

Indicateurs directs de l'efficienc e et de l'efficacité de la réglementation nucléaire

Résultats du projet pilote

© OCDE 2004
NEA n° 3670

AGENCE POUR L'ÉNERGIE NUCLÉAIRE
ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

En vertu de l'article 1^{er} de la Convention signée le 14 décembre 1960, à Paris, et entrée en vigueur le 30 septembre 1961, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a pour objectif de promouvoir des politiques visant :

- à réaliser la plus forte expansion de l'économie et de l'emploi et une progression du niveau de vie dans les pays membres, tout en maintenant la stabilité financière, et à contribuer ainsi au développement de l'économie mondiale ;
- à contribuer à une saine expansion économique dans les pays membres, ainsi que les pays non membres, en voie de développement économique ;
- à contribuer à l'expansion du commerce mondial sur une base multilatérale et non discriminatoire conformément aux obligations internationales.

Les pays membres originaires de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la France, la Grèce, l'Irlande, l'Islande, l'Italie, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas, le Portugal, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse et la Turquie. Les pays suivants sont ultérieurement devenus membres par adhésion aux dates indiquées ci-après : le Japon (28 avril 1964), la Finlande (28 janvier 1969), l'Australie (7 juin 1971), la Nouvelle-Zélande (29 mai 1973), le Mexique (18 mai 1994), la République tchèque (21 décembre 1995), la Hongrie (7 mai 1996), la Pologne (22 novembre 1996), la Corée (12 décembre 1996) et la République slovaque (14 décembre 2000). La Commission des Communautés européennes participe aux travaux de l'OCDE (article 13 de la Convention de l'OCDE).

L'AGENCE DE L'OCDE POUR L'ÉNERGIE NUCLÉAIRE

L'Agence de l'OCDE pour l'énergie nucléaire (AEN) a été créée le 1^{er} février 1958 sous le nom d'Agence européenne pour l'énergie nucléaire de l'OECE. Elle a pris sa dénomination actuelle le 20 avril 1972, lorsque le Japon est devenu son premier pays membre de plein exercice non européen. L'Agence compte actuellement 28 pays membres de l'OCDE : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, les Pays-Bas, le Portugal, la République de Corée, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse et la Turquie. La Commission des Communautés européennes participe également à ses travaux.

La mission de l'AEN est :

- d'aider ses pays membres à maintenir et à approfondir, par l'intermédiaire de la coopération internationale, les bases scientifiques, technologiques et juridiques indispensables à une utilisation sûre, respectueuse de l'environnement et économique de l'énergie nucléaire à des fins pacifiques ; et
- de fournir des évaluations faisant autorité et de dégager des convergences de vues sur des questions importantes qui serviront aux gouvernements à définir leur politique nucléaire, et contribueront aux analyses plus générales des politiques réalisées par l'OCDE concernant des aspects tels que l'énergie et le développement durable.

Les domaines de compétence de l'AEN comprennent la sûreté nucléaire et le régime des autorisations, la gestion des déchets radioactifs, la radioprotection, les sciences nucléaires, les aspects économiques et technologiques du cycle du combustible, le droit et la responsabilité nucléaires et l'information du public. La Banque de données de l'AEN procure aux pays participants des services scientifiques concernant les données nucléaires et les programmes de calcul.

Pour ces activités, ainsi que pour d'autres travaux connexes, l'AEN collabore étroitement avec l'Agence internationale de l'énergie atomique à Vienne, avec laquelle un Accord de coopération est en vigueur, ainsi qu'avec d'autres organisations internationales opérant dans le domaine de l'énergie nucléaire.

© OCDE 2004

Les permissions de reproduction partielle à usage non commercial ou destinée à une formation doivent être adressées au Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, France. Tél. (33-1) 44 07 47 70. Fax (33-1) 46 34 67 19, pour tous les pays à l'exception des États-Unis. Aux États-Unis, l'autorisation doit être obtenue du Copyright Clearance Center, Service Client, (508)750-8400, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923 USA, ou CCC Online : <http://www.copyright.com/>. Toute autre demande d'autorisation ou de traduction totale ou partielle de cette publication doit être adressée aux Éditions de l'OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France.

AVANT-PROPOS

En 1998, le Comité sur les activités nucléaires réglementaires (CANR) de l'OCDE/AEN a lancé une activité afin de faire progresser les débats sur les moyens d'améliorer et de mesurer l'efficacité de la réglementation liée aux installations nucléaires. Un groupe de travail a analysé cette question et rédigé un rapport intitulé *Améliorer l'efficacité des autorités de sûreté nucléaire* qui est paru en 2001. Le CANR a approuvé les recommandations de ce rapport et, en particulier, décidé que le groupe de travail devait poursuivre ses activités afin d'élaborer un ensemble d'indicateurs de performance directs de l'efficience et de l'efficacité réglementaires.

Pour atteindre cet objectif, le groupe de travail a constitué un ensemble d'indicateurs directs expérimentaux et réalisé un projet pilote d'une durée d'un an. Le présent rapport décrit les résultats du projet pilote, formule quelques observations générales quant à l'utilité d'indicateurs individuels et fait des recommandations d'activités futures.

Le rapport a été établi à partir des débats et des contributions du Groupe de travail sur l'efficacité réglementaire (TGRE), avec le concours technique et rédactionnel de Barry Kaufer, G.J. Kurt Asmis, S.A. Harbison et Elisabeth Mauny.

Le groupe de travail était composé des personnes suivantes :

Sabyasachi CHAKRABORTY (Président, Suisse)
Gerhard FEIGE (Allemagne)
Jan SEREDYNSKI (Allemagne)
Jongile MAJOLA (Canada)
William BORCHARDT (États-Unis)
Kaisa KOSKINEN (Finlande)
Bruno BENSASSON (France)
Lajos VOROSS (Hongrie)
Nobuo TANAKA (Japon)
Lyn SUMMERS (Royaume-Uni)
Christer VIKTORSSON (Suède)
Gunter GIERSCH (AIEA)

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos.....	3
Exposé de synthèse	7
1. Introduction.....	11
2. Utilisation d'indicateurs de performance en matière de réglementation nucléaire	13
3. Résultats du projet pilote.....	17
4. Observations et conclusions	45
5. Recommandations	47
6. Documentation de référence.....	49

EXPOSÉ DE SYNTHÈSE

Un projet pilote, réalisé par un Groupe de travail du CANR, composé de responsables de la réglementation de neuf pays membres de l'AEN, a démontré l'utilité d'indicateurs de performance directs pour évaluer et communiquer l'efficacité et l'efficacités des autorités de sûreté. Par indicateurs directs, on entend des indicateurs qui mesurent la performance des autorités de sûreté elles-mêmes, par opposition aux indicateurs indirects qui déduisent l'efficacité des organes réglementaires à partir de la performance des exploitants en matière de sûreté. Le projet a également permis de définir des limites potentielles et des précautions à prendre dans l'utilisation des indicateurs de performance. Le projet pilote tire son origine de la Recommandation 6 du rapport de l'AEN publié en 2001 et intitulé *Améliorer l'efficacité des autorités de sûreté nucléaire*. Le groupe de travail a établi un ensemble d'indicateurs expérimentaux fondés sur la définition de l'efficacité réglementaire figurant dans le rapport susmentionné.

Les indicateurs directs mis au point étaient censés permettre de :

- vérifier que l'activité réglementaire est exécutée conformément à la mission, la stratégie et les plans assignés à l'autorité de sûreté ;
- vérifier que le travail est exécuté conformément aux procédures et politiques internes de qualité ;
- mesurer la performance de l'activité ;
- déterminer la perception des diverses parties prenantes et du personnel à l'égard des processus réglementaires ;
- promouvoir l'utilisation de plans de travail détaillés pour les activités réglementaires.

Pour une organe nucléaire réglementaire, l'intérêt premier d'un indicateur de performance est de porter effectivement sur sa mission de sûreté. On tire le meilleur parti de l'utilisation des indicateurs de performance s'ils s'inscrivent dans un modèle établi de gestion de la qualité. Les indicateurs de performance peuvent également servir pour communiquer avec les parties

prenantes, contrôler les processus internes et l'établissement des budgets et, le cas échéant, contribuer à l'évolution stratégique et négocier les changements. Leur utilisation devrait faire partie d'un processus d'amélioration continue associant l'ensemble des parties prenantes, y compris le personnel chargé de la réglementation.

Après un premier débat pour déterminer les types d'indicateurs de performance directs susceptibles d'être testés utilement, le groupe a développé un modèle opératoire commun pour l'exécution de l'étude pilote. La réalisation de l'étude pilote a duré une année. À l'issue du projet, un forum international (Comment mesurer, évaluer et communiquer l'efficacité des autorités de sûreté, MACRE 2003) s'est tenu pour valider les travaux du groupe de travail et apporter des éclaircissements sur la question. Le présent rapport expose les résultats du projet pilote, formule quelques observations quant à l'utilité d'indicateurs individuels et fait des recommandations d'activités futures. Les résultats complets figurent dans un document de projet distinct. Les chapitres 1 et 2 examinent l'origine et le cadre de l'ensemble des indicateurs élaborés et testés par le groupe de travail. Le chapitre 3 recense les indicateurs et propose une évaluation de leur utilisation et les enseignements qui en ont été tirés. Le chapitre 4 contient des observations et les conclusions générales. Le chapitre 5 est consacré aux recommandations. Le chapitre 6 récapitule les principales références utilisées par le groupe de travail.

Il est recommandé aux autorités de sûreté d'utiliser des indicateurs de performance dans la mesure du possible et de ne pas relâcher leur activité dans ce domaine pour poursuivre l'élaboration d'un cadre intégré applicable à l'efficacité et à l'efficacité réglementaires.

Les organisations des neuf pays qui ont participé au projet pilote étaient les suivantes :

- Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN), Canada.
- STUK, Centre de radioprotection et de sûreté nucléaire, Finlande.
- Direction générale de la sûreté nucléaire et de la radioprotection (DGSNR), France.
- Ministère fédéral de l'environnement, de la conservation de la nature et de la sûreté nucléaire (BMU), Allemagne.
- Nuclear and Industrial Safety Agency (NISA), Japon.

- Service national d'inspection de l'énergie nucléaire (SKI), Suède.
- Division principale de la sécurité des installations nucléaires (DSN), Suisse.
- Health and Safety Executive Nuclear Installations Inspectorate (HSE/NII), Royaume-Uni.
- Nuclear Regulatory Commission (NRC), États-Unis.

1. INTRODUCTION

En 1998, le Comité sur les activités nucléaires réglementaires (CANR) de l'OCDE/AEN a lancé une activité ayant pour objectif de faire progresser les débats sur les moyens d'améliorer et de mesurer l'efficacité de la réglementation en liaison avec les installations nucléaires. Cette activité a notamment débouché sur la création d'un groupe de travail. Les discussions et délibérations du Groupe de travail ont donné lieu à une publication intitulée *Améliorer l'efficacité des autorités de sûreté nucléaire*. Le CANR a approuvé les recommandations de ce Rapport et, en particulier, décidé que le Groupe de travail devait poursuivre ses activités afin d'élaborer un ensemble d'indicateurs de performance directs de l'efficacité et de l'efficacité réglementaires.

Le rapport de l'AEN *Améliorer l'efficacité des autorités de sûreté nucléaire* contient une description du rôle des indicateurs dans un processus réglementaire. Pour définir des indicateurs de performance pertinents et mesurables, il faut que l'autorité de sûreté mobilise l'ensemble des parties prenantes. Lorsqu'une autorité de sûreté a constitué une série d'indicateurs de performance, il lui est possible de l'utiliser pour évaluer et améliorer son niveau d'efficacité et d'efficacité réglementaires.

Comme cela est indiqué dans le rapport susmentionné (ci-après dénommé le précédent rapport) de l'AEN, une autorité de sûreté est efficace lorsqu'elle :

- assure le maintien d'un niveau de sûreté acceptable par les exploitants visés par la réglementation ;
- établit et maintient un niveau approprié de compétence ;
- prend les mesures appropriées pour prévenir une dégradation de la sûreté et promouvoir des améliorations de la sûreté ;
- S'acquitte de ses fonctions réglementaires ponctuellement et économiquement, et d'une façon qui suscite la confiance des exploitants visés par la réglementation, du grand public et du gouvernement, et
- S'attache à améliorer sans cesse sa performance.

Un Groupe de travail composé de responsables de la réglementation de neuf pays membres de l'AEN a été créé pour poursuivre la mise au point et l'évaluation d'éventuels indicateurs directs de l'efficience et de l'efficacité réglementaires, sur la base des critères ci-dessus. Une série d'indicateurs directs de performance ont été évalués pendant le projet pilote d'une durée d'un an. À l'issue du projet pilote, un atelier, MACRE 2003, a été organisé et il a validé le bien fondé de cette approche et apporté des précisions utiles qui renforcent la valeur du travail effectué.

2. UTILISATION D'INDICATEURS DE PERFORMANCE EN MATIÈRE DE RÉGLEMENTATION NUCLÉAIRE

On attend des activités réglementaires qu'elles assurent que les installations nucléaires sont exploitées dans des conditions de sûreté qui préservent la santé et la sécurité du public et l'environnement. La responsabilité première d'une exploitation sûre incombe à l'exploitant ; cependant, l'action de l'autorité de sûreté contribue à la réalisation de cet objectif.

Il est difficile d'apporter la preuve de la contribution directe de l'autorité de sûreté à la sûreté nucléaire, mais on devrait au moins pouvoir élaborer des indicateurs qui apportent des éclaircissements sur la performance de l'autorité de sûreté dans l'accomplissement de sa mission globale et de ses objectifs. Il importe de garder à l'esprit qu'un ensemble d'indicateurs de performance n'est qu'un élément parmi d'autres dans une somme d'indices destinés à aider les dirigeants/acteurs à évaluer la performance d'une autorité de sûreté. Les autres éléments sont les évaluations qualitatives des activités réglementaires et les informations en retour des parties intéressées, qui donnent une idée de la qualité de la performance réglementaire. L'autorité de sûreté peut également utiliser des indicateurs de performance pour mesurer les progrès accomplis concernant les réalisations réglementaires et les objectifs stratégiques visés, examiner les questions posées par les parties prenantes, et attirer l'attention sur les problèmes en temps utile.

Plusieurs options sont envisageables pour classer les indicateurs de performance. Dans le précédent rapport de l'AEN (*Améliorer l'efficacité des autorités de sûreté nucléaire*), ils ont été examinés sous deux rubriques : indicateurs directs et indirects :

- les indicateurs de performance directs visent à mesurer l'activité propre de l'autorité de sûreté et tendent à utiliser des données émanant de l'autorité de sûreté elle-même, alors que
- les indicateurs de performance indirects s'appuient sur les indicateurs de performance d'autres acteurs, principalement les exploitants, pour déduire la performance de l'autorité de sûreté.

Le présent projet pilote était axé sur les indicateurs directs, étant entendu que les indicateurs indirects sont à l'étude dans d'autres groupes.

Les objectifs du projet étaient les suivants :

- obtenir une expérience concrète dans la collecte d'informations et de données relatives à l'efficacité et l'efficacité réglementaires ;
- évaluer la pertinence et l'utilité de quelques indicateurs de performance ;
- évaluer la valeur des indicateurs de performance pour :
 - promouvoir la qualité en interne ;
 - fournir des informations sur l'efficacité et l'efficacité réglementaires ;
 - contribuer à un processus d'amélioration continu ; et
 - aider à communiquer avec les parties prenantes ; et
- diffuser les enseignements tirés du projet pilote.

Le projet pilote a également défini un certain nombre de limitations et de précautions à prendre concernant l'utilisation des indicateurs de performance.

Cadre

Pour qu'une autorité de sûreté puisse exploiter efficacement des indicateurs de performance, encore faut-il qu'elle soit dotée d'un modèle de fonctionnement ou de gestion structuré. Elle dispose alors d'un cadre permettant une utilisation et une intégration durables des données relatives à la performance pour améliorer l'efficacité et l'efficacité réglementaires. L'existence de ce cadre permet également d'améliorer : la communication avec les différents acteurs notamment le personnel chargé de la réglementation ; l'intégration du budget et l'affectation des ressources ; l'obligation de rendre compte ; et l'adéquation des performances aux résultats attendus. Cependant, même en l'absence d'un modèle de fonctionnement structuré, il est avantageux d'établir un ensemble d'indicateurs de performance destinés à aider l'autorité de sûreté à évaluer et à améliorer sa performance.

Le projet pilote a repris la définition de l'efficacité réglementaire adopté dans le précédent rapport de l'AEN et a élaboré et réuni un ensemble d'indicateurs directs pour démontrer la mesure dans laquelle l'autorité de sûreté :

1. assure le maintien d'un niveau de sûreté acceptable par les exploitants visés par la réglementation ;
2. établit et maintient un niveau approprié de compétence ;
3. prend les mesures appropriées pour prévenir une dégradation de la sûreté et pour promouvoir des améliorations de la sûreté ;
4. s'acquitte de ses fonctions réglementaires ponctuellement et économiquement, et d'une façon qui suscite la confiance des exploitants visés par la réglementation, du grand public et du gouvernement, et
5. s'attache à améliorer sans cesse sa performance.

Caractéristiques souhaitables des indicateurs

Selon les documents antérieurs de l'AEN, les bons indicateurs de performance doivent présenter les caractéristiques suivantes :

- être pertinents pour l'objectif visé et mesurables ;
- être utiles pour communiquer avec l'autorité de sûreté et ses parties prenantes ;
- permettre de dégager des tendances indésirables et de déclencher l'intervention de l'autorité de sûreté ;
- aider l'autorité de sûreté à circonscrire et à hiérarchiser ses activités ;
- pousser l'autorité de sûreté à améliorer sa performance.

Le Groupe de travail avait ces caractéristiques à l'esprit quand il a établi la liste d'indicateurs de performance décrits dans le présent rapport (voir le tableau dans le chapitre 3). Bien que les indicateurs de performance directs retenus pour ce projet pilote possèdent les caractéristiques ci-dessus, on reconnaît également qu'ils fournissent une évaluation appréciable bien que clairement incomplète de la performance réglementaire. Dans ce cadre, chaque autorité de sûreté est évidemment libre de choisir, modifier, amender, et

compléter ces indicateurs pour les adapter à son environnement réglementaire particulier.

Limites et précautions à prendre dans l'utilisation des indicateurs de performance

Nonobstant les avantages potentiels non négligeables de l'utilisation d'indicateurs de performance, les parties prenantes doivent rester conscientes de certaines limites et précautions à prendre :

- les indicateurs de performance (en particulier les indicateurs directs) ne peuvent pas donner une image complète de la performance d'une autorité de sûreté ;
- il peut y avoir une tendance à privilégier les domaines où il est facile de mettre au point des indicateurs et à négliger l'importance des aspects qualitatifs ;
- les ressources peuvent être détournées pour essayer de respecter les objectifs des indicateurs de performance aux dépens de la mission globale de l'autorité de sûreté ;
- comme cela s'est vérifié pendant le projet pilote, il est plus facile de mettre au point des indicateurs de performance sur l'efficacité que sur l'efficacé ;
- on peut être tenté de comparer différentes autorités de sûreté nationales sans une compréhension approfondie des différences subtiles entre les indicateurs qu'elles utilisent, et des différences dans la culture, la législation et le style de réglementation ;
- comparer une performance en fonction d'objectifs chiffrés ne donne pas une image complète ; une analyse des tendances doit également être effectuée ;
- il faut faire preuve de prudence pour éviter de sacrifier la qualité sur l'autel des objectifs chiffrés.

En dépit de ces limites et des précautions à prendre, et du coût afférent à la mise au point et au maintien d'un système de gestion des performances, le Groupe de travail est fermement convaincu que les indicateurs de performance, correctement utilisés, présenteront de tels avantages qu'il vaut vraiment la peine d'essayer de travailler dans ce cadre imposé.

3. RÉSULTATS DU PROJET PILOTE

On trouvera dans le présent chapitre la définition de chaque indicateur, un exemple précis de la façon dont il a été utilisé et une évaluation générale des résultats obtenus dans le projet pilote.

Chacun des neuf pays participant au projet pilote a analysé l'ensemble des indicateurs et les caractéristiques mesurables définies, et choisi un certain nombre d'indicateurs susceptibles d'être suivis. Chaque pays a choisi les indicateurs qui lui convenaient, en principe en fonction de son expérience propre, de la disponibilité des informations dans la catégorie requise et surtout de leur capacité de répondre à des préoccupations concrètes. Les participants avaient la latitude d'adapter les indicateurs à leur usage.

Pour garantir l'uniformité dans l'établissement des rapports, un modèle de présentation (voir la figure en page 22) a été mis au point. Cette présentation permettait au pays pilote de définir et de décrire l'indicateur spécifique, de fixer des objectifs déterminés et/ou des fourchettes, d'exposer les modalités d'application de l'indicateur, y compris leurs avantages et leurs limitations, et d'expliquer les résultats obtenus en joignant des informations complémentaires sur des problèmes connexes. Les résultats complets du projet pilote figurent dans un document de projet distinct. Les membres du projet pilote s'appuieront sur cette documentation pour poursuivre leur travail d'analyse dans l'avenir.

Il importe de noter que pour chaque caractéristique visée par les indicateurs, il convient de prendre en compte le degré d'évolution d'un processus mis en place par l'autorité de sûreté. Cela est particulièrement évident dans la section 5 du tableau sur les indicateurs « S'attache à améliorer sans cesse sa performance », mais les participants à l'étude ont admis que cette observation s'appliquait à l'ensemble de la structure du projet. Dans une certaine mesure cela explique une conclusion générale que nombre de nos indicateurs relève plutôt d'une logique du produit que du résultat.

En s'approfondissant, les indicateurs pourraient devenir moins subjectifs et plus objectifs ; moins décalés et plus précurseurs ; moins axés sur le produit et d'avantage sur le résultat.

Par exemple, les étapes de la mise en place d'un système de gestion réglementaire sont les suivantes : élaborer un cadre pour la gestion de la qualité, puis une stratégie pour la mettre en œuvre. Ici, la mesure consiste simplement à déterminer si – oui ou non – il existe un cadre. L'étape suivante consiste à définir les éléments d'un système de gestion de la qualité et d'entreprendre leur mise en œuvre – la mesure alors consiste à vérifier si chaque étape s'est déroulée comme prévu. Une fois qu'un processus opérationnel est en place, des *produits* peuvent être mesurés – par exemple la correction d'une non-conformité. Au-delà, lorsque le processus devient évolutif, on peut mesurer des *résultats*. À chaque étape, les mesures effectuées sont différentes et les indicateurs applicables aux étapes initiales doivent être abandonnés au fur et à mesure que l'on progresse. Selon l'autorité de sûreté concernée, les éléments constitutifs de la structure pilote se situent à un stade plus ou moins avancé du processus – certains pouvant même ne pas être encore engagés. Un tel constat de carence devrait en lui-même constituer une sérieuse incitation à améliorer la situation.

Le reste du présent chapitre propose une évaluation des indicateurs utilisés dans le projet pilote.

Tableau. **Indicateurs utilisés dans le projet pilote**

#	Titre de l'indicateur	Page
1	Assure le maintien d'un niveau de sûreté acceptable par les exploitants visés par la réglementation	23
1.1	Les règlements et les guides sont publiés, à jour, clairs et exhaustifs	
1.2	Les inspections programmées sont effectuées	
1.3	Des évaluations de la sûreté sont effectuées	24
1.4	Les incidents intervenant en cours d'exploitation sont consignés et analysés	25
1.5	Des exercices d'urgence sont programmés et effectués	26
1.6	Les problèmes qui se font jour sont traités	27

#	Titre de l'indicateur	Page
1.7	Des évaluations intégrées de la sûreté d'installations en exploitation sont réalisées	27
1.8	Les carences en matière de sûreté sont consignées et corrigées	28
2	Établit et maintien un niveau approprié de compétence	
2.1	Des ressources appropriées, financières et humaines, sont définies et ajustées en fonction des plans établis pour le contrôle réglementaire de la sûreté nucléaire	
2.2	La formation et le perfectionnement professionnel du personnel de l'autorité de sûreté sont assurés	29
2.3	Le niveau requis de compétence est maintenu	30
2.4	La charge de travail du personnel de l'autorité de sûreté est appropriée pour une organisation apprenante	31
3	Prend les mesures appropriées pour éviter la dégradation de la sûreté et promouvoir des améliorations de la sûreté	
3.1	L'autorité de sûreté donne suite aux analyses périodiques de la sûreté	
3.2	Des enseignements sont tirés des situations anormales, des défaillances des centrales et de leurs réparations, puis cette expérience est intégrée dans le programme réglementaire	32
3.3	Un programme dynamique de recherche sur la sûreté est élaboré et exécuté conformément à un plan convenu/publié	33
3.4	La gestion de la sûreté des exploitants visés par la réglementation est contrôlée	

#	Titre de l'indicateur	Page
4	S'acquies de ses fonctions réglementaires ponctuellement et économiquement, et d'une façon que suscite la confiance des exploitants visés par la réglementation, du grand public et du gouvernement	
4.1	Les résultats réglementaires visés (par exemple, mission et objectifs) sont effectivement atteints	34
4.2	La prise de décision par l'autorité de sûreté est conforme aux critères	
4.3	Les critères et les objectifs de ponctualité, de transparence et d'ouverture des processus et des procédures réglementaires sont respectés	35
4.4	Les systèmes de contrôle des documents réglementaires sont conformes aux normes de qualité établies	
4.5	La réaction initiale de l'autorité de sûreté à toute situation anormale ou tout accident touchant une installation autorisée est conforme au plan convenu et publié	36
4.6	Les mesures de mise en application prises par l'autorité de sûreté sont conformes à la politique fixée	
4.7	L'autorité de sûreté s'acquies de ses obligations en matière d'information/communication vis-à-vis des autres parties prenantes (par exemple le gouvernement, le grand public, etc.) conformément à la politique fixée	37
4.8	L'autorité de sûreté s'acquies de ses obligations internationales conformément au plan approuvé	38
4.9	Les contrats sont gérés conformément à la politique convenue/publiée	39

#	Titre de l'indicateur	Page
4.10	La hiérarchie est à l'écoute et appuie la vision, la mission et les valeurs de l'organisation	39
5	S'attache à améliorer sans cesse sa performance	
5.1	Les informations en retour fournies par l'ensemble des parties prenantes et des exploitants dans le cadre du processus réglementaire sont collectées, analysées et utilisées au besoin, de façon régulière	40
5.2	L'efficacité de tout programme d'action faisant suite à un retour d'informations émanant d'exploitants et de parties prenantes est déterminée par référence aux critères fixés	41
5.3	Les résultats du processus réglementaire sont régulièrement analysés et évalués, par rapport aux critères convenus/publiés, et utilisés pour corriger la direction stratégique de l'année suivante	
5.4	Les activités réglementaires sont évaluées par rapport à la mission globale, pour déterminer dans quelle mesure les objectifs visés ont été atteints	42
5.5	Le plan réglementaire et les indicateurs de performance qui lui sont associés sont évalués régulièrement de façon à vérifier que les produits correspondent aux résultats escomptés et que les ressources sont utilisées de façon efficiente et efficace	43
5.6	Un système structuré de fonctionnement et/ou de gestion de la qualité est en place	

Figure. **Modèle de présentation**

Indicateurs de performance	Titre en relation avec le chapitre 3 et toute modification qui pourrait être nécessaire
Description	Description pour expliciter le titre tel qu'il a été modifié. Peut concerner la fréquence d'échantillonnage de la zone visée par l'indicateur
Objectif chiffré ou fourchette	L'objectif chiffré ou la fourchette dans laquelle l'indicateur est censé se trouver (en l'absence d'objectif chiffré, une note sur la façon dont il sera fixé)
Discussion	S'agira-t-il d'un indicateur précurseur ou décalé, quelles pourraient être les difficultés à surmonter dans la collecte des données et dans leur transformation en renseignements utiles pour les décideurs. Axer les commentaires sur les points suivants : <ul style="list-style-type: none"> • les enseignements tirés ; • les limitations ; • les améliorations produites ; • les initiatives ou « investissements » qui sont identifiés grâce aux indicateurs de performance ; • les avantages escomptés.
Résultats (facultatif)	Les résultats déjà obtenus (cela s'applique aux indicateurs existants et, en l'absence d'antécédents, on pourra présenter un historique d'indicateurs similaires dans d'autres industries ou juridictions, ou encore, faute d'une telle analogie, un argumentaire sur les résultats escomptés)
Informations complémentaires	Des informations complémentaires pouvant comporter des études connexes, la place de l'indicateur en question dans la hiérarchie des indicateurs – certains plus détaillés, d'autres plus globaux ou indirects, etc.

1. Assure le maintien d'un niveau de sûreté acceptable par les exploitants visés par la réglementation

1.1 Les règlements et les guides sont publiés, à jour, clairs et exhaustifs

La proportion menée à bien par rapport au plan.

Exemple spécifique

Tenue à jour de la réglementation – Les guides réglementaires sont actualisés conformément au plan annuel.

Évaluation

- Tous les utilisateurs peuvent utiliser l'indicateur établi, mais les objectifs prédéterminés (par exemple période préalablement définie pour la révision et la mise à jour) et les résultats dépendent des différences dans la définition donnée par les pays participants aux réglementations et aux guides (par exemple documents juridiquement contraignants, guides non contraignants, etc.).
- Il se peut que les aspects qualitatifs (pertinence, exhaustivité, proportionnalité, clarté, applicabilité, etc.) n'aient pas été explicitement inclus dans l'indicateur.
- L'indicateur peut être élargi pour prendre en compte des documents réglementaires supplémentaires.

1.2 Les inspections programmées sont effectuées

- La proportion des inspections programmées effectuée dans l'année.
- La proportion d'inspections débouchant sur des mesures d'application *importantes*.

Exemple spécifique

La proportion effectivement réalisée par rapport au plan.

Évaluation

- Cet indicateur a été jugé utile. Les avantages suivants ont été notés : a amélioré la gestion et favorisé une vision holistique ; a incité l'autorité de sûreté à envisager d'améliorer le système de planification et de notification des inspections; a montré que l'obligation d'effectuer certaines inspections était respectée ; a été utile pour suivre une activité réglementaire fondamentale et vérifier que les inspections régulières sont effectuées conformément au plan. En outre, l'utilisation de l'indicateur a débouché sur des améliorations des programmes et un rééquilibrage des efforts d'inspection privilégiant les exploitations à haut risque par rapport aux autres.
- La principale faiblesse de cet indicateur est qu'en lui-même il ne dit rien sur la qualité et la valeur ajoutée des inspections effectuées.
- Plusieurs nouveaux sous-indicateurs ont été définis, par exemple le pourcentage de réacteurs qui font l'objet d'inspections de base chaque année.

1.3 Des évaluations de la sûreté sont effectuées

- La proportion menée à bien en temps voulu par rapport au plan.
- La proportion d'évaluations faisant appel à une technologie prenant en compte les risques.

Exemple spécifique

La proportion d'évaluations de la sûreté menée à bien en temps voulu par rapport au plan.

Évaluation

- Dans l'ensemble, cet indicateur a été jugé utile pour suivre le travail d'évaluation, tant en interne, par l'autorité de sûreté, que par ses organisations d'assistance technique. Le deuxième sous-indicateur a été jugé utile pour les utilisateurs qui ont déjà mis sur pied une approche prenant en compte les risques pour optimiser l'affectation des ressources réservées aux interventions et pour communiquer au sujet des questions de sûreté avec les responsables de l'octroi des autorisations et les parties prenantes.

- Les difficultés rencontrées ont été les suivantes :
 - difficultés à réunir les informations en raison du manque de ressources et de la pénurie de personnel ; difficultés à fixer la durée des opérations de traitement pour les évaluations de la sûreté.
 - Prise en compte des retards qui se produisent lorsque les exploitants soumettent des dossiers de sûreté problématiques nécessitant l'ouverture d'un dialogue.
- Les avantages suivants ont été cités : utilisé dans les programmes de surveillance des réacteurs ; utilisé pour suivre la performance de différentes catégories d'évaluation de la sûreté effectuées par l'autorité de sûreté ; utilisé pour vérifier si les organisations d'assistance technique ont effectivement réalisé leurs évaluations de sûreté.
- L'indicateur ne peut à lui seul donner une idée de la qualité et de la valeur ajoutée des évaluations de la sûreté effectuées.
- La mise en œuvre d'un système de documentation électronique a été proposée comme un moyen d'obtenir plus facilement l'information.

1.4 *Les incidents intervenant en cours d'exploitation sont consignés et analysés*

- Achèvement de l'analyse dans le temps imparti.
- Délai de réaction de l'autorité de sûreté aux questions nouvelles.

Exemple spécifique

Laps de temps pour informer l'industrie des suites données aux incidents intervenus en cours d'exploitation.

Évaluation

- Cet indicateur a été jugé utile car il met en relief l'intensité des ressources utilisées et l'adéquation des ressources affectées à ce type d'activité. En outre, le premier sous-indicateur a été jugé utile pour diffuser les résultats des analyses au sein de l'autorité de sûreté et de la communauté de la sûreté nucléaire.

- Pour mieux tirer parti de l'indicateur, il faudrait, outre le facteur temps, s'intéresser à d'autres aspects : exhaustivité, filtrage, détermination de l'importance du point de vue de la sûreté, implications génériques, action correctrice immédiate et diffusion d'une communication générique.
- Plusieurs nouveaux sous-indicateurs ont été définis. Par exemple, le nombre et la proportion d'incidents intervenus en cours d'exploitation qualifiés de significatifs, très significatifs ou extrêmement significatifs et le nombre d'incidents par niveau de risque ou type de réaction.

1.5 Des exercices d'urgence sont programmés et effectués

La proportion d'exercices menés à bien par rapport au plan.

Exemple spécifique

Proportion d'exercices d'urgence exécutés par rapport au plan au cours de l'année.

Évaluation

- En cas d'utilisation de cet indicateur, il a été décidé qu'il conviendrait d'en interpréter la définition de façon à ce qu'elle renvoie aux activités de l'autorité de sûreté (par exemple, le degré de participation de l'autorité de sûreté dans les exercices d'urgence par rapport au plan). L'indicateur a été jugé utile, cependant il faudra peut-être définir des sous-indicateurs pour refléter les situations propres à chaque pays.
- L'utilisation de cet indicateur fait clairement apparaître aux autorités la nécessité de mettre davantage l'accent sur les exercices d'urgence.
- Cet indicateur présente l'inconvénient de ne rien dire sur la qualité ou la pertinence des plans. Une mauvaise performance révélée par cet indicateur, ou tout autre indicateur, devrait déclencher une analyse des causes premières, une identification des arbitrages effectués et une évaluation de la validité de ces arbitrages en terme de risque.
- Il faudrait envisager d'élaborer des indicateurs ou des instruments pour évaluer l'efficacité des exercices d'urgence.

1.6 Les problèmes qui se font jour sont traités

- Le personnel reçoit des orientations et des instructions et est sensibilisé au problème.
- Nombre et proportion de problèmes nouveaux pris en compte.
- Stabilité des instructions par rapport aux modifications apportées aux instructions à la suite de l'apparition de problèmes nouveaux.

Exemple spécifique

Néant.

Évaluation

Cet indicateur n'a pas été évalué dans le projet pilote. Cependant, nous recommandons son adoption pour les évaluations futures. Plusieurs raisons peuvent expliquer son absence à ce jour : difficulté de définir un problème comme un problème nouveau et difficulté pour déterminer à quel moment il s'est manifesté pour la première fois.

1.7 Des évaluations intégrées de la sûreté d'installations en cours d'exploitation sont réalisées

- Évaluation comparative des indicateurs de performance des exploitants – résultats obtenus par rapport à la performance prévue.
- Proportion d'activités programmées passées en revue par rapport au plan.

Exemple spécifique

Évaluation comparative de la performance des exploitants dans les domaines liés à la sûreté – résultats obtenus.

Évaluation

- Cet indicateur est utile pour contrôler la performance en matière de réglementation.

- Cet indicateur peut être lié à l'objectif institutionnel stratégique à pour s'assurer que le régime réglementaire est efficace et efficient.
- Cet indicateur est axé sur un processus qui peut lui-même comprendre une analyse d'indicateurs visant des performances des exploitants, d'où l'intégration éventuelle d'indicateurs indirects.

1.8 *Les carences en matière de sûreté sont consignées et corrigées*

Proportion et nombre des carences en matière de sûreté qui persistent à la fin de l'année.

Exemple spécifique

Les carences ou les cas de non-conformité en matière de sûreté sont consignés et corrigés dans le temps imparti.

Évaluation

- L'indicateur a été jugé utile pour suivre la correction des problèmes, des carences ou des cas de non-conformité relevés dans les rapports d'inspection et d'évaluation de la sûreté et pour rendre compte de l'efficacité de l'action du personnel destinée à encourager les exploitants à remédier aux insuffisances ou aux cas de non-conformité.
- Des difficultés ou des problèmes de collecte des données et de suivi ont été rencontrés.
- Pour être utile et pertinent, cet indicateur devrait comprendre des critères d'importance. Cet indicateur doit être manié avec précaution pour éviter de décharger les exploitants de leurs responsabilités.

2. Développer et maintenir un niveau approprié de compétence

2.1 *Des ressources appropriées, financières et humaines, sont définies et ajustées en fonction des plans établis pour le contrôle réglementaire de la sûreté nucléaire*

- Proportion du personnel ayant des compétences de base spécifiques (par exemple, mécanique structurelle), par rapport au nombre programmé.
- L'analyse des compétences est mise à jour conformément au plan fixé.
- La mémoire institutionnelle est maintenue conformément au plan fixé.

Exemple spécifique

Proportion du personnel ayant des compétences de base spécifiques (par exemple mécanique structurelle), par rapport au nombre programmé.

Évaluation

- Les participants ont utilisé le premier sous-indicateur et l'ont jugé utile.
- Cet indicateur permet de suivre les mesures stratégiques prises pour assurer la pérennité et la disponibilité des compétences du personnel.
- L'indicateur pourrait être utilisé pour planifier les ressources humaines et évaluer dans quelle mesure les stratégies destinées à attirer et à conserver du personnel hautement qualifié sont couronnées de succès.
- L'utilisation de l'indicateur dans toutes ses dimensions pourrait être utile dans l'avenir.

2.2 *La formation et le perfectionnement professionnel du personnel de l'autorité de sûreté sont assurés*

Proportion du personnel suivant des activités de formation/perfectionnement par rapport au nombre programmé.

Exemple spécifique

Proportion des ressources affectées aux activités de formation/développement par rapport au montant budgété.

Évaluation

- L'exercice a montré qu'il s'agissait d'un bon indicateur.
- L'indicateur de performance donne une idée de l'effort de formation, mais il devrait être complété par des chiffres concernant le renouvellement du personnel, et des données sur le niveau de compétence au moment du recrutement.
- Un système intégré d'information pour suivre les activités de formation devrait faciliter l'utilisation de cet indicateur.
- D'autres sous-indicateurs ont été fournis, par exemple : formation et perfectionnement professionnel et suivi dans le temps.

2.3 *Maintien des compétences requises*

- Renouvellement du personnel (taux de renouvellement ou autres techniques appropriées).
- La mémoire institutionnelle est maintenue conformément au plan fixé.

Exemple spécifique

Expérience du personnel technique (total et moyenne, exprimés en années).

Évaluation

- L'indicateur a été jugé utile mais il s'est avéré difficile de fixer des objectifs.
- Cet indicateur peut être utilisé pour suivre les tendances et analyser l'impact sur les objectifs en matière de réglementation.
- L'indicateur de performance ne prend pas en compte les compétences au moment du recrutement.
- Des programmes de perfectionnement du personnel pourraient être pris en compte ainsi que des indicateurs pour maintenir un équilibre satisfaisant en terme d'expérience, de connaissances et de diversité de points de vue.

2.4 *La charge de travail du personnel de l'autorité de sûreté est appropriée pour une organisation apprenante*

Nombre d'agents dont la charge de travail excède les frontières définies.

Exemple spécifique

Personnel faisant plus de 15 heures supplémentaires par mois (en pourcentage des horaires normaux).

Évaluation

- Utilisation insuffisante dans ce projet pilote pour porter un jugement éclairé sur les avantages ou sur les points faibles de cet indicateur.
- Cet indicateur de performance doit être perfectionné pour refléter une combinaison rationnelle de tâches, prenant en compte : l'âge, l'expérience, les antécédents, les technologies nouvelles, les nouvelles méthodes d'octroi d'autorisation, etc.

3. Prend les mesures appropriées pour éviter la dégradation de la sûreté et promouvoir des améliorations de la sûreté

3.1 *L'autorité de sûreté donne suite aux analyses périodiques de la sûreté*

Proportion d'évaluations de la sûreté et d'examens périodiques de la sûreté réalisés en temps voulu par rapport au plan.

Exemple spécifique

Délai moyen écoulé depuis le dernier examen de la sûreté.

Évaluation

- Cet indicateur a été utile pour suivre l'exécution d'examens de sûreté spécifiques, selon une approche plutôt anticipatrice ou réactive. Il permet une affectation des ressources dans les délais prévus pour mettre en œuvre les activités les plus prioritaires.
- Cet indicateur n'aborde pas les aspects qualitatifs – portée et au degré de détail – des examens de sûreté.

3.2 *Des enseignements sont tirés des situations anormales, des défaillances des centrales et de leurs réparations, puis cette expérience est intégrée dans le programme réglementaire*

- Nombre de recommandations formulées à la suite d'informations en retour.
- Proportion de recommandations formulées effectivement mises en œuvre.

Exemple spécifique

Des rapports anticipateurs sont publiés en temps voulu.

Évaluation

- Il est difficile de fixer des objectifs quantitatifs pour cet indicateur en raison de la spécificité des problèmes nouveaux. La valeur est déduite du contrôle et de l'analyse de la tendance des situations anormales, ainsi que du suivi des recommandations d'améliorations qui en résultent.
- Accorder trop d'importance à un objectif numérique absolu pourrait influencer l'exploitant et l'autorité de sûreté (par exemple, l'exploitant à ne pas rechercher ou à ne pas déclarer les situations anormales et l'autorité de sûreté à formuler des recommandations sans se préoccuper de leurs effets ou de leur applicabilité). L'indicateur ne prend pas en compte les aspects qualitatifs des recommandations (l'importance des situations anormales et la valeur ajoutée des recommandations).

3.3 *Un programme dynamique de recherche sur la sûreté est élaboré et exécuté conformément à un plan convenu/publié*

Proportion de projets achevés par rapport au plan.

Exemple spécifique

- Proportion de projets de recherche se déroulant conformément au plan.
- Proportion de projets achevés par rapport au plan.

Évaluation

- Cet indicateur est intéressant pour suivre les progrès et l'achèvement des activités de recherche par rapport à un programme établi. S'agissant des programmes de recherche conjoints, la surveillance de l'indicateur peut permettre d'éviter les activités redondantes et contribuer à optimiser l'affectation des ressources.
- Cependant, l'indicateur ne dit rien sur le bien fondé du plan ou les résultats de la recherche.

3.4 *La gestion de la sûreté des organismes réglementés est contrôlée*

- Proportion d'organisations réglementées dont le niveau de compétence de base du personnel a été évalué par rapport à des normes établies.
- Proportion d'organisations réglementées dont les transformations programmées (par exemple technologies, systèmes de gestion et structures organisationnelles) ont été évaluées par rapport à des normes établies.

Exemple spécifique

Proportion d'organisations réglementées dont les transformations programmées ont été évaluées, par rapport à des normes établies.

Évaluation

- Cet indicateur ne fait que contrôler les activités d'examen de l'autorité de sûreté, sur un point important mais difficile à évaluer
- Il n'existe pas pour ce domaine de normes bien établies concernant l'objet, les modalités et le responsable de l'évaluation.

4. S'acquies de ses fonctions réglementaires ponctuellement et économiquement, et d'une façon que suscite la confiance des exploitants visés par la réglementation, du grand public et du gouvernement

4.1 *Les objectifs réglementaires visés (par exemple, mission et objectifs) sont effectivement atteints*

- Proportion des objectifs réglementaires visés effectivement atteints.
- Proportion des exigences réglementaires respectées par les exploitants visés par la réglementation.
- Nombre de carences en matière de sûreté relevées par l'autorité de sûreté qui n'avaient pas été décelées par l'exploitant.

Exemple spécifique

Proportion des activités programmées appelant au respect des prescriptions effectuée à la fin de l'année.

Évaluation

- Cet indicateur a été jugé utile. Il peut être utilisé pour suivre l'évolution de la situation et faire clairement apparaître dans quelle mesure les objectifs et les missions de l'autorité de sûreté ont été accomplis.
- En général, cet indicateur et les autres indicateurs appartenant au groupe 4, visent à gagner la confiance et l'adhésion du public.
- Les indicateurs du groupe 4 donne des éclaircissements sur les activités, les produits et résultats d'ensemble.

4.2 *La prise de décision par l'autorité de sûreté est conforme aux critères*

La proportion des décisions prises par l'autorité de sûreté qui sont conformes aux critères (par exemple, nombre de dossiers de sûreté réglés dans les trois mois suivant leur dépôt).

Exemple spécifique

Processus décisionnel au point – les décisions devraient être diffusées dans les deux mois. L'indicateur est le nombre et le rythme de diffusion des décisions : moins d'une par mois / 1 à 3 par mois / plus de 3 par mois.

Évaluation

- L'indicateur a été jugé utile. Il permet à l'autorité de sûreté de structurer ses activités et d'affecter ses ressources.
- En revanche, cet indicateur à lui seul ne dit rien sur la qualité et la valeur ajoutée des décisions réglementaires.

4.3 Les critères et les objectifs de ponctualité, de transparence et d'ouverture des processus et des procédures réglementaires sont respectés

La politique de mise en conformité sous forme de mesures contraignantes graduées a été administrée équitablement.

Exemple spécifique

Pourcentage du nombre de tâches pour lesquelles le calendrier est respecté par rapport au nombre total (exception faite des occasions où les changements de calendrier sont indépendants de la volonté de l'autorité de sûreté).

Évaluation

- Cet indicateur a été jugé utile, mais de l'avis général des sous-indicateurs plus spécifiques sont nécessaires.
- L'autorité de sûreté peut trouver un intérêt à définir des produits plus cohérents, des évaluations ayant une certaine uniformité en termes de risque, d'amendes infligées et de sanctions à l'encontre des exploitants.

4.4 Les systèmes de contrôle des documents réglementaires sont conformes aux normes de qualité établies

- Proportion de documents produits en conformité avec les normes de qualité et de ponctualité.

- Nombre d'incidents de défaut des informations requises pour appuyer les activités réglementaires.

Exemple spécifique

Pourcentage du nombre de rapports d'inspection achevés en temps voulu par rapport au nombre total.

Évaluation

On ne dispose pas à ce stade de suffisamment d'informations pour évaluer l'utilité de cet indicateur. Cependant, nous recommandons son maintien et sa mise à l'essai car il peut être utilisé pour l'analyse des causes premières.

4.5 *La réaction initiale de l'autorité de sûreté à toute situation anormale ou accidentelle touchant une installation autorisée est conforme au plan convenu et publié*

- Proportion de situations ayant suscité une réaction conforme aux critères fixés.
- Proportion d'enquêtes lancées selon les critères préalablement fixés.
- Les instruments, orientations et formations fournis au personnel chargé de remédier à la situation sont conformes aux attentes.

Exemple spécifique

Néant.

Évaluation

On ne dispose à ce stade d'aucune information pour évaluer l'utilité de cet indicateur. Cependant, nous recommandons le maintien de cet indicateur et sa mise à l'essai car il peut être utilisé pour l'analyse des causes premières et la notification des incidents.

4.6 *Les mesures de mise en application prises par l'autorité de sûreté sont conformes à la politique fixée*

Proportion des activités de mise en application conformes aux critères figurant dans le plan.

Exemples spécifiques

- Proportion des activités de mise en application répondant aux critères fixés dans le plan.
- Pourcentage des activités d'application réalisées dans les délais prévus.

Évaluation

- Cet indicateur a été jugé utile, surtout pour mesurer l'efficacité de la mise en œuvre de mesures graduées pour faire respecter les règles fixées.
- Cet indicateur de performance peut permettre de vérifier l'efficacité d'une politique de mise en application.
- Le projet pilote a montré qu'il était possible de définir un certain nombre de sous-indicateurs dans ce domaine.

4.7 *L'autorité de sûreté s'acquitte de ses obligations en matière d'information/communication vis-à-vis des autres parties prenantes (par exemple le gouvernement, le grand public, etc.) conformément à la politique fixée*

- Nombre d'enquêtes pour recueillir les vues des parties prenantes.
- Les vues des parties prenantes s'inscrivent dans le cadre fixé.
- Nombre de questions ayant reçu une réponse conformément aux critères fixés.

Exemples spécifiques

- L'autorité de sûreté s'acquitte de ses obligations en matière d'information et de communication vis-à-vis des autres parties prenantes (par exemple gouvernement, grand public, etc.) conformément avec la politique fixée.
- Nombre d'enquêtes pour recueillir les opinions des parties prenantes.

Évaluation

- L'indicateur a été jugé utile.

- Pour obtenir un tableau complet des vues exprimées par les parties prenantes, l'autorité de sûreté doit consulter un éventail de parties intéressées.
- Pour utiliser cet indicateur, l'autorité de sûreté doit avoir une politique claire concernant la communication avec les autres parties prenantes.
- La mise en œuvre de cet indicateur peut nécessiter des ressources non négligeables.
- Il faudrait que l'autorité de sûreté envisage des sous-indicateurs qui mesurent l'accessibilité de l'autorité de sûreté, notamment des sous-indicateurs utilisant des technologies telles que l'internet.

4.8 *L'autorité de sûreté s'acquitte de ses obligations internationales conformément au plan approuvé*

- Proportion, par rapport au plan, du personnel qui participe à des réunions, des groupes de travail, des activités d'examen par les pairs.
- Normes modifiées et améliorées, réglementation renforcée en raison de l'engagement à l'échelon international.

Exemples spécifiques

- Volume des activités à l'échelon international.
- Volume des échanges de personnel.

Évaluation

- Cet indicateur a été jugé utile, mais des travaux plus approfondis sont nécessaires pour mettre au point des sous-indicateurs supplémentaires. Par exemple, il serait utile de disposer de sous-indicateurs qui montrent que la participation de l'autorité de sûreté à des activités internationales a été utile. Il serait également intéressant d'avoir des sous-indicateurs montrant comment la participation à des activités internationales peut contribuer à résoudre les questions que se pose une organisation apprenante.

- Il y a un risque de privilégier le volume de l'activité sans s'interroger sur la qualité de l'activité internationale.
- Il serait intéressant d'élargir cet indicateur pour recueillir les points de vue de sources de données et d'informations internationales et d'autres sources.

4.9 *Les contrats sont gérés conformément à la politique convenue/ publiée*

- Proportion des contrats prévus établis en temps voulu.
- Proportion des résultats qui satisfont les critères de réussite préalablement établis.

Exemple spécifique

Ratio des ressources non imputables aux ressources totales.

Évaluation

- Il n'y a pas suffisamment d'informations à ce stade pour évaluer l'utilité de cet indicateur. Cependant, nous recommandons le maintien et la mise à l'essai de cet indicateur car il peut être utilisé pour vérifier si le travail accompli par le sous-traitant est de qualité et d'un bon rapport qualité/prix.
- Cet indicateur pourrait fournir à la direction un moyen de vérifier si le travail à effectuer a été affecté au sous-traitant pertinent.

4.10 *La hiérarchie est à l'écoute et appuie la vision, la mission et les valeurs de l'organisation*

Proportion de suggestions du personnel retenues.

Exemple spécifique

Pourcentage de suggestions portant sur l'amélioration des processus par rapport au nombre total de suggestions soumises.

Évaluation

- Il n'y a pas assez d'informations à ce stade pour évaluer l'utilité de cet indicateur. Cependant, nous recommandons la maintien et

la mise à l'essai de cet indicateur car il peut être utile pour apporter des améliorations à partir des informations en retour communiquées par le personnel.

- Pour utiliser effectivement cet indicateur, il faut un programme pour donner suite aux propositions du personnel.
- Des sous-indicateurs sont nécessaires dans ce domaine (par exemple, enquêtes internes pour évaluer la qualité de l'encadrement).

5. S'attache à améliorer sans cesse sa performance

5.1 *Les informations en retour fournies par l'ensemble des parties prenantes et des exploitants dans le cadre du processus réglementaire sont collectées, analysées et utilisées au besoin, de façon régulière*

- Proportion de réunions avec des exploitants et des parties intéressées, par rapport au plan fixé.
- Proportion des opinions d'exploitants et de parties intéressées portant un jugement favorable sur l'autorité de sûreté.
- Nombre d'analyses effectuées et d'améliorations apportées à la suite d'informations en retour émanant d'exploitants et de parties concernées.

Exemple spécifique

Nombre d'analyses effectuées et d'améliorations apportées à la suite d'informations en retour émanant d'exploitants et de parties concernées.

Évaluation

- Il s'agit d'un indicateur utile pour évaluer les réactions des parties prenantes et il pourrait être utilisé dans le contexte du système de gestion de la qualité. Il peut également servir à harmoniser ou à ajuster les objectifs stratégiques et, ce faisant, déboucher sur des améliorations.
- Pour utiliser cet indicateur, il faut non seulement que l'autorité de sûreté sollicite les parties prenantes, mais également que les acteurs extérieurs s'impliquent effectivement.

- Il faut analyser avec soin le bien fondé et la pertinence des contributions pour approfondir l'analyse en tenant compte de la diversité des points de vue exprimés par les différentes parties concernées.

5.2 *L'efficacité de tout programme d'action faisant suite à un retour d'informations émanant d'exploitants et de parties prenantes est déterminée par référence aux critères fixés*

Proportion des modifications apportées aux orientations stratégiques et aux programmes internes à l'institution qui peut être attribuée au retour d'informations émanant d'exploitants et de parties prenantes.

Exemple spécifique

Néant.

Évaluation

- Cet indicateur de performance n'a pas été évalué pendant le projet pilote et il faut disposer d'un mécanisme d'association des parties prenantes qui a fait ses preuves avant de pouvoir l'utiliser.
- Déterminer quelle catégorie de parties prenantes apporte une contribution précise susceptible d'enrichir l'indicateur.

5.3 *Les résultats du processus réglementaire sont régulièrement analysés et évalués, par rapport aux critères convenus/publiés, et utilisés pour corriger la direction stratégique de l'année suivante*

- Proportion de processus réglementaires analysés par rapport au plan.
- Respect des délais dans l'exécution de ces analyses par rapport au plan.
- Proportion des modifications attribuée aux analyses des processus.
- Plan stratégique pour l'année établi.
- Rapport annuel établi.
- Valeurs de l'organisation débattues.

Exemple spécifique

Plans stratégiques pour l'année établie.

Évaluation

- Ces indicateurs de performance se sont révélés faciles à utiliser et utiles pour analyser et contrôler la fonctionnalité des processus réglementaires et, ce faisant, ils peuvent contribuer à initier des améliorations nécessaires.
- Ces indicateurs de performance ne disent rien sur les aspects qualitatifs de ces produits (efficacité des processus, pertinence des plans ou intérêt du rapport).

5.4 *Les activités réglementaires sont évaluées par rapport à la mission globale, pour déterminer dans quelle mesure les objectifs visés ont été atteints*

- Proportion des évaluations des activités réglementaires effectuées par rapport au plan.
- Indicateurs de performance examinés.
- Résultats des examens externes par des pairs.

Exemple spécifique

Proportion d'audits internes réalisés par rapport au plan.

Évaluation

- L'utilisation de cet indicateur de performance favorise un programme d'auto-évaluation efficace et une philosophie de perfectionnement continue. Il englobe tous les éléments qui contribuent aux missions de l'autorité de sûreté.
- Il n'est pas possible d'utiliser tous les sous-indicateurs secondaires si l'autorité de sûreté n'est pas dotée d'un système de gestion de la qualité.

5.5 *Le plan réglementaire et les indicateurs de performance qui lui sont associés sont évalués régulièrement de façon à vérifier que les produits correspondent aux résultats escomptés et que les ressources sont utilisées de façon efficiente et efficace*

- Nombre d'évaluations des indicateurs de performance réalisées par rapport au plan.
- Nombre d'indicateurs de performance remaniés et restructurés (stabilité des mesures d'une suite d'indicateurs de performance).
- Nombre de nouveaux indicateurs de performance requis pour affecter correctement les ressources et confirmer la réalisation des missions et des objectifs.

Exemple spécifique

Cet indicateur de performance n'a pas été évalué pendant le projet pilote.

Évaluation

Étant donné que cet indicateur évalue la performance globale du système d'indicateurs, plusieurs années d'expérience seront nécessaires avant de pouvoir procéder à une évaluation exhaustive.

5.6 *Un système structuré de fonctionnement et/ou de gestion de la qualité est en place*

- Utilisation d'une méthodologie reconnue (par exemple, ISO 9000 ou EFQM).
- Existence d'une politique en matière de gestion opérationnelle.
- Application de la politique à la totalité des activités de réglementation et à tous les niveaux.
- Des examens réguliers sont programmés, exécutés et les améliorations et les conclusions sont mises en œuvre.
- Des audits externes et internes et des exercices de comparaison sont programmés et effectués conformément au plan (remarque : définitions ISO).

Exemple spécifique

Série d'évaluations internes/externes du Modèle de l'excellence de la Fondation européenne pour la gestion de la qualité (EFQM).

Évaluation

Cet indicateur doit être redéfini et approfondi afin de remplacer le libellé actuel de cet indicateur Oui/Non par des indicateurs qui mesurent les progrès accomplis sur la voie d'un système de gestion opérationnelle et/ou d'un système de gestion de la qualité.

4. OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS

Tout au long du projet pilote, les participants ont fait part de leurs expériences dans la mise en œuvre d'indicateurs de performance directs, au moyen d'un formulaire conçu à cet effet. Les principales réactions sont récapitulées ci-dessous. Le groupe de travail admet qu'il est impossible dans le courant d'une année de saisir l'ensemble des aspects positifs et négatifs de l'utilisation d'indicateurs de performance.

L'utilisation d'indicateurs de performance directs :

- a donné une image plus globale de la situation de travail et permet à l'encadrement d'avoir une idée plus précise de la situation individuelle de tous les membres du personnel ;
- a permis de mieux cerner les questions à long terme et fourni une base pour l'ajustement des priorités à l'intérieur du plan de travail et du système de planification ;
- a permis de déceler des carences et a déclenché des mesures correctrices ;
- a permis une affectation plus rationnelle des ressources avec des ajustements appropriés en fonction de la mission ;
- a démontré la difficulté de définir des indicateurs qui ne soient pas influencés par d'autres indicateurs ;
- a permis une communication plus efficace avec les parties prenantes internes et externes ;
- a favorisé et amélioré la compréhension des attentes par les parties prenantes internes et externes ;
- a incité à se pencher de plus près sur les résultats de l'action de l'autorité de sûreté ;

- devrait s'inscrire dans un processus durable d'auto-amélioration ;
- peut éventuellement indisposer le personnel si les indicateurs de performance sont jugés trop nombreux, peu pertinents ou mal ciblés par rapport à la mission principale de l'autorité de sûreté ;
- doit être précédée par des définitions claires et suivie par une analyse appropriée pour éviter les malentendus ;
- doit être envisagée dans le contexte d'un système équilibré de gestion de la qualité ;
- doit être complétée par des considérations qualitatives, des indicateurs indirects et d'autres informations pour obtenir une évaluation complète de la performance réglementaire ;
- requiert une certaine prudence de façon à éviter de sacrifier la qualité pour réaliser des objectifs chiffrés ;
- tend à privilégier les indicateurs de performance mesurant l'efficacité plutôt que l'efficacités.

5. RECOMMANDATIONS

On trouvera ci-dessous les recommandations formulées à la suite de l'expérience acquise pendant l'exécution du projet pilote.

- Il est recommandé aux pays membres d'utiliser des indicateurs de performance directs, notamment ceux décrits dans le présent rapport, pour évaluer et améliorer dans la mesure du possible leur efficacité et leur efficacité réglementaires. L'utilisation des indicateurs de performance donne les meilleurs résultats quand ces derniers s'inscrivent dans un système établi de gestion de la qualité.
- Il est recommandé au CANR de rester actif dans ce domaine et d'organiser un examen annuel pour échanger les enseignements tirés. Il faudrait qu'un groupe de travail se réunisse en 2004 pour établir d'ici à 2007 un rapport d'étape prenant en compte les autres activités internationales dans ce domaine.
- Il faudrait que le CANR examine des moyens de fédérer l'ensemble des efforts et des initiatives diverses dans le domaine général de l'efficacité et de l'efficacité réglementaires.
- Il est recommandé à l'AEN de communiquer les résultats de ce projet pilote à d'autres parties prenantes intéressées (par exemple pays membres et non-membres).
- Il est recommandé au CANR d'élaborer un cadre intégré pour l'efficacité et l'efficacité réglementaires, accordant une attention particulière aux aspects qualitatifs de la performance réglementaire et à la valeur ajoutée par les autorités de sûreté à la sûreté nucléaire.

6. DOCUMENTATION DE RÉFÉRENCE

De nombreux documents ont été utilisés dans la préparation du présent rapport et plusieurs sont directement cités dans le corps du texte. Il s'agit à la fois de documents de référence et de lectures complémentaires à l'intention de ceux qui prévoient d'entamer des travaux sur les indicateurs directs. Ces documents étaient les suivants :

Références directes

- AEN (2001), *Améliorer l'efficacité des autorités de sûreté nucléaire*, rapport CANR 2001 (Note : parfois mentionné sous le titre rapport précédent de l'AEN), OCDE. Paris.
- Proceedings from the NEA International Forum on Measuring, Assessing and Communicating Regulatory Effectiveness (MACRE 2003), NEA/CNRA/R(2004)x, à paraître.
- CNRA Pilot Project on Direct Indicators for Nuclear Regulatory Efficiency and Effectiveness – Complete Results (à usage officiel), NEA/CNRA/R(2004)x, à paraître.
- TGRE Notebook – Compilation of information compiled by the TGRE Task Group, (à usage officiel), document interne au CANR.

Autres références utiles

- AEN (2002), *Améliorer ou maintenir le niveau de sûreté nucléaire*, rapport du CANR, OCDE, Paris.
- Assessment of Regulatory Effectiveness, IAEA PDRP-4, 1999.