

Référence courrier :
CODEP-CAE-2023-049809

**Madame le Directeur de
l'établissement Orano Recyclage
de La Hague
BEAUMONT-HAGUE
50 444 LA HAGUE CEDEX**

À Caen, le 8 septembre 2023

Objet : Contrôle des installations nucléaires de base
Lettre de suite de l'inspection du 30 août 2023 sur le thème des facteurs organisationnels et humains

N° dossier : Inspection n° INSSN-CAE-2023-0094

Références : [1] Code de l'environnement, notamment son chapitre VI du titre IX du livre V
[2] Code de l'environnement, notamment son chapitre VII du titre V

Madame le Directeur,

Dans le cadre des attributions de l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN) en références concernant le contrôle des installations nucléaires de base, une inspection a eu lieu le 30 août 2023 sur la thématique des facteurs organisationnels et humains.

Je vous communique ci-dessous la synthèse de l'inspection ainsi que les demandes, constats et observations qui en résultent.

SYNTHESE DE L'INSPECTION

L'inspection du 30 août 2023 avait pour thématique les facteurs organisationnels et humains, et plus particulièrement l'état d'avancement du projet Convergence (phases 1 et 2). La phase 1 du projet Convergence consistait en une réorganisation générale de l'organisation du site, alors que la phase 2 consiste en une réorganisation de l'exploitation des ateliers.

Le suivi de la mise en œuvre du projet Convergence apparaît satisfaisant. L'exploitant a présenté les deux phases du projet avec pour la première phase, le bilan « retour d'expérience » fait par l'équipe REX¹ du projet.

¹ REX : Retour d'expérience

Les inspecteurs soulignent la bonne préparation de cette inspection par les équipes malgré un ordre du jour transmis en pleine période estivale. Les présentations et les explications fournies ont été claires et précises, ce que les inspecteurs ont apprécié.

Les outils mis en place pour le suivi du retour d'expérience (REX) de la première phase du projet Convergence sont nombreux. L'équipe du changement, qui est devenu l'équipe « REX » une fois la phase 1 mise en œuvre apparaît comme très bien structurée, proche du terrain et suivant les actions issues des différents outils mis en œuvre (questionnaires, entretiens, groupe de travail, ateliers...). L'accompagnement des managers, demandé lors de l'instruction de la phase 1 du projet Convergence a été mise en œuvre et le bilan qu'en tire l'exploitant est plutôt positif.

La phase 2 du projet Convergence a été autorisée par l'ASN au travers de la décision n°CODEP-CAE-2023-0255551 du Président de l'Autorité de sûreté nucléaire du 12 mai 2023². La mise en œuvre de cette deuxième phase a débuté en mai dernier et s'accompagne de la mise en œuvre du projet MOC (Modernisation des Outils de Conduite). A terme, ces deux projets ont pour objet de restructurer les outils de conduite en mutualisant la conduite des ateliers par pôle et en regroupant toutes les salles de conduite des pôles ainsi formés au sein du bâtiment central de l'usine UP3.

Les inspecteurs ont pu avoir une description des actions menées en vue de la première mutualisation d'ateliers, à savoir le pôle Uranium avec les ateliers R2³, T2⁴ et T3/T5⁵. Les enjeux de cette deuxième phase sont différents des enjeux de la première phase car aux enjeux organisationnels s'ajoutent des enjeux techniques importants. L'ASN sera vigilante quant au déroulement de ces mutualisations.

Lors de cette inspection, les inspecteurs ont constaté des points d'amélioration quant à la clarté des organigrammes par exemple. L'exploitant ayant indiqué être en réflexion sur plusieurs points, il lui est demandé de tenir l'ASN informée des conclusions de ces réflexions. Enfin l'ASN demande à l'exploitant des points d'étape quant aux aspects formations des futures équipes mutualisées.

I. DEMANDES A TRAITER PRIORITAIREMENT

Pas de demandes à traiter prioritairement.

II. AUTRES DEMANDES

Mutualisation des salles de conduite

² Décision n°CODEP-CAE-2023-0255551 du Président de l'Autorité de sûreté nucléaire du 12 mai 2023 autorisant ORANO Recyclage à modifier de manière notable les modalités d'exploitation autorisées sur le site de La Hague dans le cadre du projet Convergence (phase 2)

³ R2 : Atelier de séparation des matières fissiles (uranium - plutonium) et des produits de fission (PF) et de concentration des solutions de PF avant vitrification sur UP2-800 –INB n° 116)

⁴ T2 : Atelier de séparation des matières fissiles (uranium - plutonium) et des produits de fission (PF) et de concentration des solutions de PF avant vitrification sur UP3 (INB n°117)

⁵ T3 / T5 : Atelier de purification et de concentration de l'uranium provenant des INB 116 (UP3) et 117 (UP2-800) et atelier d'entreposage et d'expédition du nitrate d'uranyle des INB 116 (UP3) et 117 (UP2-800)

La phase 2 du projet convergence s'accompagne de la modernisation des outils de conduite (projet MOC) comportant à l'étape ultime la mutualisation des salles de conduite par pôle. Les premières salles de conduite à être mutualisées sont les salles de conduite du pôle Uranium, à savoir les salles de conduite des ateliers R2, T2 et T3/T5. Cette mutualisation se fait en plusieurs phases allant du déménagement de la salle de conduite dans l'arc dédié jusqu'à la conduite de plusieurs unités de plusieurs ateliers sur un poste de conduite. La salle de conduite de l'atelier T2 a d'ores et déjà déménagée au côté de la salle de conduite de l'atelier T3/T5, dont l'emplacement constituera l'arc de conduite du pôle Uranium et elle est opérationnelle. Durant ce premier déménagement, les équipes « projet » ont déjà pu tirer des retours d'expérience qu'ils ont présentés aux inspecteurs. La prochaine étape sera le déménagement de la salle de conduite de R2, qui sera plus complexe que le déménagement de la salle de conduite de l'atelier T2 qui se trouvait déjà dans le BC UP3⁶. Une fois la mutualisation effective, plusieurs unités des trois ateliers seront pilotables d'un même poste, regroupées en fonction de leurs activités. Par exemple, toutes les unités des trois ateliers relatifs aux « réactifs / utilités » seront sur un même poste de conduite.

Le chef d'installation du pôle Uranium est d'ores et déjà désigné. Le basculement de la conduite de R2 de son emplacement actuel à la salle de conduite du BC UP3 est prévu pour septembre 2024. Le scénario exact de ce basculement est en cours de finalisation pour tenir compte du retour d'expérience du basculement de T2.

Demande II.1 : Transmettre la date définitive à laquelle se fera ce basculement en précisant les grandes étapes du scénario adopté.

La mutualisation complète des outils de conduite ne pourra être effective que lorsque les opérateurs seront formés et que l'ensemble des opérateurs auront acquis une polyvalence suffisante (à savoir à minima 3 personnes par équipe en capacité de pouvoir piloter un poste de travail). L'exploitant a indiqué que les opérateurs ont déjà commencé les formations pour acquérir cette polyvalence.

La mutualisation effective se fera en deux phases. Les dates annoncées sont 2025 et 2026.

Demande II.2 : Transmettre la description de ces deux phases ainsi que les dates plus précises dès qu'elles seront stabilisées.

Demande II.3 : Transmettre un état d'avancement de la formation des opérateurs du pôle Uranium à fin juin 2023. Transmettre un point d'étape ensuite tous les trimestres jusqu'à la mutualisation effective.

La mutualisation induit une nouvelle configuration de poste. Ainsi, les autorisations d'exercer (AE) et les livrets de compagnonnage vont changer. Actuellement, il existe 6 postes d'AE pour R2-UCD-CNRS-SPF4/5/6, 5 postes d'AE pour T2 et 5 postes d'AE pour T3-T5-BC3. A terme, le pôle Uranium comportera 12 postes d'AE dont un dédié à la maîtrise des gestes d'exploitation en local.

⁶ BC UP3 : Bâtiment central de l'usine UP3

Les AE doivent donc être entièrement revues, ainsi que les livrets de compagnonnage inhérents. Cette mise à jour est en cours.

Demande II.4 : Transmettre l'échéancier retenu pour la refonte des AE, et des livrets de compagnonnage, des trois ateliers dans le cadre de la création du pôle Uranium.

Pour la mutualisation du pôle Uranium, des réflexions sont encore en cours sur certains sujets. L'exploitant a mentionné comme sujets :

- le positionnement de l'arc PCA⁷ ;
- le positionnement final du matériel GLI ;
- la forme que prendront les « rituels » de conduite.

Pour les rituels de conduite, il existe actuellement notamment un management visuel (MV) qui a lieu tous les matins durant 30 min. Ces MV se font à l'aide d'une application et sont organisés par atelier.

Une fois la mutualisation effectuée, les rituels devront permettre de transmettre toutes les informations utiles pour la conduite du pôle Uranium, soit des trois ateliers. L'exploitant a donc indiqué que le format actuel ne semble pas adapté et qu'une réflexion sur le format, la périodicité et les outils de ces rituels était en cours.

Demande II.5 : Transmettre les conclusions de votre réflexion sur les rituels de conduite en détaillant ce que vous envisagez de mettre en œuvre sur le pôle Uranium.

Lors de l'instruction du dossier, l'ASN avait des interrogations quant aux délais d'interventions sur les ateliers déportés. L'exploitant a indiqué que des mises en situation pour tester la future organisation salle de conduite / terrain seront effectuées à partir du mois de septembre 2023. Un compte-rendu doit être formalisé.

Demande II.6 : Transmettre les conclusions de ses mises en situations avec le plan d'actions associé le cas échéant.

Organigrammes

Les inspecteurs ont consulté les organigrammes à date pour l'UOTR⁸, l'UOCE⁹ et DMRE¹⁰ notamment. Les inspecteurs ont pu constater des imprécisions voire des inexactitudes sur ces organigrammes. Ils ont notamment fait les remarques suivantes :

- une personne partie à la retraite figurait encore sur les organigrammes ;

⁷ PCA : Poste de commandement avancé

⁸ UOTR : Unité Opérationnelle Traitement Recyclage

⁹ UOCE : Unité Opérationnelle Conditionnement Entreposage

¹⁰ DMRE : Direction Maîtrise des Risques et Expertises

- des agents détachés sur un autre poste que leur poste d'origine apparaissent au final sur les deux postes. Il est alors difficile de savoir si les effectifs cible sont bien atteints ou non ;
- pour les détachements, certaines dates de fin sont indiquées et pas d'autres ;
- pour les personnes en CDD, il serait bon d'indiquer s'il s'agit d'un renfort ponctuel ou s'il s'agit d'une embauche pour atteindre les effectifs cibles ;
- les organigrammes consultés ne contenaient pas toutes les informations du fichier d'origine.

Demande II.7 : Améliorer la lisibilité des organigrammes afin que toutes les informations puissent apparaître sans aucune ambiguïté. Transmettre les organigrammes mis à jour.

Pilote de flux

Dans l'organigramme de l'UOTR, le poste de pilote de flux est vacant. Ce poste a été créé par le projet Convergence et l'exploitant avait alors indiqué lors d'une présentation du projet que son rôle est de s'assurer du bon alignement des différents ateliers au quotidien pour respecter le programme de production prévu par le pôle « Flux Usine » de la Direction Performance Industrielle (DPI).

Les inspecteurs ont demandé l'échéance pour pourvoir ce poste et les conséquences de la vacance de ce poste. L'exploitant a alors indiqué que l'organisation actuelle palliait complètement la vacance du poste et qu'une réflexion était en cours quant à la pertinence, finalement, de conserver ce poste dans l'organigramme.

Par ailleurs, je vous rappelle que si un changement intervient par rapport au contenu d'un dossier qui a été instruit et autorisé, il est important de faire a minima une information à l'ASN.

Demande II.8 : Faire part des conclusions de vos réflexions quant au maintien du poste de « pilote de flux » au sein de l'UOTR. Décrire alors l'organisation mise en œuvre pour la gestion des flux.

L'exploitant a indiqué que certaines fonctions avaient légèrement évoluées depuis l'instruction du dossier (réfèrent sûreté, fonctions radioprotection...) et qu'il avait été nécessaire de clarifier les missions entre les pôles SSER¹¹ des unités opérationnelles et le pôle MLR¹² de DMRE.

Demande II.9 : Transmettre un bilan des fonctions ayant été modifiées suite au retour d'expérience de la mise en œuvre de la phase 1 du projet Convergence et transmettre les fiches de fonction impactées une fois validées. Transmettre également, une fois validée, la note décrivant les interfaces entre les pôles SSER des unités opérationnelles et DMRE/MLR.

Fichier de suivi des actions

Lors des nombreuses évènements (questionnaires, groupe de travail, entretiens..) mis en œuvre pour l'établissement du REX, des actions ont émergées et sont suivies dans un fichier de type Excel. Or dans

¹¹ SSER : Sûreté Sécurité Environnement Radioprotection

¹² MLR : Maîtriser Les Risques

ce fichier, aucune échéance n'est précisée. L'exploitant a indiqué que pour lui, le REX de la phase 1 du projet Convergence devait se terminer en décembre 2023 et que c'était donc une échéance implicite.

Pour la phase 2 du projet Convergence, le suivi sera fait de la même façon. Cependant, la phase 2 ne concerne pas seulement une évolution organisationnelle mais aussi une évolution technique importante avec la mutualisation des salles de conduite. Les actions qui découlent de cette mutualisation des salles de conduite peuvent présenter des enjeux de sûreté recouvrant des priorités différentes. Il peut donc s'avérer nécessaire de déterminer une méthodologie de priorisation des actions en fonction des enjeux et donc de définir des échéances différentes en fonction de ces actions. L'exploitant a admis qu'effectivement, le suivi devait être adapté.

Demande II.10 : Définir une stratégie de priorisation des actions aux regards des enjeux pour les actions relatives à la phase 2 du projet Convergence, et ce pour chaque pôle mutualisé et en tenir compte dans le fichier de suivi des actions au travers de l'établissement d'échéances pour la réalisation de ces actions.

Fiches Instrumentation Contrôles (FIC)

L'exploitant a indiqué que dans les nouveaux synoptiques, les numéros « raccourcis » pour voir une unité vont changer. En effet, chaque atelier par exemple a une unité sous le raccourci « 1 » ce qui ne sera plus possible lorsque plusieurs unités seront mutualisées sur un même poste. Cependant, les anciens numéros de synoptiques seront accessibles. Ces numéros de synoptiques sont indiqués dans les FIC. L'exploitant a indiqué que la mise à jour de ces FIC n'était pas un prérequis à la mutualisation mais qu'elle se ferait par la suite.

Demande II.11 : Définir l'échéance que vous vous fixez, après la mutualisation des postes, pour mettre à jour ces fiches instrumentation contrôles.

III. CONSTATS OU OBSERVATIONS N'APPELANT PAS DE REPOSE A L'ASN

Ingénieur Sûreté Opérationnel (ISO)

Observation III.1 : Les ISO sont répartis en deux catégories : les ISO installations qui interviennent sur des installations définies et les ISO UO qui peuvent intervenir sur toutes les installations de l'unité opérationnelle. Dans les faits, les ISO UO ont des périmètres privilégiés dans leurs actions. Pour plus de clarté, il a été suggéré à l'exploitant d'indiquer ces périmètres privilégiés dans les organigrammes, à l'instar de ce qui a été fait pour les référents sûreté.

*

* *

Vous voudrez bien me faire part, **sous deux mois**, et **selon les modalités d'envois figurant ci-dessous**, de vos remarques et observations, ainsi que des dispositions que vous prendrez pour remédier aux constatations susmentionnées. Pour les engagements que vous prendriez, je vous demande de les identifier clairement et d'en préciser, pour chacun, l'échéance de réalisation.

Je vous rappelle par ailleurs qu'il est de votre responsabilité de traiter l'intégralité des constatations effectuées par les inspecteurs, y compris celles n'ayant pas fait l'objet de demandes formelles.

Enfin, 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).

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

**Pour le Président de l'ASN et par délégation,
Le chef du pôle LUDD,**

Signé par,

Hubert SIMON