

DIVISION DE MARSEILLE

Marseille, le 17 juillet 2009

N/Réf. : Dép - Marseille - 0917 - 2009

**Monsieur le Directeur de l'établissement MELOX
BP 93124
30203 BAGNOLS SUR CEZE Cedex**

Objet : Contrôle des installations nucléaires de base.
Melox – INB n°151
Inspection INS-2009-AREMEL-0006 du 24 juin 2009 sur le thème « management de la sûreté ».

Réf. : Loi n° 2006-686 du 13 juin 2006 relative à la transparence et à la sécurité en matière nucléaire, notamment ses articles 4 et 40.

Monsieur le directeur,

Dans le cadre de ses attributions concernant le contrôle des installations nucléaires de base prévu à l'article 40 de la loi citée en référence relative à la transparence et à la sécurité en matière nucléaire, l'ASN a procédé à une inspection de votre établissement le 24 juin 2009 sur le thème du management de la sûreté.

Faisant suite aux constatations faites, à cette occasion, par les inspecteurs, 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'ASN a pour la première fois examiné au sein de l'installation Melox, les dispositions retenues concernant le management de la sûreté. L'organisation mise en place est globalement conforme aux textes de référence dans le domaine, notamment ceux édités par l'Agence Internationale de l'Energie Atomique. La définition des responsabilités et leur délégation sont apparues claires aux inspecteurs. Les processus qualité mis en place font l'objet de revues annuelles qui devraient permettre de définir des axes d'amélioration continue. La notion d'amélioration continue pourrait cependant être plus clairement visée dans la déclaration de politique générale de l'installation, qui doit par ailleurs inscrire directement la primauté de la sûreté sur les impératifs de production.

Les inspecteurs ont constaté que de multiples dispositions d'amélioration non prévues par l'organisation qualité (groupes de travail, projets, plans d'actions exceptionnels etc.) persistaient au sein de l'installation. Ces dispositions devront à l'avenir être intégrées au système qualité, de façon à assurer une meilleure cohérence entre les actions et mesures d'amélioration mises en place au sein de l'installation. Le travail engagé pour définir les compétences critiques au sein de l'installation et leur grèvement devra enfin être poursuivi.

Politique sûreté de l'exploitant

Le document INSAG-4¹ de l'Agence Internationale de l'Energie Atomique indique que la déclaration de politique de sûreté d'une installation exprime l'engagement de rechercher l'excellence dans toutes les activités importantes pour la sûreté, en indiquant explicitement que celle-ci est une priorité absolue et prend le pas sur les impératifs de production ou les calendriers de réalisation des projets.

La politique générale de l'installation Melox a été présentée au cours de l'inspection. Celle-ci place la sûreté en tête des cinq priorités définies pour l'installation, ce qui correspond aux exigences des textes internationaux de référence sur la culture de sûreté. Néanmoins, la formulation retenue (« *maintenir le plus haut niveau de sûreté dans ses installations* ») ne permet pas d'inscrire clairement une démarche d'amélioration continue dans la politique de sûreté, comme le demandent les rapports de sûreté n°11 de l'AIEA² et le rapport INSAG-15³. Les documents internationaux de référence suggèrent en effet qu'il est important que l'organisation d'une installation nucléaire vise toujours à améliorer la sûreté, peu importe le niveau de sûreté qu'elle a atteint, qui reste par ailleurs toujours difficile à évaluer⁴.

Par ailleurs, les inspecteurs ont pu constater que la notion de culture de sûreté ne faisait pas l'objet d'une définition partagée au sein de l'entreprise. La présentation de la direction faite à l'occasion des vœux de l'année 2009 définit la culture de sûreté comme « *aller au-delà des consignes* ». Cette définition ne se retrouve pas dans la déclaration de politique générale, qui demande plus simplement une attention prioritaire pour toutes les questions relatives à la sûreté.

- 1. La politique générale de sûreté de l'installation Melox pourra être revue pour mieux inscrire la sûreté en tant que processus d'amélioration continue auquel chacun doit contribuer, comme le suggèrent les documents internationaux de référence sur le sujet. La mention au sein de ce document de politique générale d'une définition de la culture de sûreté pourra faciliter son appropriation au sein de l'entreprise.**

Le rapport de sûreté n°11 de l'AIEA précise que le document de politique générale est élaboré et diffusé de manière à ce que les objectifs soient compris et mis à profit par le personnel à tous les échelons. En particulier, le document doit préciser que la sûreté revêt une importance vitale, de sorte que les préoccupations de sûreté doivent l'emporter sur les impératifs de la production. L'engagement de Melox concernant la sûreté se décline en deux objectifs, rappelés dans le manuel de management : « Maintenir un haut niveau de sûreté » et « prendre en compte la sûreté au quotidien au cœur de notre activité ».

- 2. La primauté de la sûreté sur les impératifs de production au sein de l'installation Melox pourra être affirmée plus clairement dans la déclaration de politique générale de l'installation et dans l'ensemble des documents d'organisation.**

Organisation, structure et responsabilités

L'organisation mise en place au sein de l'installation Melox répond globalement aux exigences des standards internationaux. Le manuel de management de l'installation Melox est apparu complet et structuré aux inspecteurs. Les délégations de responsabilité concernant la sûreté sont définies de manière satisfaisante, notamment au travers du manuel de management, de la note d'organisation « *Missions, responsabilités et organisation de Melox SA* », et de la note « *Délégation de pouvoirs* ».

¹ International nuclear safety advisory group, « Safety culture », Safety series No. 74-INSAG-4, IAEA, Vienna (1991).

² International Atomic Energy Agency, « Developing safety culture in nuclear activities : practical suggestions to assist progress », Safety Reports series No. 11, IAEA, Vienna (1998).

³ International nuclear safety advisory group, « Key practical issues in strengthening safety culture », INSAG series n°15, IAEA, Vienna (1991).

⁴ « *no matter how well the organization is currently performing, it must always be looking at how it might perform even better* » (cf. note 2)

La mise en place du « *service opérationnel* » (SO), dont l'objectif est d'assurer un support "sûreté" aux chefs d'installation, semble être de nature à assurer un meilleur suivi de la sûreté en exploitation, notamment concernant la détection précoce des écarts et le suivi de ceux-ci. Les inspecteurs ont noté le rôle central des « assistants qualité-sûreté » (AQS), placés dans le service SO mais présents sur le terrain auprès des chefs d'installation, et qui ont notamment pour fonction d'assurer une meilleure interface entre la définition des exigences de sûreté et leur mise en œuvre opérationnelle.

L'organisation qualité de l'installation Melox a été présentée aux inspecteurs. Les inspecteurs se sont plus particulièrement intéressés au processus S3 « *maîtriser les risques sûreté, santé, sécurité* », qui a notamment pour objet de piloter les actions permettant de garantir la sûreté de fonctionnement des installations, et le processus S7 « *protéger l'environnement* », dont l'objectif est de permettre une exploitation en réduisant l'empreinte environnementale. Ces processus font l'objet d'une revue annuelle permettant d'avoir une vision stratégique des domaines couverts par ceux-ci et censée définir une politique d'amélioration continue. Les inspecteurs ont néanmoins pu constater que la connaissance des processus qualité mis en place n'était partagée qu'au niveau des cadres de l'entreprise. Les opérateurs, chefs de quart et AQS rencontrés n'ont, en particulier, pas connaissance des objectifs annuels des différents processus et de leur suivi.

Les inspecteurs ont par ailleurs constaté la survivance, en parallèle à la mise en place récente de ces processus qualité, de dispositifs « historiques » permettant de fixer des actions et des objectifs d'amélioration :

- Le comité dit « C3S » est une instance d'échange, qui permet de définir et de suivre des indicateurs de terrain ;
- Les « projets », confiés à des assistants sous l'autorité du directeur général délégué (ex : projet « *criticité* », projet « *réexamen de sûreté* » etc.) ;
- Les « groupes de travail », créés à l'initiative des directeurs ;
- Les plans d'action exceptionnels transverses, qui résultent de la déclinaison de politique du groupe Areva (ex : plan d'action « *expertise* », qui a été confié au directeur technique).

Ces différentes instances ou dispositifs ne sont pas couverts par le système qualité de Melox. Ils ne font pas l'objet d'un suivi formalisé et aucune disposition n'est prévue pour assurer une cohérence entre eux et avec les actions qui déclinent des revues de processus. Enfin, les revues de processus n'abordent pas les actions décidées dans le cadre de ces projets, groupes de travail ou comité.

- 3. Je vous demande de me préciser votre stratégie d'amélioration continue de la sûreté au sein de l'entreprise, en justifiant de l'efficacité de celle-ci en dépit de l'absence de partage des résultats des revues de processus avec le niveau opérationnel de l'installation.**
- 4. L'ensemble des dispositifs d'amélioration continue de la sûreté devront être intégrés à l'organisation qualité de l'installation Melox. A cette occasion, la cohérence de ces dispositifs pourra être revue. Les revues de processus devront permettre de dresser un bilan annuel de l'ensemble de ces dispositifs. Enfin, les responsabilités concernant le suivi des différentes actions devront être clairement identifiées.**

Organisation, structure et responsabilités

La Business Unit (BU) « recyclage » définit des objectifs opérationnels triennaux. La carte d'objectifs de la BU recyclage couvrant la période 2009-2011 a été présentée aux inspecteurs. L'interface entre cette carte d'objectifs et l'installation Melox est apparue peu lisible aux inspecteurs et elle n'est pas mentionnée dans l'organisation qualité. A titre d'illustration, l'objectif « *préserver l'expertise et organiser son transfert* », défini par la BU recyclage, n'a pas été repris au niveau de la carte d'objectifs de l'installation Melox, ni au niveau du plan d'actions de progrès du processus S3. Le fait de retenir ou écarter un objectif défini par la BU recyclage d'Areva ne fait l'objet d'aucune justification formalisée.

Un plan d'action exceptionnel a néanmoins été mis en place au niveau du directeur technique pour répondre à la demande de la BU Recyclage. Les inspecteurs ont noté que ce plan d'actions avait été mis en place en dehors de l'organisation qualité normalement prévue pour définir une amélioration continue concernant la sûreté (processus S3 notamment).

- 5. Je vous demande de définir l'interface entre la carte d'objectifs de l'installation Melox et la carte d'objectifs de la business unit recyclage et de me préciser la façon dont Melox rend compte auprès de la BU recyclage du suivi de ses objectifs. Une justification pourra être apportée lorsque des objectifs définis par la BU recyclage ne sont pas retenus au niveau de l'installation Melox.**

La mise en place de macro-objectifs de sûreté au niveau de l'installation est une nécessité pour que tous les salariés puissent se les approprier dans leur quotidien. A cet effet, Melox édite annuellement une carte d'objectifs, cette carte comportant pour chaque objectif un résultat attendu. L'appropriation par tous de cette démarche semble devoir faire l'objet d'amélioration, l'objectif 11⁵ n'ayant pu être défini par aucune des personnes rencontrées au cours de l'inspection.

- 6. Je vous demande d'explicitier l'objectif 11 et d'exposer les modalités de suivi de l'indicateur proposé. Je vous demande de vous assurer que tout objectif de la carte annuelle fait l'objet d'une compréhension partagée au sein de l'installation et que, plus généralement, tout indicateur fait l'objet d'un suivi rigoureux.**

Les inspecteurs ont examiné les dispositions existantes permettant à l'organisation de s'auto-évaluer, de manière à définir des objectifs d'amélioration, par exemple à l'occasion des revues annuelles de processus.

L'entité D3S d'AREVA réalise annuellement quelques enquêtes, dont les recommandations sont parues particulièrement pertinentes aux inspecteurs, dans la mesure où elles rejoignent, pour nombre d'entre elles, les préoccupations de l'ASN. Ces recommandations font l'objet d'un suivi assuré par le service sûreté, cependant les inspecteurs ont regretté que celles-ci ne soient pas examinées dans le cadre des revues de processus annuels, de façon à être intégrées aux plans d'action prévus par le système qualité.

- 7. Je vous demande de prévoir une interface entre le suivi des recommandations des enquêtes de l'entité D3S et les revues de processus de Melox.**

Des enquêtes internes sont également programmées selon un rythme annuel. Aucun bilan annuel n'est dressé à partir de ces enquêtes et la détermination du programme annuel d'enquête ne fait pas l'objet d'une discussion formalisée.

- 8. Les différents audits internes et inspections externes relatifs à la sûreté (enquêtes D3S, enquêtes internes, inspection de l'ASN, etc.) devront faire l'objet d'un bilan annuel formalisé de manière à définir des priorités stratégiques concernant les objectifs de sûreté et audits de l'année ultérieure, par exemple dans le cadre d'une revue de processus.**

⁵ « 11. réussir le réexamen de sûreté et la refonte du référentiel de sûreté : respect des délais sur les demandes d'autorisation, objectif 100% ».

Les inspecteurs se sont étonnés de ne pas voir mentionné le terme « criticité » dans la revue annuelle du processus S3. D'une part le risque de criticité est un des risques prépondérants au sein de l'installation et il doit, pour l'ASN, faire annuellement l'objet d'actions d'amélioration continue. D'autre part, l'ASN a été amenée, à différentes reprises, à exprimer sa préoccupation quant à la prise en compte de ce risque au sein de l'installation Melox. Un courrier spécifique a ainsi été adressé à Melox en décembre 2008. Le plan d'actions de progrès défini pour l'année 2009 et pour le processus S3 ne prévoit aucune priorité concernant la criticité. Ce manque d'anticipation stratégique a conduit l'installation à devoir mettre en place un plan d'actions renforcé ponctuel sur la criticité au premier semestre 2009, en dehors du processus d'amélioration continue prévu par le système qualité.

- 9. Au vu de ce constat, je vous demande de justifier pourquoi la criticité n'a pas fait l'objet d'actions d'amélioration continue définie dans le cadre de la revue du processus S3 en 2009. Vous indiquerez les actions que vous comptez entreprendre pour mieux anticiper à l'avenir les priorités stratégiques concernant la sûreté dans le cadre des revues de processus.**

Compétences

Les inspecteurs ont pu noter qu'une démarche d'identification des compétences critiques était en cours de mise en place au sein de l'installation Melox, sous l'impulsion d'un projet « groupe Areva ». Néanmoins à ce jour, les compétences critiques ne sont toujours pas clairement identifiées au de l'installation Melox. Par ailleurs, les interlocuteurs ont indiqué aux inspecteurs que la radioprotection n'était pas retenue à ce stade comme une compétence critique et que par ailleurs, le grément actuel concernant cette compétence était considéré comme suffisant.

- 10. Je vous demande de nous exposer la stratégie retenue par Melox pour identifier les compétences critiques au sein de l'installation. Concernant la radioprotection, et suivant l'avancée de vos réflexions, je vous demande de justifier le grément actuel (1 ingénieur et 3 techniciens), en prenant notamment en compte les spécificités techniques de l'installation (qui imposent des compétences très spécialisées portant par exemple sur la dosimétrie neutron).**
- 11. Je vous demande de justifier les dispositions que vous retenez à ce stade pour assurer un grément minimal de vos équipes concernant la compétence criticité.**

Vous voudrez bien me faire part de vos observations et réponses concernant ces points **avant le 15 septembre 2009**. Je vous demande de bien vouloir identifier clairement les engagements que vous seriez amenés à prendre et de préciser, pour chacun d'eux, les échéances de réalisation.

Je vous prie, d'agréer, monsieur le directeur, l'assurance de ma considération distinguée.

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

Signé par

Laurent KUENY