

Direction des centrales nucléaires

Référence courrier : CODEP-DCN-2025-035905

EDF/DP EPR2

Madame la Directrice du projet EPR2
22-30 avenue de Wagram
75382 Paris cedex 8

Montrouge, le 16 juillet 2025

Objet : Contrôle des installations nucléaires de base – Projet EPR2
Lettre de suite de l'inspection du 21 mai 2025 sur le thème de la gestion de projet

N° dossier : Inspection n° INSSN-DCN-2025-0963 (à rappeler dans toute correspondance)

Références : [1] Arrêté du 7 février 2012 modifié fixant les règles générales relatives aux installations nucléaires de base
[2] Guide n° 30 de l'Autorité de sûreté nucléaire du 2 juin 2020 relatif à la politique en matière de maîtrise des risques et inconvénients des installations nucléaires de base et au système de gestion intégrée des exploitants

Madame la Directrice,

Dans le cadre des attributions de l'Autorité de sûreté nucléaire et de radioprotection (ASNR) fixées à l'article L. 592-22 du code de l'environnement et en vertu du second alinéa de l'article L. 596-14, une inspection a eu lieu le 21 mai 2025 dans les locaux de la Direction du projet EPR2 (DP EPR2) à Lyon (69) sur le thème de la gestion de projet.

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

SYNTHÈSE DE L'INSPECTION

L'inspection portait sur le « leadership »¹ en matière de protection des intérêts² exercé par les personnels de la Direction technique de la DP EPR2 (DirTech) ayant des missions d'animation.

La DirTech a notamment pour mission de piloter les études de conception des réacteurs EPR2. Elle est structurée en pôles au sein desquels des responsables d'activité coordonnent l'ingénierie dans différents domaines techniques. Les inspecteurs se sont intéressés au « leadership » exercé par les chefs de pôle, qui ont la responsabilité hiérarchique d'une équipe, et par les responsables d'activité, qui animent un réseau de contributeurs dont ils ne sont pas les responsables hiérarchiques.

À partir des informations qu'ils ont recueillies lors des échanges en salle avec vos représentants et lors d'entretiens individuels, les inspecteurs considèrent que les pratiques en matière de « leadership » en place à la DirTech sont favorables à la protection des intérêts. En particulier, il est apparu que les chefs de pôle et les responsables d'activité ont une vision claire et pertinente de leur rôle et de leurs responsabilités en tant que « leaders » et qu'ils se sont approprié l'organisation et les objectifs du projet EPR2. Les inspecteurs soulignent que les chefs de pôle et les responsables d'activité qu'ils ont rencontrés ont un niveau d'expérience élevé, tant sur le plan technique que dans la gestion de projet, ce qui reflète la capacité de la DirTech à attirer et sélectionner des profils appropriés et de haut niveau.

S'agissant des pratiques d'encadrement, les inspecteurs observent que les responsables hiérarchiques favorisent l'autonomie de leurs collaborateurs, mais répondent aux besoins d'écoute et de validation que ces derniers peuvent avoir. Cet équilibre entre promotion de l'autonomie et actions de support et de supervision traduit un niveau de confiance élevé entre les responsables hiérarchiques et leurs collaborateurs.

Afin de maintenir le niveau actuel de maturité du « leadership » à la DirTech, les inspecteurs attirent l'attention sur la vigilance à avoir lors des réorganisations, qui peuvent modifier les interfaces et avoir une incidence sur la clarté des rôles et des responsabilités.

I. DEMANDES À TRAITER PRIORITAIREMENT

Sans objet.

II. AUTRES DEMANDES

Politique en matière de protection des intérêts

Le I de l'article 2.3.1 de l'arrêté [1] dispose que « *l'exploitant établit et s'engage à mettre en œuvre une politique en matière de protection des intérêts mentionnés à l'article L. 593-1 du code de l'environnement [...]. Cette politique définit des objectifs, précise la stratégie de l'exploitant pour les atteindre et les ressources qu'il s'engage à y consacrer* ».

¹ Le « leadership » est défini par l'Association des responsables des autorités de sûreté nucléaire d'Europe de l'Ouest (WENRA, *Western European Nuclear Regulators' Association*) comme « la capacité d'une personne à orienter et à motiver des individus et des groupes et à influencer leur engagement en faveur d'objectifs, de valeurs et de comportements communs ».

² Intérêts mentionnés à l'article L. 593-1 du code de l'environnement, à savoir la sécurité, la santé et la salubrité publiques et la protection de la nature et de l'environnement.

Les inspecteurs ont consulté la politique en matière de protection des intérêts en vigueur à la DP EPR2. Cette politique est constituée d'une partie commune à la Direction de la production nucléaire et thermique (DPNT) et à la Direction de l'ingénierie et des projets du nouveau nucléaire (DIPNN), dont faisait partie la DP EPR2 jusqu'à la réorganisation des activités nucléaires d'EDF qui a eu lieu au début de l'année 2024, et une partie spécifique à la DP EPR2 dans laquelle sont notamment définis des objectifs destinés à améliorer la performance en matière de protection des intérêts.

Les inspecteurs notent positivement que ces objectifs sont réévalués chaque année. Ils constatent cependant que les ressources qu'EDF s'engage à y consacrer ne sont pas précisées dans la politique en matière de protection des intérêts. L'ASNR considère que la mention de ces ressources permettrait de matérialiser, à l'égard des personnels amenés à mettre cette politique en œuvre, l'engagement de la DP EPR2 en faveur de la protection des intérêts.

Par ailleurs, l'article 2.3.3 de l'arrêté [1] dispose que « *l'exploitant évalue la politique [en matière de protection des intérêts], ainsi que l'efficacité de sa mise en œuvre, lors de tout changement significatif de son organisation et, en tout état de cause, au moins tous les cinq ans. [...] L'exploitant analyse les résultats de cette évaluation et révisé si nécessaire sa politique ainsi que sa mise en œuvre* ».

Les inspecteurs ont constaté que, malgré la réorganisation qui a eu lieu au début de l'année 2024 et en particulier la disparition de la DIPNN, la politique commune de la DPNT et de la DIPNN en matière de protection des intérêts en date de mars 2021 est toujours en vigueur.

L'ASNR considère que la cohérence de la politique en matière de protection des intérêts avec l'organisation en place est une condition nécessaire à son assimilation par l'ensemble des personnels amenés à la mettre en œuvre.

Demande II.1 : Formaliser une politique en matière de protection des intérêts cohérente avec l'organisation en place. Préciser dans cette politique les ressources qu'EDF s'engage à consacrer à l'atteinte des objectifs qui y sont définis.

Indicateurs de performance en matière de protection des intérêts

L'article 2.4.1 de l'arrêté [1] dispose, en son III, que « *le système de management intégré comporte notamment des dispositions permettant à l'exploitant [...] de définir des indicateurs d'efficacité et de performance appropriés au regard des objectifs qu'il vise* ».

Les inspecteurs notent que le projet EPR2 a défini des indicateurs qui sont suivis périodiquement dans différents comités. Toutefois, les modalités de suivi de ces indicateurs paraissent complexes, du fait du grand nombre d'indicateurs et de la multiplicité des comités. Par exemple, certains indicateurs sont suivis à plusieurs niveaux de pilotage du projet, tandis que d'autres font l'objet d'une synthèse présentée au niveau supérieur.

Par ailleurs, les inspecteurs relèvent que les indicateurs de performance en matière de protection des intérêts ne sont pas clairement identifiés. En séance, vos représentants ont indiqué que ces indicateurs sont ceux qui portent sur le traitement des écarts et sur la gestion des évolutions de conception. Cependant, d'autres indicateurs évoqués au cours de l'inspection ont vraisemblablement un lien avec la performance en matière de protection des intérêts, par exemple ceux qui concernent la sensibilisation à la culture de sûreté ou la production de documents supports à la démonstration de sûreté nucléaire. L'ASNR considère qu'il est important d'identifier clairement les indicateurs qui permettent de suivre la performance en matière de protection des intérêts, afin que ces indicateurs puissent faire l'objet d'un pilotage approprié.

Demande II.2 : Identifier explicitement les indicateurs qui permettent de suivre la performance du projet EPR2 en matière de protection des intérêts.

III. CONSTATS ET OBSERVATIONS N'APPELANT PAS DE REPONSE

Modifications organisationnelles

Constat III.1 :

La réorganisation qui a eu lieu au début de l'année 2024 a notamment conduit à rattacher les projets du nouveau nucléaire d'une part et les entités d'ingénierie d'autre part à deux directions distinctes, alors qu'ils étaient jusqu'alors regroupés au sein de la DIPNN. Cette réorganisation a eu potentiellement une incidence significative sur le projet EPR2 puisque, désormais, les entités d'ingénierie qui contribuent à la conception des réacteurs EPR2 ne dépendent plus hiérarchiquement de la même direction que le projet EPR2.

Par ailleurs, une nouvelle entité, la Direction de la construction et des essais, a récemment été créée au même niveau de l'organisation que la DP EPR2 pour piloter les travaux sur les sites. Cette création est également susceptible d'avoir une incidence sur le projet EPR2, car elle introduit un nouvel acteur dans les différentes instances du projet.

L'ASNR rappelle qu'elle recommande, au paragraphe 8.1.4 de son guide [2], que « *la décision de modifier l'organisation ou les ressources [soit] précédée d'un diagnostic organisationnel, dont la profondeur est proportionnée à l'importance du changement envisagé* » et que « *l'exploitant conçoit les modifications organisationnelles en impliquant les entités concernées* ».

Définition des rôles et des responsabilités

Observation III.2 :

Au paragraphe 5.2.1 de son guide [2], l'ASNR recommande que « *les rôles, les responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles et les modalités de retour d'information (quand, comment et à qui rendre compte) en matière de protection des intérêts [soient] clairement définis et documentés* ».

Les inspecteurs observent que les missions des collaborateurs de la DirTech sont mentionnées dans les fiches de poste établies à l'occasion des recrutements, mais qu'elles ne sont pas décrites dans le référentiel interne.

Vos représentants ont indiqué que les notes d'organisation des différents pôles de la DirTech étaient en cours de rédaction et que ces notes comporteraient une description des fonctions exercées dans chaque pôle et des interfaces avec les autres entités.

Observation III.3 :

Au paragraphe 5.2.3 de son guide [2], l'ASNR recommande que « *les délégations de pouvoirs en matière de protection des intérêts [soient] mises en place selon des modalités définies et documentées* ».

En réponse aux questions des inspecteurs, vos représentants ont mentionné l'existence, dans le fonctionnement du projet EPR2, de délégations de pouvoirs pour la prise de décisions en matière de coûts, de délais et d'allocation d'heures d'ingénierie. Ces délégations sont reflétées par les niveaux de validation des évolutions de conception. Ces niveaux sont définis dans le référentiel interne en fonction de critères qui prennent en compte l'incidence de ces évolutions sur les coûts et le calendrier du projet, mais pas sur le nombre d'heures d'ingénierie.

Vos représentants ont fait part aux inspecteurs de leur intention d'ajouter un critère pour prendre en compte l'incidence de ces évolutions sur le nombre d'heures d'ingénierie allouées au projet.

Comités de décision

Observation III.4 :

Les inspecteurs observent que de nombreux comités sont mis en place à différents niveaux de l'organisation pour piloter le projet EPR2. Ces comités ont pour objectif de contrôler l'avancement du projet (par exemple, le comité « ingénierie » au niveau de la DirTech et le comité « performance » au niveau de la DP EPR2) ou de prendre des décisions sur des sujets techniques (par exemple, sur les évolutions de conception ou sur la gestion des écarts). Ce fonctionnement par comités se rencontre y compris dans certains pôles de la DirTech, qui y ont recours pour traiter des sujets techniques spécifiques.

Les inspecteurs relèvent comme point positif que le rôle et la composition de ces différents comités sont décrits dans le référentiel interne (ou devraient l'être prochainement, voir l'observation III.3 ci-dessus) et sont connus par les personnes qu'ils ont rencontrées.

L'ASNR remarque cependant qu'une éventuelle multiplication des comités peut présenter des risques pour l'efficacité des prises de décision (risque de redondance, d'indisponibilité des acteurs, etc.), y compris en matière de protection des intérêts.

*
* *

Vous voudrez bien me faire part, **sous deux mois et selon les modalités d'envoi 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'ASNR (<http://www.asnr.fr/>).

Je vous prie d'agréer, Madame la Directrice, l'assurance de ma considération distinguée.

Signée par le directeur de la direction
des centrales nucléaires

Rémy CATTEAU