

DIVISION D'ORLÉANS

CODEP-OLS-2014-042084

Orléans, le 16 septembre 2014

Monsieur le Directeur du Centre nucléaire de
Production d'Electricité de
BELLEVILLE-SUR-LOIRE
BP 11
18240 LERE

OBJET : Contrôle des installations nucléaires de base
CNPE de Belleville – INB n° 127 et 128
Inspection n° INSSN-OLS-2014-0010 du 04 juillet 2014
« Compétences – Formations - Habilitations »

Monsieur le Directeur,

Dans le cadre des attributions de l'Autorité de sûreté nucléaire concernant le contrôle des installations nucléaires de base prévu aux articles L. 596-1 et suivants du code de l'environnement, une inspection courante a eu lieu le 04 juillet 2014 au CNPE de Belleville-sur-Loire sur le thème « Compétences – Formations - Habilitations ».

Suite aux constatations faites à cette occasion par les inspecteurs, 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 04 juillet 2014 avait pour objectif d'évaluer le processus de gestion des compétences mis en œuvre sur le CNPE de Belleville-sur-Loire dans un contexte de fort renouvellement générationnel. Pour ce faire, les inspecteurs ont analysé l'organisation déployée sur le CNPE pour l'acquisition, le maintien et le développement des compétences.

Les inspecteurs ont notamment contrôlé les actions et moyens de développement des compétences mis en œuvre par les différents métiers du CNPE pour développer les compétences des agents, et plus particulièrement les outils de simulation. Par ailleurs, les inspecteurs ont examiné le dispositif permettant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au sein du service maintenance et travaux (SMT), visant à assurer l'adéquation entre les besoins en compétences et les compétences existantes dans le service.

.../...

A l'issue de cette inspection, il ressort que le CNPE de Belleville s'est fortement engagé dans le déploiement du programme national Compétence, avec notamment la mise en place progressive de comités de formations au plus près du terrain pour la plupart des services, permettant ainsi de détecter au plus tôt les besoins en formations des agents et de mettre en œuvre les dispositifs de formation adaptés.

Toutefois, les inspecteurs ont constaté que les cibles d'effectifs et de compétences actuellement définies pour chaque domaine d'activité ne sont que rarement atteintes pour le SMT et que la définition de ces cibles, sur l'ensemble du CNPE, ne fait l'objet d'aucune démarche formalisée permettant de leur donner un sens. A ce sujet, les inspecteurs ont noté qu'un travail de révision est actuellement en cours pour définir, pour l'ensemble des services, les cibles professionnalisées nécessaires pour assurer la réalisation des activités sans dégradation de la sûreté des installations et de la sécurité des intervenants.

A. Demands d'actions correctives

Définition des cibles d'effectifs et de compétences

Votre note « Elaborer une GPEC et définir une cible de compétences sur le CNPE de Belleville », référencée D5370/NAP/08/01/01 demande que « *chaque service détermine une valeur cible par domaine technique ou activité (champ de la cartographie) correspondant à la cible en nombre d'agents de compétences requises pour assurer le bon fonctionnement du service. L'effectif professionnalisé par champs de compétences correspond à l'effectif nécessaire pour la réalisation des activités non sous-traitées, la surveillance des activités sous-traitées et pour faire face à tout aléa sûreté nécessitant une intervention en temps réel* ».

Or, les inspecteurs ont constaté, après examen des cartographies des services Maintenance et travaux (SMT), Technique et logistique nucléaire (STLN), et Automatismes et Electricité (SAE) que les cibles définies actuellement ne sont que très rarement atteintes, y compris sur les projections allant jusqu'à N+5. Les inspecteurs vous ont donc interrogé sur la représentativité de ces cibles et la manière dont celles-ci sont définies. Vous avez indiqué qu'un travail de réflexion est actuellement en cours sur le CNPE au sein des différents services afin de redéfinir les cibles professionnalisées en cohérence avec la note précitée.

Les inspecteurs se sont plus particulièrement intéressés aux cartographies d'emplois et de compétences du SMT. Pour ce service, vous avez indiqué que les cibles d'effectifs et de compétences n'ont pas été réactualisées depuis 2 ans, et que, depuis, de nombreuses activités ont été externalisées et les métiers de maintenance redéfinis. Les inspecteurs vous ont interrogé sur la GPEC réalisée pour ce service, et en particulier sur l'évaluation que font les managers des compétences, individuelles et collectives, à développer en l'absence de cibles représentatives. Vous avez indiqué que ce travail repose actuellement uniquement sur l'expérience des managers, mais que vous vous êtes fixés comme objectif de redéfinir les cibles au plus juste d'ici la fin de l'année 2014.

Par ailleurs, de manière générale, les échanges tenus au cours de l'inspection à ce sujet n'ont pas permis aux inspecteurs d'évaluer la méthode générale retenue sur le CNPE et utilisée pour estimer le nombre et le niveau de compétences requis pour chaque domaine d'activité. Le fait que la définition des compétences et des effectifs requis ne fasse l'objet d'aucune démarche formalisée plus explicite sur le site que celle citée ci-avant interroge les inspecteurs sur la cohérence inter services relative à la manière de statuer sur les effectifs cibles, ainsi que sur la fiabilité de l'analyse des fragilités potentielles (par exemple augmentation de la charge de travail) pouvant entraîner une évolution à la hausse ou à la baisse des effectifs cibles.

L'article 2.5.5 de l'arrêté du 7 février 2012 fixant les règles générales relatives aux installations nucléaires de base dispose que « *les activités importantes pour la protection, leurs contrôles techniques, les actions de vérification et d'évaluation sont réalisés 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 [...]* ».

Demande A1 : l'ASN vous demande de définir et de formaliser la méthodologie que vous utilisez pour estimer en nombre et en niveau les compétences requises pour chaque domaine d'activité.

Demande A2 : l'ASN vous demande, par la suite, pour l'ensemble des services du CNPE, de réactualiser les cibles d'effectifs et de compétences afin que celles-ci soient conformes à votre référentiel interne précité.

Demande A3 : l'ASN vous demande de lui transmettre les cartographies du Service Maintenance et Travaux après réactualisation des cibles d'effectifs et de compétences prévue pour la fin d'année 2014.

∞

Formalisation de l'organisation pour la gestion des compétences

EDF déploie, sur tous les CNPE du parc, un programme national « Compétence » dont les 4 leviers sont les suivants :

- La formation comme levier de performance,
- Le manager comme responsable des compétences actuelles et à venir de son équipe,
- L'autonomie et la capacité de réalisation des sites accrues dans le domaine de la formation,
- La remise à niveau des référentiels et dispositifs de management des compétences au niveau des standards internationaux (standards INPO/AIEA).

Au cours de l'inspection, les inspecteurs ont constaté que l'organisation actuellement déclinée sur le CNPE depuis le déploiement du programme national Compétence, qui a débuté fin 2012 à Belleville, n'est pas formalisée. Ainsi aucune note d'organisation ne fait état de ce programme, qui structure pourtant, en pratique, votre organisation. A titre d'exemple, vous avez nommé, depuis 2013, un pilote stratégique et un pilote opérationnel Compétence, animant des réunions périodiques qui n'existaient pas avant le déploiement du programme Compétence, et vous êtes en cours de déploiement de comités de formations à différents niveaux hiérarchiques dans tous les services opérationnels du CNPE, dont un des objectifs est une détection des besoins en compétences au plus près des réalités du terrain.

Par ailleurs, vous avez indiqué aux inspecteurs que le pilote opérationnel, à temps plein sur ce poste, ne dispose pas de lettre de mission pour cette activité car son positionnement au sein de l'équipe de direction élargie en fait un interlocuteur reconnu au sein de l'équipe de direction.

L'article 2.4.1 II de l'arrêté du 7 février 2012 fixant les règles générales relatives aux installations nucléaires de base dispose que « *le système de management intégré précise les dispositions mises en oeuvre en termes d'organisation et de ressources de tout ordre pour répondre aux objectifs mentionnés au I. Il est fondé sur des documents écrits et couvre l'ensemble des activités mentionnées à l'article 1er.* ».

Par ailleurs, le manuel qualité de la division de la production nucléaire (DPN) d'EDF prescrit que « *la répartition des rôles et des responsabilités des acteurs est définie : notes et lettres de missions* ».

Demande A4 : conformément au II. de l'article 2.4.1 ainsi qu'au manuel qualité de la DPN, l'ASN vous demande dès à présent de formaliser l'organisation que vous avez mise en œuvre sur le CNPE pour la gestion des compétences, et plus particulièrement la répartition des rôles et responsabilités des acteurs de ce processus.

Gestion des compétences des managers première ligne (MPL)

Au cours de l'inspection, les inspecteurs ont consulté plusieurs cahiers individuels de formation (CIF) d'agents du SMT et ont noté l'absence de plan type de formation et de cartographie de compétences pour un manager première ligne de l'une des sections du service. Vous avez indiqué aux inspecteurs que pour les MPL, vous n'utilisez pas de plans types de formations mais des logigrammes, actuellement en cours de révision et que vous ne réalisez pas de cartographies de compétences comme cela est fait pour toutes les autres catégories d'agents.

Le manuel qualité de la DPN prescrit pourtant, sans restriction à certaines catégories d'agents que « *la cartographie des compétences, projetée a minima sur 3 ans, est mise à jour annuellement au niveau des services métiers. Elle alimente la GPEC des services constituée d'une table de succession nominative sur 5 ans [...]* ». Il rappelle également que « *les cartographies permettent de s'assurer que les départs sont anticipés et les transferts et évolutions de compétences organisés, de manière à maintenir la compétence de l'équipe au dessus d'un minimum pré-établi* » et prescrit que « *le plan de recrutement et de professionnalisation de l'équipe est formalisé, en tenant compte des résultats de l'évaluation des compétences, des écarts détectés en exploitation, et des évolutions attendues dans la cartographie des compétences* ».

Demande A5 : les MPL étant partie intégrante des services et constituant en outre l'un des leviers du programme Compétence, l'ASN vous demande de mettre en œuvre, comme pour les autres agents du CNPE, les cartographies associées à leurs activités.

B. Demandes de compléments d'information

Néant

∞

C. Observations

C1. Comités formation : les inspecteurs ont noté la mise en place progressive de comités de formation dans tous les services, à l'exception de la Conduite, qui se réunissent trimestriellement. Les comités CF1 réunissent les MPL et leurs équipes, les CF2 réunissent les chefs de services avec leurs MPL et les CF3, pilotés par le directeur d'unité, réunissent toute l'équipe de direction élargie. Les inspecteurs attirent votre attention sur les comités CF3, dont le rôle à ce stade du déploiement est limité à des prises de décisions stratégiques vis-à-vis d'informations descendantes, et dont le rôle devra être élargi à des prises de décisions stratégiques vis-à-vis d'informations remontant du terrain.

C2. Observations en Situations de Travail (OST) : Les inspecteurs ont constaté que votre note « Délivrer et gérer les habilitations, autorisations et qualifications sur le CNPE de Belleville », référencée D5370MO14153, précise que « *lors du renouvellement d'habilitation, une observation en situation de travail, a minima, est requise par an et par agent (cette exigence ne concerne que les métiers listés dans la pratique performante (PP) n°5)* ». Les inspecteurs vous rappellent que l'exigence portée par le manuel qualité de la DPN est bien la réalisation d'une observation en situation de travail, a minima, par an et par agent dans l'ensemble des services. Par conséquent, la restriction aux métiers listés dans la PP n°5 n'a pas lieu d'être.

C3. Revues de processus « Gérer les ressources humaines » : les inspecteurs ont noté que les processus élémentaires du sous-processus « Gérer les ressources humaines » sont actuellement en cours de description. Les inspecteurs s'interrogent sur le sens des revues de ce processus, réalisées jusqu'alors sur la base de processus élémentaires non décrits.

∞

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 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.

Le chef de la division d'Orléans

Signé par : Pierre BOQUEL