

Division de Strasbourg

Strasbourg, le 19 juin 2019

N° Réf : CODEP-STR-2019-027228
N/Réf. Dossier : INSSN-STR-2019-0724

Monsieur le directeur du centre nucléaire
de production d'électricité de Cattenom
BP n°41
57570 CATTENOM

Objet : Contrôle des installations nucléaires de base
Centre Nucléaire de Production d'Électricité (CNPE) de Cattenom
Inspection du 25 avril 2019
Thème : Gestion des Compétences.

Références :

- [1] Arrêté du 7 février 2012 modifié fixant les règles générales relatives aux installations nucléaires de base
- [2] Document EDF – D4008-DPN / DRH-M – Guide DPN pour la rédaction d'une cartographie de compétences
- [3] Document EDF – D455017009348 – Note de clôture du Programme Compétences de la DPN
- [4] Document EDF – D4008.27.01JPG/VB – Le manuel qualité de la DPN.
- [5] Document EDF – D5320/NO/07/SF/993089 - Note d'organisation du sous -processus « Manager les compétences »

Monsieur le Directeur,

Dans le cadre des attributions de l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN) concernant le contrôle des installations nucléaires de base, une inspection a eu lieu le 25 avril 2019 au centre nucléaire de production d'électricité de Cattenom. Cette inspection portait sur le thème du « Management des Compétences ».

Je vous communique ci-dessous la synthèse de l'inspection ainsi que les principales demandes et observations qui résultent des constatations faites, à cette occasion, par les inspecteurs.

Synthèse de l'inspection

L'inspection en objet concernait le thème du « Management des Compétences ». Les inspecteurs ont examiné le processus global de gestion des effectifs et les différents volets de la gestion des compétences dans le cadre du bilan 2018 du « programme compétences » établi par l'exploitant. A ce titre, les inspecteurs ont passé en revue le déploiement du référentiel national SAT (Systematic Approach Training) pour l'ensemble des compétences métiers et un certain nombre de dispositions tels que le PFE (Programme de Formation de l'Etablissement), le suivi des habilitations, le fonctionnement

des CF (comités de formation), les formations associées à l'intégration du NCC (Noyau de Cohérence Conduite) et les formations associées aux modifications matérielles.

Les inspecteurs ont également examiné certaines dispositions du processus de retour d'expérience mises en œuvre par l'exploitant notamment pour assurer une amélioration continue du management des compétences.

Au vu de cet examen, les inspecteurs ont relevé un processus de « Management des Compétences » assez robuste ainsi que des efforts significatifs entrepris par l'exploitant pour déployer le programme « compétences ». Le fonctionnement des CF qui constituent les piliers de ce programme est apparu à ce titre relativement performant.

Les inspecteurs soulignent le caractère fédérateur de la base CAMELEON (visites managériales, PCI, visites chantiers, FEP électroniques...) qui leur a été présentée et qui permet *a priori* de produire une vision intégrée des différentes sources de remontée des données du terrain (service, section..).

Au cours de leurs entretiens avec les chefs de services et leurs adjoints, les inspecteurs ont noté la bonne appropriation des référentiels SAT [notamment pour la mise en œuvre des OST (Observations Sur le Terrain)] et des méthodes de dimensionnement des effectifs qui ont pu être clairement présentés et explicités par les managers. Par ailleurs, les inspecteurs n'ont pas relevé de problème particulier en terme d'effectifs ou de niveaux de compétences, y compris pour les activités sensibles telles que les activités à risques de non qualité de maintenance ou d'exploitation (NQME).

Enfin, les inspecteurs ont perçu de manière positive, le travail sur les compétences collectives effectué dans différents services et plus particulièrement dans le service Conduite.

Toutefois, les échanges tenus lors de l'inspection et l'examen à l'échelon des différents services ont révélé quelques points qui peuvent fragiliser le processus de gestion des compétences. Cela concerne principalement le suivi des actions correctives du processus de management des compétences.

A. DEMANDES D'ACTIONS CORRECTIVES

Auto-évaluation et actions correctives du processus de management de compétences

Les articles suivants de l'arrêté [1] stipulent :

- Art. 1.3. « *écart : non-respect d'une exigence définie, ou non-respect d'une exigence fixée par le système de management intégré de l'exploitant susceptible d'affecter les dispositions mentionnées au deuxième alinéa de l'article L. 593-7 du code de l'environnement* »
- Art. 2.4.1. I « *L'exploitant définit et met en œuvre un système de management intégré (SMI) qui permet d'assurer que les exigences relatives à la protection des intérêts mentionnés à l'article L. 593-1 du code de l'environnement sont systématiquement prises en compte dans toute décision concernant l'installation ...*»
- Art. 2.4.2. « *L'exploitant met en place une organisation et des ressources adaptées pour définir son système de management intégré, le mettre en œuvre, le maintenir, l'évaluer et en améliorer l'efficacité.* ».
- Art. 2.6.3 III « *Le traitement d'un écart constitue une activité importante pour la protection.*».

A l'occasion du passage en mode pérenne du programme « Compétences », chaque site était tenu de procéder à une auto-évaluation fin 2017 en regard des attendus définis par les référentiels nationaux. L'exploitant dit avoir obtenu le niveau « Moyen » (le niveau attendu par le national étant le niveau « Bon »). Les inspecteurs n'ont pas obtenu de vision claire des critères ayant conduit à l'établissement de ce niveau « Moyen ». Ils ont considéré que le plan d'action 2018 lié au sous-processus « Manager les compétences » n'apportait pas suffisamment de vision globale, cohérente et hiérarchisée de l'ensemble des actions correctives (depuis l'auto-évaluation effectuée fin 2017 jusqu'aux fragilités identifiées fin

2018 lors de la revue du sous-processus « Manager les compétences »). De plus, les inspecteurs ont considéré que les actions correctives apportées en réponse à certaines faiblesses identifiées (volet compétences insuffisant dans les ADR, qualité insuffisante de l'enquête pour élaborer le PFE...) restaient à clarifier.

Le processus de gestion des compétences, intégrant l'ensemble des dispositions du programme « Compétences » (implication managériale, comités de formation, service commun de formation, démarche SAT, ...) fait partie du SMI. A ce titre, ces dispositions doivent faire l'objet d'une évaluation régulière, suivie le cas échéant d'un plan d'action pour en améliorer l'efficacité. Le cycle d'évaluation doit s'appuyer sur une organisation formalisée. Le plan d'action doit être priorisé et faire l'objet d'une traçabilité.

Demande A1 : Je vous demande d'assurer la traçabilité de l'ensemble des actions correctives identifiées dans le cadre de la revue du sous-processus « Manager les compétences » et du bilan 2018 du programme Compétences, en précisant pour chacune de ces actions le pilote, l'échéance et le niveau de priorité. Vous me préciserez par ailleurs les modalités prévues pour évaluer l'efficacité de chacune de ces actions correctives.

L'article suivant de l'arrêté [1] stipule :

- Art. 2.5.5. « *Les activités importantes pour la protection, leurs contrôles techniques, les actions de vérification et d'évaluation sont réalisées par des personnes ayant les compétences et qualifications nécessaires. A cet effet, l'exploitant prend les dispositions utiles en matière de formation afin de maintenir ces compétences et qualifications pour son personnel...* ».

Cartographie des effectifs et compétences

Le guide DPN [2] préconise de procéder à une estimation en nombre et en niveau des compétences requises (cibles) dans chaque domaine d'activité. 4 niveaux de compétences (I, L, U, O) permettent de définir le professionnalisme d'un salarié :

- I (niveau 1) : Réalisation des activités simples sous surveillance. Connaissances en cours d'acquisition
- L (niveau 2) : Réalisation des activités de manière autonome. Compétences nécessaires à la maîtrise de l'emploi acquises (niveau reconnu pour l'habilitation)
- U (niveau 3) : Gestion des aléas, amélioration des méthodes et de l'organisation, transfert des compétences (cible d'expert)
- O (niveau 4) : Fait référence au niveau du site et/ou au niveau du Parc (cible d'expert)

Le guide DPN [2] donne des orientations sur les éléments qui dimensionnent le nombre et le niveau des compétences pour l'ensemble des métiers (nombre d'interventions, politique de FOFF, pyramide des âges, évolutions potentielles des organisations, ...) et préconise de développer une vision prospective avec la définition des cibles compétences à minima sur 3 ans avec une cible à 5 ans.

Au cours des échanges avec le service SEL, les interlocuteurs ont présenté la cartographie des compétences du service. Ils ont fait part aux inspecteurs d'une réflexion en cours sur leur méthode de dimensionnement des ressources (astreinte, maintenance préventive...). Ce travail prend tout son sens en regard de l'introduction de nouveaux matériels (dont les DUS), et donc potentiellement de nouvelles compétences à créer, et doit aboutir à une mise à jour de la note de politique industrielle du service pour fin 2019. Lors de l'examen de la cartographie des compétences du service, les inspecteurs ont noté une absence de vision prospective des cibles compétences au-delà de 2019. L'exploitant a justifié cette absence de projection à court et moyen terme par le fort turn-over existant notamment au sein du service. Les inspecteurs considèrent que l'exploitant doit être en mesure de gérer ce turn-over afin de ne pas compromettre le dimensionnement en effectifs et compétences du SEL au-delà de 2019, compte

tenu notamment des anticipations nécessaires en terme de formation (AKA électricité) et de la perspective de la prochaine VD3.

Demande A2 : *Je vous demande d'apporter une clarification sur les dispositions que vous mettez en œuvre pour prendre en compte le turn-over au sein du service SEL. Vous préciserez les mesures prises pour anticiper les conséquences de ce turn-over sur la gestion des compétences rares et sensibles et fiabiliser le dimensionnement de ces compétences à court et moyen terme.*

B. Demandes d'informations complémentaires

Note d'organisation du SCF

La note de clôture du programme Compétences de la DPN [2] stipule que chaque site doit créer un SCF (Service Commun de Formation) avec une note d'organisation décrivant le noyau dur des activités et les emplois repères DPN et UFPI. L'exploitant n'a pas été en mesure de présenter aux inspecteurs la note d'organisation de leur SCF. Selon l'exploitant, cette note ne peut pas être publiée à l'heure actuelle dans la mesure où le déploiement de leur outil « My HR » va bouleverser leur organisation. L'outil « My HR », qui doit permettre d'intégrer la gestion de la formation, de l'embauche et de compiler les données d'entrée alimentant les CF, est présenté par l'exploitant comme un moyen de remettre le manager au cœur de la gestion des compétences. Les inspecteurs ont relevé à cette occasion des difficultés temporaires liées au manque de visibilité du déploiement de cet outil qui crée des incertitudes quant à la future organisation du SCF.

Demande B1 : *Je vous demande de m'apporter une clarification des conséquences attendues de l'outil « My HR » sur l'organisation du SCF et de m'indiquer la date d'échéance prévisionnelle de rédaction de la note d'organisation du SCF.*

Mission consultant facteurs humains (CFH)

Les inspecteurs se sont entretenus avec la CFH du site. Dans le cadre de ces échanges, la CFH a évoqué la diversité de ces domaines d'interventions (analyse des événements sous un angle FH (50% de son activité), amélioration des situations de travail, pilotage du levier « Adhérence aux procédures », ...). Les inspecteurs ont perçu de manière favorable les échanges réguliers de la CFH avec d'autres entités (rencontres au niveau national avec les consultants spécialisés dans la conduite du changement, échanges avec les métiers sur le thème des PFI (pratiques de fiabilisation), ...) ainsi que sa contribution au développement du domaine FH dans le champ de la sûreté (participation aux formations, diffusion de la « culture sûreté », contribution au diagnostic annuel de sûreté avec un volet compétences,..).

Les inspecteurs ont cependant été informés que le CNPE, théoriquement gréé avec deux postes CFH (un poste par paire de tranches) est gréé avec un seul poste CFH depuis le mois de juillet 2018. Le second poste CFH n'est prévu d'être pourvu qu'au mois de septembre 2019.

La DPN considère que la fonction CFH est une fonction à part entière associée à un référentiel métier CFH, lui-même intégré dans le référentiel SAT. Selon ce référentiel, et comme en a témoigné la CFH au cours de l'entretien, la mission du CFH est pleinement intégrée au domaine de la sûreté. Les inspecteurs considèrent que la présence d'une seule compétence CFH sur un CNPE 4 tranches pendant une aussi longue période ne constitue pas un contexte favorable au management de la sûreté.

Demande B2 : *Je vous demande d'analyser les éléments de contexte qui ont conduit à l'absence d'un poste CFH sur deux pendant plus de 12 mois, son impact et le retour d'expérience qui en est tiré.*

Efficacité des formations réactives

Le manuel qualité de la DPN [4] stipule que l'efficacité des dispositifs de formation est évaluée régulièrement au regard du REX de formation et d'exploitation.

La note d'organisation du site [5], stipule que les formations dispensées sur le CNPE doivent être évaluées selon 4 niveaux :

- Niveau 1 : questionnaire satisfaction stagiaire et réalisation d'une synthèse de stage.
- Niveau 2 : réalisation d'une évaluation sommative (le formateur délivre à l'issue du stage une attestation individuelle de capacité qui précise le résultat global de l'évaluation et propose des axes de progrès en cas d'objectifs pédagogiques non atteints).
- Niveau 3 : vérification de la mise en application de la formation sur le terrain.
- Niveau 4 : mesure de l'efficacité de la formation sur la performance d'exploitation.

Les inspecteurs considèrent que le contenu du référentiel d'EDF est conforme aux attendus de l'arrêté [1] et que l'exploitant doit mettre en œuvre des dispositions en ce sens. Au cours des échanges en salle, l'exploitant a informé les inspecteurs des réflexions menées par le CNPE pour élaborer une méthode d'évaluation de niveau 3 sur certaines formations réactives. Cette méthode, qui constitue une étape importante pour l'exploitant dans le cadre de l'évaluation du dispositif de formation, a été validée en CF de direction et partagée avec les référents métiers.

Demande B3 : Je vous demande de me transmettre le détail de la méthode d'évaluation de niveau 3 et de me préciser le critère de choix des formations réactives qui feront l'objet de ce niveau d'évaluation. Vous me transmettez votre note d'organisation [5] prenant en compte la démarche d'évaluation des formations mise en place.

C. Observations

Sans objet.

Vous voudrez bien me faire part **sous deux mois** des 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.

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, Monsieur le Directeur, l'assurance de ma considération distinguée.

Le chef de la division de Strasbourg

SIGNÉ PAR

Pierre BOIS