



DIVISION DE CAEN

Hérouville-Saint-Clair, le 16 décembre 2016

N/Réf. : CODEP-CAE-2016-046809

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

**OBJET :** Contrôle des installations nucléaires de base  
AREVA NC – établissement de La Hague – INB n° 33, 80, 116, 117 et 118  
Inspection n° INSSN-2016-0398 du 29/11/16  
Gestion des modifications organisationnelles et facteurs organisationnels et humains

**Réf. :** Code de l'environnement, notamment son chapitre VI du titre IX du livre V.

Monsieur le Directeur,

Dans le cadre des attributions de l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN) concernant le contrôle des installations nucléaires de base en référence, une inspection a eu lieu le 29 novembre 2016 à l'établissement AREVA NC de La Hague sur le thème de la gestion des modifications organisationnelles et des facteurs organisationnels et humains.

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 29 novembre 2016 a concerné la gestion des modifications organisationnelles et des facteurs organisationnels et humains. Les secteurs inspectés ont été choisis parmi ceux ayant fait l'objet d'une réorganisation au cours de l'année 2015. Il s'agit de DETR/LC/CS<sup>1</sup>, DETR/T<sup>2</sup> et DEMC/RE<sup>34</sup>. Les inspecteurs ont examiné les procédures mises en œuvre couvrant les réorganisations et la gestion des compétences accompagnant les réorganisations de l'année 2015.

---

<sup>1</sup> DETR/LC/CS : Direction exploitation traitement recyclage / Laboratoire de contrôle / Contrôle spécifique

<sup>2</sup> DETR/T : Direction exploitation traitement recyclage / Travaux

<sup>3</sup> DEMC/RE : Direction exploitation moyens communs / Réception entreposage

<sup>4</sup> Les secteurs correspondent à ceux en vigueur antérieurement à la réorganisation du site intervenu depuis la décision n° CODEP-CAE-2016-039541 du Président de l'Autorité de sûreté nucléaire du 12 octobre 2016. Par commodité, la lettre de suite reprend les appellations de l'organisation antérieure à cette décision

Au vu de cet examen par sondage, l'organisation définie et mise en œuvre sur le site pour la gestion des modifications organisationnelles et des facteurs organisationnels et humains apparaît globalement satisfaisante. Toutefois l'exploitant devra veiller à poursuivre les actions engagées pour atteindre la cible en effectifs et en compétences au sein du secteur DEMC/RE. Concernant la gestion des modifications organisationnelles, la position d'AREVA NC La Hague devra être clarifiée quant à l'usage du guide national AREVA sur l'analyse d'impact sûreté des modifications d'organisation.

## **A Demands d'actions correctives**

### **A.1 Management des compétences et effectifs requis au sein de DEMC/RE**

Les représentants de l'établissement ont présenté la mise en œuvre de cartographies des compétences pour les équipes d'exploitation concernées par la réorganisation de DEMC/RE. Ces cartographies permettent de dresser un état des lieux précis de l'adéquation effective entre les compétences nécessaires à l'exploitation de l'atelier, dont certaines compétences très spécifiques, et les compétences capitalisées des opérateurs de l'équipe. En fonction des mouvements de personnels, chaque cartographie peut donc présenter un « score » inférieur, médian ou supérieur à la cible recherchée. L'exploitant a également présenté les organigrammes avec les effectifs actuels des ateliers de DEMC/RE.

Bien que respectant les effectifs minimum pour la sûreté et la sécurité fixés au chapitre 2 des règles générales d'exploitation (RGE) des différents ateliers et les effectifs minimum d'exploitation ou de production fixés dans la note de missions du secteur DEMC/RE [2002-13063 v43.0], les cartographies et les organigrammes montrent une situation contrastée quant à l'atteinte des objectifs cibles en effectif dit nominal d'exploitation et en autorisations d'exploiter délivrées aux personnels intervenant sur les ateliers dans les différentes équipes. L'exploitant a indiqué aux inspecteurs avoir engagé des actions pour atteindre les objectifs cibles.

**Je vous demande de me communiquer les plans d'actions permettant d'atteindre les objectifs cibles pour les ateliers T0, piscines C, D et E, NPH/MOX, 5 AHD pour l'effectif nominal d'exploitation et pour les autorisations d'exploiter par équipe.**

### **A.2 Guide national AREVA sur la gestion des modifications organisationnelles**

Afin d'accompagner les modifications d'organisation, AREVA a rédigé un guide d'analyse d'impact sûreté des modifications d'organisation [référéncé GU ARV 3SE GEN 14]. Ce guide vise à définir les éléments de méthodes AREVA permettant de réaliser les analyses d'impact sûreté des modifications organisationnelles conformément aux préconisations internationales en la matière.

Lors de la consultation des dossiers de modifications, les inspecteurs ont relevé que ce guide n'était pas déployé pour les réorganisations des trois secteurs. Celui-ci est cité dans l'avis de sûreté émis pour les projets du secteur DEMC/RE. Cet avis intervient quand la modification est déjà définie alors que les éléments du guide sont à considérer au plus tôt dans la définition de l'organisation. Le formulaire FEM/DAM<sup>5</sup> employé ne fait pas référence à ce guide alors qu'il demande de renseigner le guide AREVA GU ARV 3SE INS28 sur la prise en compte des facteurs organisationnels et humains dans les modifications. Les inspecteurs ont toutefois relevé qu'une démarche avait été définie et mise en œuvre au sein de DEMC/RE pour définir la réorganisation.

---

<sup>5</sup> FEM/DAM : Fiche d'évaluation de modification / dossier d'autorisation de modification.

**Je vous demande de clarifier la prise en compte du guide dans la gestion des modifications organisationnelles au sein de l'établissement AREVA NC La Hague. Vous adapterez le cas échéant le formulaire FEM/DAM afin de tenir également compte de l'usage de ce guide.**

### **A.3 Gestion des modifications organisationnelles**

La décision n°2010-DC-0203 de l'Autorité de sûreté nucléaire du 14 décembre 2010 relative aux modalités de mise en œuvre du système d'autorisations internes de l'établissement AREVA NC de La Hague précise les opérations susceptibles d'être couvertes par un système d'autorisations internes ainsi que les modalités de délivrance des autorisations internes. Ces principes sont décrits au sein d'AREVA NC dans les procédures HAG SRE 144 rév. 04 [Délivrer une autorisation interne après avis de l'instance de contrôle interne] et HAG SRE 220 rév. 00 [Critères de classement des autorisations des modifications/opérations exceptionnelles].

#### **A.3.a Critérisation des projets**

La décision et les procédures visées ci-dessus prévoient que soit établi en premier lieu le niveau d'autorisation duquel relève la modification envisagée. Il doit être déterminé en particulier si elle présente ou pas un caractère « mineur » au sens de l'article 27 du décret n°2007-1557 du 2 novembre 2007. Si le caractère « mineur » est établi, un spécialiste sûreté d'AREVA doit évaluer au moyen d'une grille de type QCM (Questions à Choix Multiples) le processus d'instruction à mettre en œuvre pour la délivrance de l'autorisation interne.

L'exploitant a présenté les fiches de critérisation des projets DETR/LC/CS et DETR/T. Les inspecteurs ont relevé que les éléments de justification n'étaient pas tracés dans la fiche de critérisation pour les modifications à caractère « hors échelle ». L'usage du QCM HAG SRE 222 [Identification du niveau d'autorisation de la modification/opération exceptionnelle] n'a pas été démontré.

**Je vous demande pour les projets dont la critérisation conduit notamment à un caractère « hors échelle » d'apporter les justifications adéquates et la formalisation de l'emploi du QCM HAG SRE 222.**

#### **A.3.b Suivi des FEM/DAM**

Selon les procédures visées ci-dessus, toute modification ou opération exceptionnelle fait l'objet d'une fiche d'évaluation de modification (FEM) et d'un dossier d'autorisation de modification (DAM). Ce dossier doit comporter un descriptif de la modification, accompagné des justifications de sûreté pertinentes ainsi que d'une fiche suiveuse.

L'exploitant a présenté les FEM/DAM concernant les réorganisations de DETR/LC/CS, DETR/T et des ateliers T0, piscines C, D et E du secteur de DEMC/RE. Les inspecteurs ont relevé que les FEM/DAM concernant les réorganisations de DETR/LC/CS et DETR/T ne comportaient qu'un léger descriptif contenu dans un diaporama. La FEM/DAM concernant DETR/T n'était pas signée par le chef de l'installation. Enfin, les FEM/DAM ne comportaient pas l'identification exhaustive du référentiel impacté à mettre à jour alors que certains documents ont été mis à jour.

**Je vous demande de veiller à ce que les descriptifs nécessaires figurent dans les FEM/DAM, que les FEM/DAM soient bien signées par les chefs d'installation ou par le chef d'établissement et que le référentiel impacté par les modifications y soit bien identifié.**

### **A.3.c Retour d'expérience sur la mise en place de la réorganisation sur T0, piscines C, D et E**

Selon les procédures visées ci-dessus, une fiche de suivi des recommandations et réserves (FSR), tenant compte des éventuelles recommandations formulées par le spécialiste sûreté indépendant et/ou les experts/spécialistes consultés, est, le cas échéant, établie par le chef d'installation demandeur de la modification.

Concernant la réorganisation des ateliers T0, piscines C, D et E de DEMC/RE, l'expert FOH a été consulté et a émis la recommandation de réaliser un retour d'expérience six mois après la mise en place de la réorganisation. Cette recommandation a été reprise dans la FSR. Ce retour d'expérience n'était pas finalisé le jour de l'inspection.

**Je vous demande de finaliser le retour d'expérience de la mise en place de la réorganisation sur les ateliers T0, piscines C, D et E et de m'en communiquer les conclusions.**

### **A.4 Revue des autorisations d'exploiter**

Les représentants de l'établissement ont présenté la mise en œuvre de cartographies des compétences pour les équipes d'exploitation et de maintenance concernées par les projets DETR/LC/CS, DETR/T et DEMC/RE. Ces cartographies permettent de dresser un état des lieux précis de l'adéquation effective entre les compétences nécessaires à l'exploitation de l'atelier, dont certaines compétences très spécifiques, et les compétences capitalisées des opérateurs de l'équipe.

Les inspecteurs ont noté qu'aucune fréquence de mise à jour de ces cartographies n'était définie et qu'il appartenait à l'encadrement de proximité de procéder à une mise à jour en fonction des besoins identifiés et de vérifier le maintien des autorisations d'exploiter du personnel en fonction des activités qu'il avait exercées sur l'année. Cette pratique n'est cependant pas formalisée. Pour les postes réalisés peu fréquemment ou pour le personnel disposant de nombreuses autorisations d'exploiter, la nécessité d'une revue périodique paraît nécessaire.

**Je vous demande de mettre en place une revue des autorisations d'exploiter à une fréquence suffisante pour permettre d'une part de tenir compte des mouvements de personnel et de leur montée en compétence, d'autre part d'intégrer le maintien des autorisations d'exploiter en fonction de la pratique.**

### **A.5 Correspondants facteur organisationnel et humain**

Le guide interne n° HAG QSE H603 Rév. 00 définissant la *mission et l'organisation de la fonction Facteurs Organisationnels et Humains (FOH)* prévoit au sein de l'établissement le concours de correspondants FOH positionnés au sein des différentes directions. Ces correspondants FOH sont, pour leur grande majorité, des managers opérationnels en charge de l'exploitation des ateliers, du pilotage ou de la supervision des modifications et des chantiers, du suivi des contrats de maintenance des prestataires et des contrats de radioprotection.

La vérification de l'identification précise du correspondant FOH par un membre de l'équipe en salle de conduite de l'atelier T0 a montré que la fonction de correspondant FOH méritait de faire l'objet d'un rappel aux équipes suite aux récentes réorganisations.

**Je vous demande d'effectuer un rappel de l'identification du correspondant FOH. Ce rappel devra notamment mentionner les missions des correspondants FOH.**

## **B Compléments d'information**

### **B.1 Bilan du système d'autorisations internes**

La décision n°2010-DC-0203 visée ci-dessus prévoit que le bilan du système d'autorisations internes transmis annuellement liste les autorisations internes accordées. Le bilan de l'année 2015 ne reprend pas l'autorisation interne concernant la modification de l'organisation des ateliers T0, piscines C, D et E.

**Je vous demande d'identifier les raisons qui ont conduit au défaut d'information afin d'éviter la répétition de cette situation.**

## **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.

Conformément à la démarche de transparence et d'information du public instituée par les dispositions de l'article L. 125-13 du code de l'environnement, je vous informe que le présent courrier sera mis en ligne sur le site Internet de l'ASN ([www.asn.fr](http://www.asn.fr)).

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

**L'adjoint au chef de division,**

Signé par,

**Laurent PALIX**