la direction DQSSE¹, du service SE² et de la direction DPIQ³. Les inspecteurs ont également examiné les processus « Piloter le site » et « Maîtriser les risques ».

Au vu de cet examen par sondage, l'organisation définie et mise en œuvre sur le site pour la mise en œuvre du management de la sûreté sur le site apparaît satisfaisante. Les inspecteurs soulignent le suivi attentif des fiches d'actions. Toutefois, les processus concernés doivent être révisés et clarifiés afin de représenter le fonctionnement réel de l'établissement, et la priorité accordée à la protection des intérêts doit être clairement affichée.

¹ DQSSE : Direction qualité, sécurité, sûreté-environnement

² SE : secteur Sûreté-environnement

³ DPIQ : Direction de la performance industrielle et de la qualité

A Demandes d'actions correctives

A.1 Déclinaison de la politique sûreté

Les liens entre la politique de sûreté et les objectifs de l'établissement ou des plateaux ne sont pas clairement établis. Par exemple, l'axe de la politique « Améliorer en permanence la sûreté de nos installations en les maintenant en conformité et en réévaluant le référentiel de sûreté » n'est pas décliné au niveau des objectifs 2015 de l'établissement. De plus, inversement, l'objectif de mener à bien l'exercice de crise Ecrin ne répond à aucun élément explicite de la politique. En conséquence, les outils de suivi des objectifs ne permettent pas d'évaluer la mise en œuvre effective de la politique de sûreté de l'établissement.

Conformément à l'article 2.3.1 de l'arrêté du 7 février 2012 fixant les règles générales relatives aux installations nucléaires de base, je vous demande de présenter clairement les objectifs définis pour chacun des axes de la politique liés à la sûreté ou la radioprotection, ainsi que la stratégie mise en œuvre pour les atteindre.

A.2 Mise à jour des processus

Le manuel de management et le processus « Piloter Le Site » indiquent que le Comité de pilotage TPM valide la politique, les stratégies et la disponibilité des ressources du site. La démarche Total Productive Management (TPM) est présentée dans le manuel de management comme un outil important de pilotage de la sûreté, via le pilier TPM n°11 notamment. Cependant, il a été expliqué aux inspecteurs que la démarche TPM est constituée d'un ensemble d'outils visant à améliorer la performance, qu'elle cible les grands inducteurs de coûts et qu'elle n'est pas adaptée au management de la sûreté. Le pilier n°11, créé et doté à l'origine d'une instance de gouvernance, n'est d'ailleurs plus fonctionnel.

Par ailleurs, l'exploitant a indiqué au cours de l'inspection que les résultats du Business Risk Model (BRM) mentionné dans le manuel de management ne sont plus pris en compte pour l'élaboration de la politique QSSE.

De plus, de nombreuses instances interviennent dans la définition ou le suivi des objectifs : Comité de Direction, Revue Performance Opérationnelle, Comité Sûreté et Conclave notamment. Or, ces entités ne sont pas mentionnées dans le Système de Management Intégré de l'établissement (manuel de management, processus « Piloter Le Site » dit PLS ou processus « Manager Les Risques » dit MLR). Par ailleurs, la cartographie des objectifs mentionne un suivi par le Comité d'investissement, dont le rôle n'est pas précisé.

Enfin, l'outil de suivi des actions définies en déclinaison des objectifs n'est pas précisé dans les processus, alors qu'il a un rôle central dans le pilotage de ces derniers.

Conformément à l'article 2.4.1 de l'arrêté du 7 février 2012 précité, je vous demande de mettre à jour le manuel de management ainsi que les processus PLS et MLR, afin de décrire clairement les modalités d'élaboration et de suivi des objectifs annuels. Vous veillerez particulièrement à :

- clarifier le rôle des démarches TPM et BRM dans le pilotage de la sûreté, en particulier dans l'élaboration de la politique et des objectifs de sûreté de l'établissement,
- formaliser le processus de suivi des objectifs internes ou issus du groupe,
- préciser le rôle de chacune des instances susmentionnées, en particulier celui du Conclave,
- décrire les principaux outils de suivi des objectifs et des actions qui en découlent, notamment les fiches d'action performance (FAP).

A.3 Suivi des objectifs

Les inspecteurs ont consulté la fiche d'action performance (FAP) DPIQ27 intitulée « Managers sur le terrain », créée pour répondre à l'objectif de rédaction de 10 guides et ont constaté qu'elle ne mentionne que 5 guides. AREVA a expliqué aux inspecteurs que cette différence résulte du choix de lisser dans le temps le travail de rédaction de 10 guides et qu'il était prévu de créer une autre FAP pour les 5 documents restants. L'exploitant a difficilement retrouvé le compte-rendu mentionnant la décision de scinder en deux étapes la réalisation des 10 guides relatifs aux pratiques de management sur le terrain. L'ASN considère que la traçabilité des options de déclinaison opérationnelle de cet objectif mérite une gestion plus robuste et que, par exemple, la 2^{ème} FAP aurait pu être créée dès le départ, afin de tracer le mode de déclinaison retenu dans l'outil ad hoc.

En outre, le mode et l'instance de suivi de certaines FAP ne sont pas précisés dans le tableau de suivi de ces fiches, appelé Master Plan : c'est notamment le cas de la FAP « Définir des indicateurs REX plus pertinents ».

Je vous demande de :

- **améliorer la traçabilité des modalités de déclinaison opérationnelle de l'objectif 2015 de rédaction de 10 guides relatifs aux pratiques de management sur le terrain,**
- **veiller à tracer les décisions de révision ou d'ajustement des objectifs ou des programmes d'actions,**
- **préciser le mode et l'instance de suivi de l'ensemble des actions programmées.**

Lors de la prochaine révision des objectifs de sûreté, je vous demande également de veiller à la cohérence entre les objectifs affichés et les actions programmées dans le cadre de leur déploiement.

A.4 Priorité accordée aux intérêts protégés

La politique Qualité, Santé-sécurité, Sûreté, Environnement et Protection de l'établissement est titrée « La performance et la maîtrise des risques sont la priorité du groupe et de notre établissement ». Elle présente une vingtaine d'axes regroupés sous les thématiques sécurité/santé, environnement, sûreté, satisfaction du client, protection et progrès continu. D'une part, la priorité qui doit être accordée à la protection des intérêts mentionnés à l'article L.593-1 du code de l'environnement conformément à l'article 2.3.1 de l'arrêté du 7 février 2012 fixant les règles générales relatives aux installations nucléaires de base n'y est pas clairement exprimée. D'autre part, la performance de l'établissement ne saurait être mise au même plan que la maîtrise des risques, au sens de la sûreté nucléaire, en termes de priorité de l'établissement en vertu du même article précité.

Le manuel de management précise qu'il est conçu notamment pour « recueillir les besoins et les attentes des clients et des autres parties prenantes ». Les textes réglementaires pris en application de la réglementation des INB et les décisions de l'ASN ne sauraient être considérés comme l'expression des attentes d'une partie prenante et ne peuvent être associés aux besoins et attentes des clients.

Je vous demande de :

- **affirmer explicitement, dans la politique de l'établissement et dans le manuel de management, la priorité accordée à la protection des intérêts mentionnés à l'article L. 593-1 du code de l'environnement par rapport aux avantages économiques ou industriels,**
- **modifier la rédaction des principes fondamentaux du manuel de management de manière à dissocier clairement les exigences de la réglementation des INB liées à la protection des intérêts, des exigences clients.**

A.5 Formation des ISE

Suite à l'inspection de l'ASN en date du 9 septembre 2014, vous vous étiez engagé à définir des prérequis de formation pour les ingénieurs sûreté d'exploitation. Or, les inspecteurs ont constaté qu'aucun prérequis n'a été défini à ce jour et que seule la formation HTCR7 bénéficie d'un délai de réalisation.

Je vous demande de fixer des prérequis et des délais pour l'ensemble des formations obligatoires des ingénieurs sûreté d'exploitation.

B Compléments d'information

Sans objet.

C Observations

Sans objet.



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 du chef de division,

Signé par

Laurent PALIX