



DIVISION DE CAEN

Hérouville-Saint-Clair, le 10 janvier 2014

N/Réf. : CODEP-CAE-2013-069286

**Monsieur le directeur
du CNPE de Paluel
BP 48
76 450 CANY-BARVILLE**

OBJET : Contrôle des installations nucléaires de base
Inspection n° INSSN-CAE-2013-0273 du 12 décembre 2013

Monsieur le Directeur,

Dans le cadre des attributions de l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN) concernant le contrôle des installations nucléaires de base prévu à l'article L. 592-21 du code de l'environnement, une inspection annoncée a eu lieu le 12 décembre 2013 au CNPE de Paluel, sur le thème des facteurs organisationnels et humains et plus particulièrement sur les compétences, formations et habilitations des agents.

J'ai l'honneur de vous communiquer, ci-dessous, la synthèse de l'inspection ainsi que les principales demandes et observations qui en résultent.

Synthèse de l'inspection

L'inspection du 12 décembre 2013 a consisté en un contrôle de l'organisation de la formation et de la professionnalisation des agents du site mais également de la gestion des effectifs par domaine d'activité. Le processus de tutorat et de compagnonnage des agents a également été contrôlé par sondage. Les inspecteurs ont répondu à une sollicitation des représentants des deux comités d'hygiène, de santé et des conditions de travail (CHSCT) du site concernant le processus d'habilitation des agents.

Au vu de cet examen par sondage, l'organisation définie et mise en œuvre sur le site pour la formation et la professionnalisation de ses agents paraît satisfaisante. Toutefois, le site devra veiller à définir de façon argumentée pour chaque domaine de compétences couvert par ses services, les effectifs nécessaires correspondant. Le site devra veiller, en outre, à ce que le réseau facteurs humains puisse intervenir sur l'ensemble de ses prérogatives.

A Demandes d'actions correctives

A.1 Définition des cibles d'effectifs par domaine d'activité

La gestion prévisionnelle des compétences par domaine d'activité est en lien direct avec l'effectif de personnel formé à chaque domaine. Selon votre organisation, pour pouvoir être comptabilisé dans cet effectif, un agent doit avoir un niveau de compétence¹ déterminé lui permettant un certain degré d'autonomie.

Lors de l'inspection du 12 décembre 2013, les représentants du service ont évoqué une cible unique définissant un effectif pour chaque domaine d'activité. Ils n'ont cependant pas pu expliquer aux inspecteurs quelles étaient les conséquences, en termes de capacité du service à réaliser les activités dans le domaine concerné, de la non-atteinte de cet effectif cible ou de son dépassement.

L'équipe d'inspection a questionné vos représentants sur la potentielle définition de cibles d'effectif minimal² et optimal³ par domaine d'activité à l'instar d'autres sites. En effet, la définition de cible d'effectif minimal et optimal permet au service de disposer d'un indicateur lui permettant d'améliorer sa gestion des ressources humaines dans le but d'anticiper les difficultés qu'il pourrait avoir pour assumer certaines activités que ce soit en termes de technicité ou de volume.

Lors d'une précédente inspection relative à la maîtrise de la réactivité, une problématique analogue avait été soulevée dans un autre service (cf. lettre de suite réf. INSSN-CAE-2013-0275 demande A1). La réponse apportée par vos services, même si elle répondait ponctuellement à l'écart, n'est pas de nature à résoudre de façon pérenne ce type de situation et surtout de les anticiper.

Je vous demande pour chaque service et chaque domaine d'activité couvert par celui-ci de définir la signification de la cible unique d'effectif. Vous m'indiquerez les conséquences d'un non-respect de celle-ci et l'organisation mise en œuvre afin de pallier cette situation.

Je vous demande de vous positionner sur l'opportunité de procéder à la définition de cibles d'effectif minimal et optimal par domaine de compétence.

A.2 Note de tutorat et de compagnonnage

Le site de Paluel a procédé à de nombreux recrutements au cours de ces dernières années (211 personnes en 2013) pour pallier de nombreux départs en inactivité, mais également dans l'optique des visites décennales à venir, du projet grand carénage et du gréement de la FARN (force d'action rapide nucléaire). La formation de ces nouveaux embauchés s'effectue au travers d'un cursus de formation académique et d'un dispositif de tutorat et compagnonnage.

L'équipe d'inspection a constaté que le référentiel local propre à ces missions de tutorat et compagnonnage est porté par un paragraphe succinct au sein de la note de processus « Formation et professionnalisation des agents au CNPE de Paluel » à l'indice 1. Ce paragraphe indique notamment que la mission tutorale fait l'objet d'une lettre de mission et d'une évaluation par la hiérarchie. Il ressort de l'analyse de ce paragraphe et des discussions avec vos représentants que le dispositif du tutorat n'est pas précisé et valorisé aussi largement qu'il peut l'être sur d'autres sites.

¹ Selon la méthode d'évaluation utilisée par vos services (ILUO) : L / Maîtrise / 2^{ème} niveau de compétence de la cartographie.

² En-deçà de laquelle le domaine d'activité ne peut être couvert. Plusieurs critères rentrent en ligne de compte dans l'établissement de cette cible d'effectif minimal comme l'organisation de l'astreinte, la charge incompatible de missions transverses ou de fonction lors des arrêts de tranche, etc.

³ À partir de laquelle le domaine d'activité est couvert et où le service dispose d'une certaine latitude permettant même de travailler sur le transfert de compétences au sein du collectif.

Or, le tutorat et le compagnonnage sur votre site est largement développé (223 agents identifiés comme tuteur pour 317 personnes sous tutorat) et il s'inscrit dans le contexte « national du programme compétence ».

Les inspecteurs considèrent que l'importance de la mission de tutorat et compagnonnage nécessite davantage de précision.

Je vous demande de vous positionner quant à la précision du paragraphe concernant les dispositifs de tutorat et compagnonnage afin d'y détailler notamment les aspects formations des tuteurs, définition du tutorat et du compagnonnage, etc.

A.3 Réseau facteurs humains

À la suite de l'analyse des réponses formulées par le site aux précédentes inspections portant sur ce thème, dont celle de 2009, les inspecteurs ont constaté que l'animation et la tenue d'un réseau des correspondants en facteurs humains, conformément au référentiel interne, était absente. Ils ont également relevé que certains services ne disposaient pas de correspondants sur la thématique des facteurs humains compte tenu de la charge de travail. Par ailleurs le plan d'actions facteurs humains présenté lors de l'inspection de décembre 2012 n'a été que partiellement suivi.

Les inspecteurs ont également noté au cours des échanges avec vos représentants que les deux consultants en facteurs humains du site sont entièrement dédiés à la mise en œuvre de la nouvelle méthode d'analyse d'événements. Ce déploiement nécessite notamment une formation auprès des correspondants facteurs humains présents dans les services. L'ensemble de ces acteurs se réunit une fois par semaine mais uniquement dans le cadre du traitement et l'analyse d'événements.

L'orientation sous l'angle unique de « l'analyse des événements » de l'ensemble des ressources en facteurs humains conduit à ce que des missions du réseau ne soient plus réalisées. Les inspecteurs ont ainsi relevé qu'en plus de l'absence de réunions périodiques du réseau facteurs humains tel que prescrit dans votre référentiel local, la mission d'appui et analyse des projets sous l'angle socio-organisationnel et humain (SOH) n'est pas réalisée. Il en est de même de la thématique de la prévention et du traitement des risques psycho-sociaux alors que les correspondants et consultants en facteurs humains en sont des contributeurs importants du fait de leur connaissance des situations et pratiques de travail. Enfin, il n'existe pas de suivi des actions réalisées dans les différents domaines d'exercice du réseau facteurs humains.

Je vous demande de revoir le portage actuel des missions du réseau facteurs humains de manière à ce qu'il puisse contribuer à toutes les activités prévues.

Je vous demande de vous astreindre à la réalisation de réunions du réseau des correspondants et des consultants en facteurs humains où l'ensemble des sujets facteurs humains seront abordés et ce conformément au référentiel interne EDF. Dans une optique de traçabilité mais aussi de suivi des actions réalisées par ce réseau, vous établirez des comptes-rendus de ces réunions.

A.4 Correspondant facteurs humains

Les inspecteurs ont relevé que certains services notamment le service mesures performance environnement (SMPE) et le service fiabilité (SEF) ne disposaient pas de correspondant sur la thématique des facteurs humains. Ceci correspond à un non-respect de votre référentiel interne notamment du paragraphe 5.2.3 de la note de management « *Prise en compte des Facteurs Socio-organisationnel et Humains [...]* ». Interrogé sur ce point, vos représentants ont répondu aux inspecteurs que cette absence de correspondant était principalement due à la charge de travail des agents au sein de ces services ; vos représentants ont indiqué de plus qu'il est préférable d'avoir des agents volontaires et disponibles pour cette mission plutôt qu'une désignation d'un agent qui au demeurant ne pourra assurer cette nouvelle mission compte tenu de sa charge de travail.

De la sollicitation des inspecteurs par deux membres de vos deux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)⁴ et de l'analyse de la situation rencontrée, il ressort en complément que la présence d'un correspondant facteurs humains, intervenant au sein du service fiabilité, aurait pu être de nature à détecter, mettre en avant et traiter la situation présentée par les membres des deux CHSCT.

Je vous demande d'analyser les causes de l'absence de correspondants facteurs humains dans ces services et de les traiter de façon à avoir un correspondant facteurs humains par service.

B Compléments d'information

B.1 Sollicitation des membres des CHSCT

Les inspecteurs ont modifié l'ordre du jour prévisionnel de l'inspection afin de prendre en compte les remarques écrites des membres des CHSCT. Celles-ci sont relatives au processus de délivrance d'une habilitation sûreté nucléaire niveau 3 (SN3) spécifique à certains agents du service fiabilité (SEF) chargés de la validation à l'état « bon pour exécution » (BPE) des éléments d'une base de données informatique de maintenance.

Après analyse de la situation et échanges avec les représentants du service et contrôle par sondage des titres d'habilitations des agents, il ressort que la formalisation des observations de situations de travail (OST) servant, en complément de la formation initiale prévue à cet effet, à la délivrance de l'habilitation SN 3 spécifique devrait être moins hétérogène dans son contenu. En effet, d'un manager à l'autre, les inspecteurs ont constaté que les OST ne reposent pas sur un canevas commun d'appréciation.

Les inspecteurs ont bien relevé que la nécessité d'avoir des agents habilités spécifiquement au niveau SN3 pour effectuer cette opération fait suite à une position du service sûreté qualité en réponse à un questionnaire du service SEF sur le niveau d'habilitation requis pour ce type d'opération. Cependant, au regard de ce qui précède, les inspecteurs se sont questionnés sur la pertinence d'un tel découpage de l'habilitation SN3 à la maille de cette tâche et sur l'adéquation du processus d'habilitation mis en œuvre.

Je vous demande de veiller à ce qu'un même niveau d'exigences soit appliqué lors de l'évaluation préalable à la délivrance de l'habilitation spécifique des agents concernés et de vous réinterroger quant à la définition d'une habilitation spécifique à cette activité et sur sa mise en œuvre au regard des contraintes générées pour le service.

B.2 Cartographie des compétences

L'équipe d'inspection a contrôlé par sondage la cartographie des compétences établie dans le service électromécanique (SEM). Dans le cadre de l'élaboration et la mise à jour de la cartographie, il est prévu lors du positionnement de la compétence d'un agent par rapport à un domaine d'activité que celui-ci puisse à un moment donné s'auto-positionner. Ceci est particulièrement important puisque cela permet

⁴ CHSCT tranche en marche et CHSCT arrêt de tranche.

à l'agent de se questionner et de donner sa propre perception de sa compétence vis-à-vis d'un domaine. À la suite de cet auto-positionnement, la hiérarchie de l'agent échange avec lui sur son positionnement en exposant sa vision allant ainsi dans son sens ou tempérant le positionnement. Cette étape est essentielle car elle rend robuste l'outil de cartographie des compétences.

Or, les inspecteurs ont constaté que, d'une manière naturelle, l'encadrement du service contrôlé ne réalisait pas cette phase d'auto-positionnement de l'agent en privilégiant un positionnement direct proposé par la hiérarchie à l'agent concerné.

Ceci a pour conséquence de ne pas permettre les échanges entre l'agent et la hiérarchie sur ce sujet, celle-ci posant d'emblée un avis sans que l'agent n'ait à y réfléchir préalablement. Cette situation peut conduire à sous-estimer ou à surévaluer la réelle compétence d'un agent sur un domaine de compétence déterminé. Réciproquement, elle peut conduire l'agent à douter lui-même de ses compétences ou à en avoir une confiance erronée.

Les inspecteurs ont indiqué que les conséquences de la méthode actuelle ne sont pas perceptibles à un instant donné. En particulier, en l'absence de respect de la méthode contradictoire d'élaboration et de mise à jour, il ne peut être garanti une absence de cumul d'erreurs d'appréciation pouvant conduire, à terme, à un déficit des compétences collectives.

Votre représentant des ressources humaines (IRH) a lui aussi déjà observé ce phénomène et partagé l'analyse des inspecteurs, tout en indiquant cependant, que lors du contrôle aléatoire de mise à jour de la gestion prévisionnelle des effectifs et compétences (GPEC) réalisé dans quelques services à mi-année ce point ne faisait pas l'objet d'une analyse particulière.

Je vous demande de m'indiquer les dispositions prises afin de veiller au respect de la méthode d'élaboration et de mise à jour de la gestion prévisionnelle des compétences au sein des services du CNPE de Paluel afin de vous prémunir de tels effets. Vous indiquerez notamment si vous ferez évoluer le contenu de la mission de contrôle par l'IRH.

B.3 Absence de lettre de mission destinée au correspondant facteurs humains

Les inspecteurs ont constaté l'absence de lettre de mission pour la correspondante facteurs humains au sein du service électromécanique (SEM). Vos représentants ont indiqué que cette personne assure également le pilotage de plusieurs macro-processus liés notamment à la sûreté et que de ce fait établir une lettre de mission correspondant facteurs humains n'était pas adapté.

Les inspecteurs ont indiqué à vos représentants qu'ils ne partageaient pas cette position notamment au regard des missions susceptibles d'être réalisées par les correspondants facteurs humains. Vos représentants ont indiqué qu'ils corrigeraient ce point en établissant une lettre de mission, conformément à votre référentiel.

Je vous demande de me communiquer la lettre de mission de ce correspondant facteurs humains.

C Observations

C.1 Formation des agents SEF

Les inspecteurs ont constaté un consensus entre les représentants de vos services et les membres des CHSCT concernant les enjeux liés de la formation aux outils du système d'information (SDIN). L'équipe d'inspection a noté sur ce point la réalisation d'un complément de formation *ad hoc* en 2014 à

destination des agents du service SEF. Les inspecteurs ont également relevé la difficulté de former les agents au bon moment vis-à-vis du déploiement d'un nouveau logiciel.

Les inspecteurs ont notamment rappelés ici l'intérêt de disposer de consultants et correspondants facteurs humains, dans un tel cadre, en appui. Or, ils ont constaté l'absence de correspondant facteurs humains au sein de ce service et l'absence d'implication des consultants facteurs humains sur cette thématique revêtant un aspect socio-organisationnel et humain (SOH).



Vous voudrez bien me faire part de vos observations et réponses concernant ces points dans un délai qui n'excèdera pas deux mois. Pour les engagements que vous seriez amené à prendre, je vous demande de bien vouloir les identifier clairement et d'en préciser, pour chacun, l'échéance de réalisation.

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

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

signée par

Simon HUFFETEAU

