



DIVISION DE MARSEILLE

Marseille, le 22 septembre 2008

N/Réf. : Dép- ASN Marseille-N° 0882 -2008

Monsieur le Directeur du CEA Cadarache
13108 SAINT PAUL LEZ DURANCE

Objet : Contrôle des installations nucléaires de base.
Inspection n° 2008-CEACAD-0003 du 04 septembre 2008
Management de la sûreté

Monsieur le Directeur,

Dans le cadre de la surveillance des installations nucléaires de base prévue à l'article 40 de la loi n°2006-686 du 13 juin 2006, une inspection courante a eu lieu sur votre site le 4 septembre 2008 sur le thème « 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 du 4 septembre 2008 à la cellule de sûreté du centre de Cadarache avait pour objectif d'examiner la politique de sûreté et de radioprotection définie au niveau du centre ainsi que la déclinaison des priorités affichées par l'administrateur général du CEA.

L'ASN a pu noter que le centre s'appuie dorénavant sur un système de management de la sûreté structuré qui a fait l'objet d'un effort d'appropriation par les différents acteurs. Le centre de Cadarache doit poursuivre ses efforts en ce sens, notamment concernant le management de la sûreté en exploitation, en renforçant d'expérience les échanges avec les chefs d'installation et le retour d'expérience (bilan, concertation sur les contrats d'objectifs, remontées de terrain, évolution du processus « S5 – exploiter les installations » de l'organisation qualité du centre).

D'une manière plus générale, le CEA devra améliorer la coordination entre les différentes lignes d'action, de soutien et de contrôle que ce soit au niveau local ou national pour rendre ses actions plus cohérentes et plus efficaces.

A. Demandes d'actions correctives

Les inspecteurs ont pu noter au cours de l'inspection, une solide structuration du management de la sûreté, notamment au travers des processus « M1 : Manager la Sécurité et l'Environnement », « S1 : Assurer le soutien en sécurité et en sûreté » et « S5 : Exploiter les installations ». Les inspecteurs notent une perception commune au sein du centre de la notion de management de la sûreté, qui correspond par ailleurs à celle de l'ASN. Les indicateurs définis dans le cadre du processus M1 font l'objet d'un suivi régulier, notamment dans le cadre des revues de processus ou, pour une partie d'entre eux, dans le cadre des comités de direction.

Toutefois, les inspecteurs ont pu relever que le processus S5 ne prenait que marginalement en compte les problématiques liées à la sûreté. D'une part, la pertinence des indicateurs relatifs à la sûreté définis pour ce processus est remise en cause par les personnes en charge du processus eux-mêmes (notamment le nombre d'incidents déclarés). D'autre part, il a été indiqué que ces indicateurs ne faisaient plus l'objet d'un suivi régulier, dans l'attente d'une réflexion plus globale sur la prise en compte de la sûreté au sein du processus S5. Je vous rappelle que les standards internationaux, en particulier la norme GS-R-3 de l'Agence Internationale de l'Energie Atomique, prévoient que la sûreté doit être mise au premier plan des objectifs dans un système de management en vigueur au sein d'une installation nucléaire¹.

- 1. Je vous demande de m'indiquer une échéance de révision du processus S5 « exploiter les installations » pour prendre davantage en compte les problématiques liées à la sûreté au sein du processus. Vous veillerez à faire en sorte que ce processus réaffirme le caractère prépondérant de la sûreté au sein des priorités fixées pour l'exploitation d'une installation.**

Le pilotage de la Direction de l'Energie Nucléaire (DEN) du CEA en matière de sûreté est essentiellement centré sur la mise en place d'une démarche de « grands engagements » auprès de l'ASN. Sur les 21 grands engagements définis par le CEA au niveau national, 12 concernent le site de Cadarache. Les inspecteurs ont pu noter une bonne appropriation de cette démarche par le site de Cadarache, avec notamment une déclinaison en jalons intermédiaires qui permettent de suivre l'avancement des actions liées à ces engagements.

¹ « *Safety shall be paramount within the management system, overriding all other demands* » (GS-R-3, IAEA 2006)

Concernant le management de la sûreté en exploitation, le pilotage de l'échelon national se fait essentiellement par le pôle « maîtrise des risques du CEA » (PMR) au travers d'un plan triennal en matière de maîtrise des risques décliné en directives annuelles. Ces directives sont reprises dans des « contrats d'objectifs » signés entre les directions des centres du CEA et la DEN. Les inspecteurs ont relevé un faible nombre d'objectifs en terme de sûreté au sein du contrat d'objectifs 2008 concernant le site de Cadarache. Par ailleurs, les contrats sont signés très tardivement (26 mai pour le contrat 2008) et ne font pas l'objet d'un suivi formalisé au delà d'échanges lors de réunions bi-annuelles avec l'échelon central. En outre, aucun bilan de la tenue des objectifs fixés dans les contrats direction de centre/DEN n'est effectué et formalisé en fin d'année. Par conséquent, le contrat d'objectifs du centre n'est pas apparu comme un réel outil de management de la sûreté, que ce soit pour l'échelon national ou au niveau du centre lui-même.

La note d'instruction générale (NIG) CEA n°554 du 1er janvier 2008 définit le terme « sécurité », conformément à la loi n°2006-686 du 13 juin 2006, et définit les rôles et responsabilités en matière de sûreté au sein des sites et installations du CEA. Cette note reconnaît trois niveaux de responsabilités en matière de sûreté nucléaire : l'administrateur général, le directeur de centre et le chef d'installation. Or, la relation de délégation directe en matière de sûreté entre le directeur de centre et le chef d'installation ne se retrouve pas dans les outils de management mis en place sur le site de Cadarache. En effet, le directeur de centre contractualise des objectifs uniquement avec ses chefs de département. Ces derniers ont la possibilité de contractualiser des objectifs avec leurs chefs d'installation mais cette disposition n'est pas rendue obligatoire par les notes qualité du centre.

De plus, les contrats d'objectifs cosignés par les chefs de département et la direction de centre, ne sont pas apparus comme plus pertinents aux inspecteurs. En effet, en matière de sûreté, ils consistent, pour les départements en charge de l'exploitation d'installations, en une copie du contrat signé entre la direction du centre et la DEN. Par ailleurs ces contrats départements/direction de centre ont été signés postérieurement au contrat direction de centre/DEN, donc en milieu d'année (fin juillet pour l'année 2008), ce qui a ainsi conduit à fixer des objectifs déjà non tenus à la date de signature (exemple de l'objectif C.4.2). De même, ces contrats ne font l'objet d'aucun bilan formalisé en fin d'année. Là aussi, ces contrats ne sont pas réellement utilisés comme un outil de management de la sûreté, alors qu'ils sont conçus comme tels.

Le système de contractualisation des objectifs, tels qu'il existe actuellement, conduit ainsi à assigner des objectifs annuels aux chefs d'installation en milieu d'année, sans leur consultation préalable, notamment sur les ressources qui leur sont allouées ou sur les priorités à prendre en compte. Par ailleurs, les inspecteurs ont constaté que, lorsqu'ils existent, les contrats d'objectifs signés entre chefs de département et chefs d'installation sont signés en début d'année. Ils ne peuvent donc tenir compte ni du contrat centre, ni des contrats des départements.

- 2. Je vous demande de réexaminer le système de contractualisation des objectifs au niveau du centre de Cadarache, de manière à vous assurer de l'appropriation descendante de l'ensemble des objectifs par les différents acteurs et de la cohérence globale du système.**
- 3. Je vous demande d'associer à tout objectif de sûreté un indicateur de réalisation faisant l'objet d'un bilan en fin d'année. Ce bilan doit être utilisé pour définir les objectifs de l'année suivante.**

- 4. Je vous demande de m'indiquer quelles sont les modalités de management de la sûreté au niveau des installations par la direction du centre de Cadarache, alors même que votre organisation ne prévoit une contractualisation d'objectifs qu'avec les chefs de départements et que les contrats d'objectifs entre les chefs de département et les chefs d'installation ne sont pas obligatoires.**

A l'inverse, les inspecteurs ont pu noter une réelle amélioration de la vision stratégique de l'action de la cellule de sûreté du centre. La cellule de sûreté dresse désormais un bilan de son action de façon à en déduire des priorités d'actions pour l'année à venir. En 2008, ce bilan et ces priorités ont été diffusés au sein du centre par la direction. Les inspecteurs regrettent ainsi que la direction du centre, dont la cellule est un service de soutien, ne s'approprie pas ces éléments pour fixer elle-même des priorités, par exemple dans le cadre des contrats d'objectifs signés par le centre de Cadarache. Par ailleurs, les inspecteurs s'étonnent de l'absence de diffusion de ce bilan au pôle maîtrise des risques du CEA, dans la mesure où il pourrait alimenter sa propre réflexion pour l'élaboration de ses directives annuelles et mieux appréhender à la fois les ressources à allouer et les arbitrages à effectuer.

- 5. Je vous demande d'améliorer la cohérence entre, d'une part, la définition d'objectifs « centre » en terme de sûreté en exploitation au travers des outils prévus par votre système de management de la sûreté, et, d'autre part, la définition de priorités fixées désormais annuellement par la cellule de sûreté.**
- 6. Je vous demande d'améliorer dans votre système de management de la sûreté les boucles de circulation d'informations, pour permettre notamment à l'échelon national du CEA d'avoir une visibilité complète sur les objectifs de sûreté définis au niveau du site de Cadarache et d'assurer un pilotage efficace de sa politique de maîtrise des risques et de management de la sûreté.**

L'ASN note l'absence de dispositif de traitement centralisé des fiches de non-conformité génériques au niveau de la cellule de sûreté du centre, et maintient sa demande formulée à diverses occasions et notamment lors de la réunion bilan annuelle concernant le site. Par ailleurs, la remontée des FNC au niveau de la revue du processus S5 est encore très partielle alors que ce processus avait été présenté, lors d'une précédente inspection en 2007, comme un des outils de détection précoce des non-conformités génériques et que des actions à ce sujet sont évoquées dans votre lettre de réponse.

- 7. Je vous demande de vous engager sur une échéance pour la prise en compte et l'analyse des fiches de non-conformités aux niveaux du processus S5 et de la cellule de sûreté.**

Votre système de management de la sûreté ne prévoit pas d'organisation permettant un processus d'amélioration continue concernant les autorisations internes. L'unique indicateur concernant la délivrance de ces autorisations concerne le nombre de dossiers d'autorisations internes dans lesquels l'ASN a dû intervenir, et ne concerne par conséquent que marginalement la qualité du système. Enfin, les modalités de levée des réserves n'ont toujours pas été intégrées à la procédure relative aux autorisations internes du centre.

8. Je vous demande d'intégrer dans votre système de management de la sûreté la mise sous contrôle de la procédure « autorisations internes ».
9. Je vous demande de m'indiquer une échéance de révision de la procédure « autorisations internes », de façon à intégrer les modalités de levée des réserves.

Vous voudrez bien me faire part de vos observations et réponses concernant ces points au plus tard le **21 novembre 2008** Je vous demande d'identifier clairement les engagements que vous seriez amené à prendre et de préciser, pour chacun d'eux, une échéance de réalisation.

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

Pour le Président de l'ASN et par délégation,
Le Chef de la Division de Marseille

Signé par

Laurent KUENY