

Caen, le 8 août 2014

N/Réf. : CODEP-CAE-2014-036615

**Monsieur le Directeur  
du CNPE de Penly  
BP 854  
76370 NEUVILLE-LES-DIEPPE**

**OBJET :** Contrôle des installations nucléaires de base  
Inspection INSSN-CAE-2014-0308 du 3 juillet 2014  
Thème : Management de la protection des intérêts

**Réf. :** [1] Code de l'environnement, notamment ses articles L. 592-21 et L. 596-1  
[2] Arrêté du 7 février 2012 modifié fixant les règles générales relatives aux installations nucléaires de base

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 a eu lieu le 3 juillet 2014 sur le thème du management de la protection des intérêts mentionnés à l'article L.593-1 du code de l'environnement.

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 3 juillet 2014 a porté sur l'application des dispositions prescrites par l'arrêté en référence [2] relatives au système de management intégré (SMI) du site. Ce système définit et décrit les dispositions d'organisation mises en œuvre sur la centrale pour prendre en compte, à tous les stades de l'exploitation des installations, les exigences de protection des intérêts mentionnés à l'article L.593-1 du code de l'environnement<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Les intérêts mentionnés à l'article L.593-1 du code de l'environnement sont la sécurité, la santé et la salubrité publiques, la protection de la nature et de l'environnement.

Au vu de cet examen, l'organisation définie et mise en œuvre sur le site pour le management de la protection des intérêts apparaît perfectible. L'inspection a confirmé la dynamique engagée par le site pour déployer et animer le SMI avec une volonté de prévenir toute rupture dans le fonctionnement des organisations fondées notamment sur des référentiels normatifs (management de la qualité, management environnemental). Ce SMI décline le modèle de management de référence porté par le manuel qualité des services centraux. Pour autant, l'évolution en cours du référentiel national induit une fragilité des données prises en compte par le CNPE pour construire les processus mis en œuvre en application du SMI.

L'inspection n'a pas révélé d'écart aux exigences de l'arrêté en référence [2] et confirme néanmoins la nécessité de renforcer la description de la documentation associée au SMI, cette documentation permettant de justifier l'intégration de l'ensemble des exigences définies à l'article 2.4.1 de l'arrêté précité. Elle a aussi mis en évidence la volonté de simplification des organisations appelées par le SMI dans l'objectif d'une amélioration de leur efficacité.

## **A. Demandes d'actions correctives**

### **A.1. Interface entre la note d'organisation du site, le manuel qualité et le système de management de la performance des services centraux**

La note d'organisation référencée D5039-MQ/GEN du 10 juin 2013 présente les 9 macro-processus retenus sur le site de Penly. Elle fait référence au manuel qualité de la DPN (indice 4) et au système de management de la performance de la DPN.

Dans cette note, il est mentionné que « *ces macro-processus sont les mêmes que ceux retenus par la DPN dans son système de management de la performance* ». Les inspecteurs ont constaté que le système de management et l'organisation de la direction de la production nucléaire (DPN) sont décrits dans le manuel qualité qui comporte 12 processus. Ce manuel impose à chaque CNPE de garantir la cohérence entre ses processus, qui doivent traduire la politique de protection des intérêts au niveau local, et ceux des services centraux.

**Je vous demande de justifier la cohérence entre les 9 macro-processus identifiés dans votre note d'organisation et ceux, au nombre de 12, résultant de la politique générale d'EDF-SA en matière de protection des intérêts.**

### **A.2. Description des processus élémentaires**

Selon la note d'organisation du 10 juin 2013, chaque macro-processus identifié est décliné en sous-processus, ces derniers étant eux-mêmes déclinés en processus élémentaires. Les inspecteurs se sont intéressés à la déclinaison du sous-processus MRI (Maîtrise du Risque Incendie), attaché au macro-processus MP3 « contrôler et améliorer la sûreté ». Le sous-processus MRI appelle 16 processus élémentaires (3 MRI-01 à 3 MRI-16) dont la description n'a pu être présentée.

Les inspecteurs ont noté que :

- l'évaluation du processus élémentaire « 3 MRI-09 » (gestion des matériels de lutte contre l'incendie) est intervenue en avril 2014 bien qu'une telle évaluation ne soit pas mentionnée dans la note d'organisation précitée ;
- cette note fait état d'une revue annuelle de chaque macro-processus et cette revue annuelle ne peut se fonder que sur les résultats des évaluations des sous-processus et processus élémentaires rattachés ;
- l'absence de descriptif des processus élémentaires ne permet pas de procéder à leurs évaluations et celles-ci sont requises pour assurer le suivi des indicateurs du sous-

processus et du macro-processus « père ».

**Je vous demande de présenter le plan d'actions que vous engagez pour établir les notes descriptives des processus élémentaires du SMI mis en œuvre sur le site et de préciser le calendrier prévisionnel de leur réalisation.**

## **B. Compléments d'information**

### **B.3. Gestion des projets**

Le manuel qualité de la DPN impose à chaque site de déployer un management de type projet pour les processus « tranche en marche (TEM) » et « arrêt de tranche (AT) ». Les inspecteurs ont constaté que l'organisation en mode projet n'est pas décrite dans la note d'organisation du 10 juin 2013. Vous avez précisé que la gestion des activités attachés aux projets précités est prise en charge par les sous-processus TEM et AT. Pour autant, les inspecteurs ont noté que la règle n° 2 définie par les dispositions transitoires « DT 196 et 296 » relatives au noyau du management, respectivement, des AT et du TEM impose une organisation en mode projet.

Les revues du sous-processus TEM conduites en 2013 et en 2014 sont à l'origine d'actions d'amélioration de la planification des activités en amont de leur réalisation et le suivi des activités préventives. Priorisées en catégorie 3 en 2013, ces actions ont été reclassées en priorité 2 et doivent être conduites en 2014. Ces actions sont à rattacher aux règles n° 6 et 10 de la DT 296.

La revue du macro-processus « sécurité-radioprotection » conduite en 2013 a identifié plusieurs points faibles dans les domaines de la prévention des risques et du traitement des écarts. Les actions correctives sont associées à l'orientation n° 2 portée dans le contrat annuel de performance de 2014 relative au renforcement du portage managérial et du déploiement de la culture sécurité-radioprotection.

**Je vous demande de préciser la façon dont les vingt règles de management imposées par les documents nationaux précités sont déclinées dans les processus mis en œuvre sur le site. Vous indiquerez pour chaque règle, les macro-processus, sous-processus et processus élémentaire correspondant.**

### **B.4. Adéquation entre missions et moyens en arrêt de réacteur**

La revue du macro processus MP2 « Produire » conduite en 2013 met en avant plusieurs axes d'amélioration visant notamment l'anticipation de la préparation modulaire des arrêts. Le diagnostic approfondi réalisé en 2014 fait état d'un contexte particulièrement sensible du fait :

- d'un fort renouvellement des acteurs en charge des dossiers d'intervention ;
- de difficultés récurrentes des acteurs pour placer leurs actions individuelles dans un processus collectif ;
- d'une fragilité des ressources qui peuvent être mobilisées pour les fonctions de « chargé d'arrêt ».

Vous avez engagé l'élaboration de sous-processus élémentaires relatifs aux arrêts de réacteurs (SPE6 « organisation du pilotage », SPE9 « maîtriser les arrêts ») pour améliorer le cadrage et l'exécution des activités en AT. Pour autant, l'état des lieux que vous avez dressé met en avant des difficultés d'ordre organisationnel qui ne peuvent être palliées par la mise en place de processus qui s'appuient sur le processus support MP8 « Motiver et mobiliser les hommes et les femmes ».

Je vous demande, compte tenu des axes d'amélioration précités, de tirer les conséquences de l'évaluation du processus MP2 sur la performance du processus MP8 mis en œuvre sur le site et, plus largement, de la performance de votre organisation. Vous m'informerez des modalités d'intégration de ces axes d'amélioration dans le projet de contrat annuel de performance (CAP) de 2015 et des premières pistes d'amélioration visant notamment la gestion prévisionnelle des emplois et compétences déployée sur le CNPE.

Je vous demande de préciser les indicateurs que vous avez retenus pour évaluer l'efficacité de l'action « avoir une organisation sûreté clairement définie » inscrite au CAP 2014 et qui concerne l'adhésion et la compréhension de cette organisation par les acteurs de terrain.

### 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.

**Pour le directeur général de l'ASN et par délégation,  
Le chef de division,**

**Signée par**

**Guillaume BOUYT**