



**Direction des déchets,  
des installations de recherche et du cycle**

Paris, le **21 SEP 2012**

N/Réf : CODEP-DRC- 2012-050172

Monsieur le Président du Directoire du  
groupe AREVA  
À l'attention du directeur de D3SE  
33 rue La Fayette  
75442 PARIS Cedex 09

**Objet** : Management de la sûreté et de la radioprotection au sein du groupe AREVA  
Suites de la réunion du groupe permanent d'experts pour les laboratoires et usines du 14  
décembre 2011

**Réf.** : [1] lettre ASN-DG-N°42-2008 du 31 juillet 2008  
[2] lettre AREVA PrD-10/ du 11 janvier 2010  
[3] lettre CODEP-DIT- 2010- 037657 du 9 juillet 2010  
[4] lettre AREVA COR ARV 3SE DIR 10-026 du 23 juillet 2010  
[5] lettre AREVA COR ARV 3SE DIR 10-042 du 27 octobre 2010  
[6] lettre AREVA COR ARV 3SE DIR 10-052 du 31 décembre 2010  
[7] lettre AREVA COR ARV 3SE DIR 11-063 du 15 décembre 2011

Monsieur le Président,

Par lettre en référence [1], je vous ai demandé de me fournir un dossier présentant le management de la sûreté et de la radioprotection au sein des installations nucléaires de base exploitées par des entités de votre groupe. Vous avez transmis ce dossier par lettre citée en référence [2] et l'avez complété par les courriers en références [4] à [6] à la suite de ma lettre de demandes de compléments en référence [3].

S'agissant du premier examen de ce type pour votre groupe, il a été retenu d'examiner, à partir de ces documents, les sujets suivants dans un premier temps :

- l'appui apporté par les services centraux, notamment en termes de doctrine et d'application des réglementations ;
- les échanges au sein du groupe AREVA en matière de sûreté ;
- les interfaces entre les directions fonctionnelles et les établissements.

Les axes privilégiés pour cet examen étaient les suivants :

- le management des compétences en sûreté et en radioprotection ;
- le management de la sûreté dans les projets ;
- le management de la sûreté dans les prestations ;
- le retour d'expérience, axe central du management de la sûreté.

Enfin, l'examen a également porté sur la politique de prise en compte des facteurs organisationnels et humains (FOH) au sein du groupe AREVA.

Cet examen a donné lieu à la réunion du 14 décembre 2011 du Groupe permanent d'experts « laboratoires et usines » prenant en compte les engagements que vous avez pris par la lettre citée en référence [7] et qui figure en annexe à la présente lettre. J'en retiens les éléments suivants.

### ***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 juridiquement constitué, titulaire d'une autorisation d'exploiter. **Je vous demande de veiller au maintien dans le temps de la cohérence entre ces deux systèmes qui doivent être complémentaires.**

La politique en matière de sûreté et de radioprotection du groupe AREVA est définie actuellement dans la Charte sûreté nucléaire de 2005. Le groupe AREVA s'est engagé, en complément de cette charte, à établir une politique trisannuelle de sûreté nucléaire fixant les orientations et les objectifs du groupe et précisant les indicateurs associés. Je note toutefois que les indicateurs définis en matière de sûreté ne portent que sur le nombre d'incidents et le niveau de classement sur l'échelle INES correspondant. **J'estime que ces indicateurs « sûreté » ne sont pas représentatifs du niveau de sûreté des installations et je vous demande de mettre en place de nouveaux indicateurs dont vous justifierez la pertinence.** J'attire votre attention sur le fait que mes services ont déjà émis des demandes similaires au cours d'inspections ou de réunions avec vos services.

Par ailleurs, la direction « sûreté, santé, sécurité environnement » (D3SE) de votre groupe 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 au groupe AREVA une vision générale de chaque établissement AREVA fondée sur une démarche commune pour ce qui concerne les domaines de la sûreté, de la santé, de la sécurité et de l'environnement et à permettre aux entités opérationnelles de définir des axes d'amélioration. **Je vous demande d'en évaluer la performance après une période d'utilisation de 2 ans et de m'en transmettre les principales conclusions.**

Je considère que la position et le rôle de la direction D3SE doivent être clairement établis et que les modalités mises en place vis-à-vis des entités opérationnelles pour donner un caractère prescriptif aux politiques de D3SE, doivent être précisées et formalisées.

### ***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. Sur le principe, cette politique est satisfaisante mais sa mise en œuvre dans le

groupe AREVA reste inégale. J'ai bien noté que vous vous êtes engagé à adapter votre organisation et les moyens affectés aux objectifs de cette politique.

Toutefois, certains points me semblent devoir être améliorés. En particulier, tous les sites nucléaires exploités par une ou plusieurs entités d'AREVA ne disposent pas de spécialistes FOH en propre. Des correspondants FOH organisés au sein d'un réseau AREVA national sont présents sur chaque site mais certains d'entre eux assurent d'autres responsabilités (y compris des responsabilités hiérarchiques), ce qui amène à s'interroger sur leur réelle disponibilité pour assurer leurs fonctions en tant que correspondants FOH, et explique en partie la portée limitée du réseau de ces correspondants pour l'instant.

De plus, la prise en compte des FOH n'est pas systématique dans les projets et les prestataires ne sont pas systématiquement associés à l'analyse des incidents dans lesquels ils sont impliqués. Un important travail méthodologique est à poursuivre sur la façon de prendre en compte l'organisation et les aspects humains dans les projets. Sur ce point, vous vous êtes engagé à émettre pour fin 2012 une directive définissant les dispositions à mettre en œuvre pour garantir la prise en compte des FOH dans les projet de conception et de modification d'installations.

### ***Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences***

Depuis 2008, le groupe AREVA a mis en place une gestion nationale des compétences en sûreté et en radioprotection, qu'il s'est engagé à compléter en y intégrant les personnels « non-cadres ». Cette gestion fait partie intégrante de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au sein du groupe et ne fait pas l'objet d'un suivi à part entière.

J'ai bien noté que vous vous êtes engagé à formaliser une politique de gestion des emplois et des compétences en matière de sûreté et de radioprotection traduisant les enjeux et les orientations du groupe sur trois ans glissants. J'attire toutefois votre attention sur le fait que les engagements 9 et 12 que vous avez pris dans votre lettre en référence [7] ne sont acceptables que s'ils couvrent de manière exhaustive les métiers liés à la sûreté et à la radioprotection.

### ***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. Cependant 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 harmoniser le management des projets dans les entités opérationnelles pour généraliser les meilleures pratiques et à préciser les points suivants, en particulier :

- 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, j'ai bien noté votre engagement à améliorer l'implication des personnels d'exploitation aux différentes étapes des projets. Toutefois, l'instruction a montré qu'il n'existait pas pour le moment de doctrine interne à AREVA pour l'intégration de la sûreté et pour l'implication des personnels d'exploitation dans l'élaboration des projets. De plus, sur de nombreux sites, lorsque la maîtrise d'œuvre des projets est confiée à une entreprise filiale du groupe AREVA (ce qui est le plus souvent le cas), le contrôle de cette dernière par la maîtrise d'ouvrage se révèle perfectible. **Je vous demande, sous 3 mois, de proposer un plan d'actions**

visant à prendre en compte ces remarques ainsi que l'échéancier de mise en œuvre associé.

### *Sous-traitance*

AREVA a présenté dans son dossier les dispositions mises 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.

L'instruction ayant révélé des points faibles dans la définition et la mise en œuvre de ces dispositions, vous vous êtes engagé à mettre en œuvre, sous un an, de nouvelles directives pour assurer la prise en compte systématique des exigences suivantes :

- définition de ce que recouvre la notion de « cœur de métier » ;
- définition des activités sur lesquelles un recours à la sous-traitance est possible au vu des enjeux de sûreté qu'elle présente;
- réalisation d'une analyse des risques et des impacts potentiels en matière de sûreté et de radioprotection préalable au choix du recours à la sous-traitance ;
- renforcement de l'intégration des exigences de sûreté et de radioprotection dans les cahiers des charges techniques, dans la notation des offres, dans l'évaluation des prestations réalisées et dans l'éventuelle application de pénalités et bonus (en veillant à ce que cela ne freine pas la transmission d'informations par les prestataires).

Je considère que ces exigences revêtent une importance particulière et qu'il est primordial que vous respectiez votre engagement d'ici fin 2012.

De plus, je vous demande d'assurer 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 prendra en compte les données relatives à l'implication des prestataires dans les événements déclarés. AREVA précisera le positionnement et l'implication de la D3SE dans ce processus. Je vous demande de veiller à la mise en place effective de ce suivi sous un an.

Les inspections menées par mes services dans les différents établissements de votre groupe ont mis en évidence les enjeux associés à la surveillance des prestataires. J'ai noté que vous vous êtes engagé à rédiger une directive sur la surveillance des prestataires qui traitera notamment des points suivants :

- définition des programmes de surveillance ;
- traçabilité du suivi des programmes ;
- responsabilités et compétences des collaborateurs en charge de la surveillance ;
- modalités de professionnalisation de ces collaborateurs.

Vous vous êtes également engagés à transmettre pour fin 2013 une évaluation des effets de la mise en œuvre de la directive pour la maîtrise des conditions de travail 3SE dans les prestations sous-traitées ainsi que des améliorations éventuelles à y apporter.

### *Retour d'expérience*

Concernant la diffusion du retour d'expérience dans le groupe AREVA, la D3SE a mis en place ces dernières années des outils visant à harmoniser 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.

**Je vous demande de présenter, avant fin juin 2013, une analyse du déploiement de ce 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, **pour la période allant jusqu'à fin 2012.**

**Je vous demande d'élaborer et de transmettre, au plus tard fin octobre 2012, un programme des actions relatives à la mise en œuvre de vos engagements pris par la lettre citée en référence [7] et de mes demandes formulées dans la présente lettre.**

Enfin, comme retenu en 2010 l'examen par l'ASN des courriers en références [2] et [4] à [6] relatives au management de la sûreté opérationnelle reste à engager sur les aspects transverses. Il couvrira plus spécifiquement les aspects suivants :

- l'exercice de certaines fonctions clés comme celle de chef d'installation ;
- le contrôle de premier niveau réalisé par l'exploitant sur les opérations ayant une composante sûreté ;
- la surveillance des prestations sous-traitées.

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

**Le directeur général de l'ASN**

**Jean-Christophe NIEL**

**Lettre AREVA COR ARV 3SE DIR 11-063  
du 15 décembre 2011 :**

**Engagements pris par AREVA dans le cadre de  
l'examen du management de la sûreté et de la  
radioprotection au sein du groupe AREVA**



Direction Sûreté Santé Sécurité Environnement

**Monsieur le Directeur Général de l'Autorité de  
Sûreté Nucléaire**

6, Place du colonel Bourgoin  
75572 Paris Cedex 12

Paris, le 15 décembre 2011

**Objet : Groupe Permanent relatif à l'évaluation du management de la sûreté et de la radioprotection dans le groupe AREVA - Engagements d'AREVA révisés suite à la tenue du Groupe Permanent le 14 décembre 2011**

N/réf. COR ARV 3SE DIR 11-063

P. Jointe Engagements pris par le groupe AREVA

Monsieur le Directeur Général,

Suite à la tenue le 14 décembre 2011 du Groupe Permanent d'experts pour les laboratoires et usines relatif à l'évaluation du management de la sûreté et de la radioprotection dans le groupe AREVA, je vous transmets en pièce jointe les engagements pris par le groupe AREVA mis à jour.

Par rapport au courrier AREVA COR ARV 3SE DIR 11-060 du 28 novembre 2011 et suite à discussions en séance du 14 décembre 2011, les modifications introduites concernent :

- l'engagement E 10 pour prendre en compte le projet de recommandation n° 1 du rapport IRSN n° 2011-00009 ;
- l'engagement E 15 pour prendre en compte le projet de la recommandation n° 2 du rapport IRSN n° 2011-00009 ;
- l'engagement E 16 item 3 pour prendre en compte le projet de la recommandation n° 3 du rapport IRSN n° 2011-00009 ;
- l'engagement E 16 item 4 pour prendre en compte le projet de la recommandation n° 5 du rapport IRSN n° 2011-00009 ;
- l'engagement E 19 pour prendre en compte le projet de la recommandation n° 6 du rapport IRSN n° 2011-00009.

A l'issue du Groupe Permanent, AREVA a pris 21 engagements et le Groupe Permanent a émis 2 recommandations qui correspondent aux projets de recommandations n° 4 et n° 7 du rapport IRSN n° 2011-00009.

Nous restons à votre disposition pour tout complément d'information que vous jugeriez nécessaire et nous vous prions de croire, Monsieur le Directeur Général, à l'assurance de notre considération distinguée

Directeur Sûreté Santé Sécurité Environnement

Annexe : 1

## Engagements AREVA

### 1 - Demandes générales

#### Engagement E 1

AREVA s'engage à établir pour fin-2012, en complément de la Charte sûreté nucléaire, une politique trisannuelle de sûreté nucléaire fixant les orientations et les objectifs groupe, et précisant ou définissant les indicateurs associés.

#### Engagement E 2

AREVA s'engage à émettre pour début 2012 une liste à jour des documents du référentiel 3SE groupe (politiques, instructions, directives, procédures, guides) avec l'état d'applicabilité par chacune des entités opérationnelles (au niveau des business units).

Cette liste sera mise à jour à une fréquence semestrielle.

### 2 - Prise en compte des facteurs organisationnels et humains

#### Engagement E 3

AREVA s'engage pour mi-2012, d'une part, à définir les modalités de renforcement du pilotage des plans d'actions et de l'expertise FOH mise à disposition des exploitants et, d'autre part, à présenter les dispositions retenues pour mettre en adéquation les ressources nécessaires avec les objectifs d'intégration des FOH dans les activités menées par les entités opérationnelles.

Enfin, un bilan du déploiement de ces modalités de renforcement sera établi fin 2013.

#### Engagement E 4

AREVA s'engage à :

- rédiger pour mi-2012 un guide d'analyse d'impact des modifications d'organisation sous l'angle des FOH,
- rédiger pour fin-2012 un guide sur les modalités de prise en compte des FOH dans les activités et les projets d'assainissement et de démantèlement,
- mettre à jour pour fin 2012 le guide sur les réexamens de sûreté des INB, en ajoutant un volet sur l'analyse des processus sensibles et l'articulation de cette analyse avec celle des activités sensibles pour la sûreté.

#### Engagement E 5

AREVA s'engage, conformément aux axes de progrès identifiés dans le rapport sur la sous-traitance adressé au Ministre de l'Industrie en octobre 2011, à définir pour mi-2012 les modalités à mettre en œuvre pour renforcer la participation des entreprises sous-traitantes à l'analyse et au partage du retour d'expérience tiré des événements sûreté nucléaire, radioprotection, sécurité au travail, les concernant.

Par ailleurs, D3SE continuera à assurer un suivi attentif du traitement réalisé de l'ensemble des événements déclarés et tout particulièrement :

- de la recherche faite d'une implication éventuelle de causes organisationnelles,
- du codage FOH effectué,
- de la qualité des comptes rendus d'événements significatifs produits et de leur délai d'émission.

#### Engagement E 6

AREVA s'engage à émettre pour fin 2012 une directive définissant les dispositions à mettre en œuvre pour garantir la prise en compte des FOH dans les projets de conception ou de modification d'installations.

L'émission de cette directive sera accompagnée par la mise en place d'une sensibilisation aux FOH pour les chefs de projets des maîtrises d'ouvrage.

### 3 - Management des compétences en sûreté et en radioprotection

#### Engagement E 7

AREVA s'engage à formaliser pour mi-2012 une politique de gestion des emplois et des compétences en matière de sûreté et de radioprotection. Cette politique précisera sur trois ans glissants, à la maille des métiers et en accord avec le référentiel de l'Observatoire des métiers, les enjeux et orientations du groupe.

#### Engagement E 8

AREVA s'engage à compléter à la maille des business groups, au moyen d'une revue annuelle de personnel pour les populations non-cadres, son processus de gestion des emplois et compétences, en matière de sûreté et de radioprotection. Un premier exercice sera mené d'ici fin 2012.

#### Engagement E 9

AREVA s'engage à compléter pour mi-2012 les emplois repères sûreté et radioprotection du référentiel national des métiers, par les compétences requises. Les emplois repères retenus sont :

- l'ingénieur sûreté conception,
- l'ingénieur sûreté exploitation,
- l'ingénieur critiqueur,
- le spécialiste FOH,
- le responsable radioprotection,
- le spécialiste radioprotection conception,
- le spécialiste radioprotection des travailleurs,
- le spécialiste radioprotection environnement.

#### Engagement E 10

AREVA s'engage à transmettre pour mi-2012 les documents définissant le programme SENIORS et une évaluation de sa mise en œuvre dans les établissements du groupe.

#### Engagement E 11

AREVA s'engage à transmettre pour mi-2012, d'une part, le référentiel documentaire précisant les modalités de mise à jour du référentiel national des métiers et d'autre part, une note présentant la démarche "Renforcer la culture de sûreté" et le référentiel des compétences à la maille des emplois repères sûreté-radioprotection et des emplois repères sensibles vis-à-vis de la sûreté-radioprotection.

Par ailleurs, une version indicée de la note sera élaborée pour mi-2013 comprenant une présentation de la cartographie des compétences du groupe pour les emplois repères sûreté-radioprotection et les emplois repères sensibles vis-à-vis de la sûreté-radioprotection.

#### Engagement E 12

AREVA s'engage à transmettre pour mi-2012 une note présentant les orientations définies pour traiter les besoins en compétences radioprotection et les dispositions mises en œuvre au niveau national et au niveau régional pour anticiper les besoins. Le document comprendra en particulier une formalisation des pratiques des entités opérationnelles.

### 4 - Management de la sûreté et de la radioprotection dans les projets

#### Engagement E 13

AREVA s'engage à transmettre pour fin-2012 un courrier D3SE aux sites et aux établissements du périmètre d'instruction du GP identifiant les étapes et les tâches projets qui nécessitent une participation des personnels d'exploitation, et précisant les bonnes pratiques à appliquer pour garantir une participation suffisante et efficace.

AREVA s'engage par ailleurs, pour mi-2013, sur la base du retour d'expérience de projets internes en cours ou récents, à intégrer dans le processus de planification des projets les contraintes de disponibilité des personnels d'exploitation et les dispositions à mettre en œuvre pour garantir leur implication.

Ces dispositions sont appelées à être intégrées au standard de management de projet du groupe en cours de définition par la Direction Ingénierie et Projets et les maîtrises d'ouvrage du groupe.

#### Engagement E 14

AREVA s'engage à rédiger pour mi-2013 une directive formalisant les orientations et les éléments de cadrage relatifs :

- à l'organisation et au management de la sûreté dans les projets,
- à la définition des exigences de sûreté et des exigences définies,
- à la traçabilité de leur suivi et à la justification du respect de ces exigences,
- au contrôle par la maîtrise d'ouvrage de la bonne prise en compte des exigences de sûreté par la maîtrise d'œuvre.

AREVA s'engage aussi à établir pour mi-2012 un retour d'expérience sur le fonctionnement et le périmètre de la Commission d'Autorisations Internes de Démarrage (CAID) mise en place à l'occasion du projet Georges Besse II.

#### Engagement E 15

AREVA s'engage à évaluer pour fin 2012 l'effet des actions conduites depuis 2008 en matière de prise en compte du REX de conception dans les projets et à intégrer cette évaluation dans la définition du standard groupe de management des projets en cours d'élaboration.

### 5 - Management de la sûreté et de la radioprotection dans les prestations sous-traitées

#### Engagement E 16

AREVA s'engage à établir pour fin 2012 une politique de sous-traitance. Cette politique définira :

- ce que recouvre la notion de "cœur de métier",
- les règles en matière de faire ou faire faire,
- les dispositions à mettre en œuvre pour assurer la réalisation en préalable d'une décision de recours à la sous-traitance d'une analyse des risques et impacts potentiels de la sous-traitance en matière de sûreté et de radioprotection,
- les orientations en matière de pénalités contractuelles et de bonus, en veillant notamment à ce que l'introduction de telles mesures ne freine pas la transmission par les prestataires d'informations liées à la sûreté et à la radioprotection de leurs interventions.

#### Engagement E 17

AREVA s'engage à rédiger pour fin 2012 une directive sur la surveillance des prestataires. Cette directive traitera :

- de la définition des programmes de surveillance,
- de la traçabilité du suivi des programmes de surveillance,
- des responsabilités et des compétences des collaborateurs en charge de la surveillance,
- des modalités de professionnalisation de ces collaborateurs.

#### Engagement E 18

AREVA s'engage à rédiger pour fin 2013 une directive sur la prise en compte des exigences de sûreté et de radioprotection dans le processus Achats. Cette directive traitera :

- de l'intégration des exigences sûreté et radioprotection dans les cahiers des charges,
- de la notation des offres,
- de l'évaluation, selon des critères sûreté et radioprotection, des prestations réalisées.

#### Engagement E 19

AREVA s'engage à transmettre pour fin 2013 une évaluation des effets de la mise en œuvre, dans les établissements du périmètre du GP, de la directive pour la maîtrise des conditions de travail 3SE dans les prestations sous-traitées, ainsi que des améliorations éventuelles à y apporter.

### 6 - Le retour d'expérience

#### Engagement E 20

AREVA s'engage pour mi 2012 à adresser à l'ASN un courrier de synthèse traitant du respect des délais et de la qualité des comptes rendus d'événements significatifs.

#### Engagement E 21

AREVA s'engage pour mi 2012 à intégrer dans sa politique de sûreté trisannuelle les axes de progrès identifiés par l'Inspecteur Général dans son rapport annuel et les actions pertinentes mais non soldées des plans d'actions issus des Conventions sûreté de 2008 et 2009.