

DIVISION DE LILLE

Lille, le 27 mars 2020

CODEP-LIL-2020-018859

Monsieur le Directeur du Centre
Nucléaire de Production d'Electricité
B.P. 149
59820 GRAVELINES

Objet : Contrôle des installations nucléaires de base
CNPE de Gravelines - INB n° 96, 97 et 122
Inspection n° **INSSN-LIL-2020-0344** effectuée le **6 février 2020**
Thème : "Management des compétences"

Réf. : Code de l'environnement, notamment son chapitre VI du titre IX du livre V
Arrêté du 7 février 2012 modifié fixant les règles générales relatives aux installations nucléaires de base
Document EDF - D4008-DPN / DRH-M - Guide DPN pour la rédaction d'une cartographie de compétences
Document EDF - D455017009348 - Note de clôture du Programme Compétences de la DPN
Document EDF - D4008.27.01JPG/VB - Manuel qualité de la DPN

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 portant sur le thème cité en objet a eu lieu le 6 février 2020 au centre nucléaire de production d'électricité de Gravelines.

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.

SYNTHESE 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 des suites du "*Programme compétences*" engagé fin 2011 par EDF au niveau national (projet "*Génération 2020*" de la DPN¹).

¹ Division de la Production Nucléaire

A ce titre, les inspecteurs ont notamment passé en revue la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) transverse au niveau du service ressources humaines (SRH) et du service commun de formation (SCF), les cartographies des compétences par service (ainsi que leur lien avec le déploiement du référentiel national SAT (Systematic Approach Training) et les observations sur le terrain (OST), et le fonctionnement des comités de formation (CF).

L'inspection a débuté par un échange avec des représentants de la direction, du SRH et du SCF. Les inspecteurs ont ensuite mené des entretiens avec les managers de différents services (Conduite, SSQ², MTE³ et Automatismes) qui, conformément aux directives du national, constituent un des piliers du "Programme compétences".

Au vu de cet examen, les inspecteurs ont pu obtenir une vision claire de la gestion des ressources sur le CNPE dans un contexte de préparation de visites décennales (VD4 900 du réacteur 1 en 2021). Ils ont pris acte d'un processus de "Management des Compétences" globalement robuste sur le plan de la GPEC transverse (permettant une bonne vision d'ensemble au niveau du SRH et du SCF et une sécurisation des compétences sensibles au regard des enjeux sûreté) et des GPEC des différents services rencontrés. Les inspecteurs ont noté la bonne appropriation des référentiels SAT, et un bon fonctionnement de la boucle courte des formations (en complément de la boucle longue du PFE⁴) constituée par les comités de formation au niveau des équipes et des services (CF1 et CF2) avec une réelle implication des agents dans les CF1.

Les inspecteurs soulignent l'intérêt et l'efficacité de dispositions telles que le comité de carrière (COCAR) et le rôle des appuis formation compétence (AFCO) qui constituent de véritables passerelles, sur le plan de la gestion des compétences et de la formation, entre les métiers, le SCF et le SRH.

Par ailleurs, mis à part quelques cas précis comme le profil des consultants en facteurs humains (CFH) et certaines compétences dans le service Automatismes, les inspecteurs n'ont pas relevé d'alerte particulière en termes de cibles critiques concernant les effectifs ou les niveaux de compétences.

Toutefois, les inspecteurs ont relevé quelques points susceptibles de fragiliser le processus de gestion des compétences et la mobilisation de certaines compétences. Ces fragilités concernent principalement la vision globale de l'ensemble des actions correctives depuis l'auto-évaluation effectuée par le site fin 2017 jusqu'aux fragilités identifiées fin 2019, les axes de progrès sur le développement des entraînements, la visibilité sur les compétences mobilisées pour la rédaction des comptes-rendus d'événements significatifs et enfin le gréement des compétences CFH.

A. DEMANDES D' ACTIONS CORRECTIVES

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

Les articles suivants de l'Arrêté du 7 février 2012 stipulent :

- Art. 1.3. *"Un écart est un non-respect d'une exigence définie, ou non-respect d'une exigence fixée par le système de management intégré (SMI) "*.
- 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 soient systématiquement prises en compte dans toute décision concernant l'installation ..."*.

² Service Sûreté Qualité

³ Machines Tournantes et Électricité

⁴ Plan de Formation d'Établissement

- Art. 2.4.2. *"L'exploitant met en place une organisation et des ressources adaptées pour définir son SMI, 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 du national. Vos représentants n'ont pas été en mesure de communiquer le niveau obtenu par le CNPE de Gravelines dans le cadre de cette auto-évaluation, mais ont précisé que le niveau était en deçà du niveau "Bon" attendu par le national. Les inspecteurs n'ont pas obtenu non plus d'information sur le plan d'actions 2018 qui aurait dû apporter une vision globale, cohérente et hiérarchisée de l'ensemble des actions correctives depuis l'auto-évaluation effectuée fin 2017 jusqu'aux fragilités identifiées fin 2019 lors de la revue du sous-processus 6. DCO *"Développer et évaluer les compétences"*.

Le site, qui s'autoévalue aujourd'hui au niveau "moyen", a mis en avant qu'il réalisait chaque année des auto-positionnements, en établissant un questionnaire à deux niveaux (comment les métiers se voient, comment le site se voit) en préalable des échanges avec la DPN. Les inspecteurs ont pu noter la réalité de ces auto-positionnements en consultant la dernière revue du sous-processus 6.DCO, mais regrettent l'absence de traçabilité des actions menées depuis 2018 par le site, qui équivaut à une perte de l'historique des progrès qui ont pu être accomplis et des domaines précis dans lesquels le site ne s'améliore pas.

Pour ce qui concerne la revue 2019 du sous-processus 6. DCO, les supports transmis par le site en amont de l'inspection n'ont pas permis aux inspecteurs d'avoir une vision intégrée du suivi des actions correctives issues des différents diagnostics (site, EGE⁵, auto-positionnements). Les inspecteurs ont également relevé l'absence totale ou partielle d'information relative à la priorisation des actions, leur pilotage et leur échéance, et n'ont pas trouvé d'éléments probants explicitant la continuité de certaines actions (quelles sont les actions menées en 2019 reconduites en 2020 et pourquoi ?). Les échanges menés, le jour de l'inspection, n'ont pas permis aux inspecteurs d'obtenir plus de précisions sur ces différents points.

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'actions pour en améliorer l'efficacité. Le cycle d'évaluation doit s'appuyer sur une organisation formalisée. Le plan d'actions doit être priorisé et faire l'objet d'une traçabilité.

Demande A1

Je vous demande de me communiquer le bilan de votre auto-évaluation lors du passage en mode pérenne du *"Programme Compétences"* sur votre site fin 2017. Vous préciserez dans ce bilan le niveau obtenu, les fragilités identifiées et les actions correctives associées mises en œuvre en 2018 pour vous permettre d'atteindre à terme le niveau "Bon".

⁵ Evaluation Globale d'Excellence

Demande A2

Je vous demande d'établir un plan d'actions global de la revue 2019 du sous-processus 6.DCO, intégrant de manière cohérente sur la base des fragilités identifiées, les actions correctives EGE, hors EGE, et celles issues des auto-positionnements des différents métiers et services. Vous veillerez à préciser, pour chacune de ces actions, le pilote, l'échéance et le niveau de priorité. Vous veillerez également, lorsque cela est nécessaire, à justifier la reconduction d'actions déjà existantes en 2018 et 2019. Vous me préciserez enfin les modalités prévues pour évaluer l'efficacité de chacune de ces actions correctives. Vous me transmettez ce plan d'actions sous 3 mois.

Compétences pour la rédaction des comptes-rendus d'analyse des évènements significatifs

L'article suivant de l'Arrêté du 7 février 2012 stipule :

- Art. 2.1.1 : *"L'exploitant dispose, en interne ou au travers d'accords avec des tiers, des capacités techniques suffisantes pour assurer la maîtrise des activités mentionnées à l'article 1er.1 (la conception, la construction, le fonctionnement, la mise à l'arrêt définitif, le démantèlement, l'entretien et la surveillance des installations nucléaires de base). L'exploitant détient, en interne, dans ses filiales, ou dans des sociétés dont il a le contrôle au sens des articles L.233-1 et L.233-3 du code de commerce, les compétences techniques pour comprendre et s'approprier de manière pérenne les fondements de ces activités. L'exploitant dispose en interne des capacités techniques suffisantes pour, en connaissance de cause et dans des délais adaptés, prendre toute décision et mettre en œuvre toute mesure conservatoire relevant de l'exercice de sa responsabilité mentionnée à l'article L.593-6 du code de l'environnement"*.
- 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..."*.

Les inspecteurs ont analysé, par sondage, quelques rapports d'évènements significatifs pour la sûreté (CRESS) qui ont eu lieu en 2019, identifiant dans le cadre de l'analyse des causes profondes des origines organisationnelles et/ou humaines. Les inspecteurs ont noté une qualité d'analyse globalement satisfaisante et considèrent comme positif le fait qu'un certains nombres d'actions correctives ne se limitent pas à de simples rappels à la réglementation ou au prescriptif mais abordent des problématiques de nature organisationnelle (ex : répartition des rôles entre acteurs au sein de la Conduite, réorganisation du service MTE pour équilibrer les charges de travail, etc..).

Cependant, dans un contexte où le site met l'accent sur la compétence des équipes d'analyse approfondie des évènements, notamment au travers des orientations locales de formation du CNPE 2020-2022 qui spécifient que *"les pilotes d'analyse approfondie des évènements doivent être formés à la méthode d'analyse approfondie des évènements"*, les inspecteurs relèvent qu'aucun des CRESS analysés ne trace l'identité, les compétences et les profils des personnes qui ont constitué l'équipe locale d'analyse. C'est pourtant une pratique courante sur de nombreux autres CNPE.

Dans ces conditions, les inspecteurs s'interrogent sur la capacité de la direction du site à s'assurer de manière formelle et pérenne des compétences des équipes locales d'analyses. Les inspecteurs considèrent que le site doit être en mesure de contrôler que la constitution des équipes d'analyse relève d'une organisation pérenne et formalisée, basée sur des critères clairs et partagés par les différents services, en regard notamment des compétences mobilisées et garantissant une position d'indépendance des pilotes d'analyses (ne pas être juge et partie dans l'analyse d'un évènement).

De plus, les échanges n'ont pas permis aux inspecteurs d'avoir une confirmation de la contribution des consultants facteurs humains (CFH) à la rédaction de ces CRESS. Or, le référentiel métier SAT du CFH dit clairement que cette compétence *"apporte son expertise méthodologique et facteurs humains aux pilotes opérationnels et pilotes stratégiques pour les analyses d'évènements (...) en participant aux instances de relecture et de validation et en réalisant des entretiens d'investigation"*.

Vos représentants ont précisé que ce point devait être abordé au cours d'un comité sûreté dans les jours suivants l'inspection.

Demande A3

Je vous demande de me communiquer les dispositions que vous mettez en œuvre pour vous assurer que la constitution des équipes d'analyse des évènements significatifs relève d'une organisation pérenne et formalisée, basée sur des critères clairs et partagés par les différents services, en regard notamment des compétences mobilisées et de l'implication des compétences des consultants facteurs humains, et garantissant une position d'indépendance des pilotes d'analyses.

Vous veillerez à inscrire dans votre référentiel interne l'exigence relative à la traçabilité de l'équipe d'analyse dans les comptes-rendus d'évènements significatifs. Vous me transmettez la mise à jour en ce sens des référentiels concernés. Vous me transmettez également dès qu'elles seront disponibles les décisions prises à l'issue du comité de sûreté qui a suivi l'inspection.

Compétences consultant facteurs humains (CFH)

Les inspecteurs ont constaté, au cours des échanges, que le site, théoriquement gréé avec trois postes CFH (un poste par paire de tranches), ne disposait en réalité que de deux CFH, la troisième compétence CFH étant mobilisée sur les missions d'accompagnement du changement. Les inspecteurs considèrent que la mobilisation d'une compétence CFH sur des missions d'accompagnement du changement est un point positif compte tenu de la dimension organisationnelle inhérente à ces missions. Ils s'interrogent cependant sur la suffisance de deux compétences CFH pour assurer l'ensemble de leurs missions en regard des enjeux sûreté sur un site constitué de trois paires de réacteurs. Le référentiel métier SAT du CFH précise en effet clairement que celui-ci est pleinement impliqué dans le domaine du management de la sûreté et de la culture sûreté, ce qui implique de nombreuses activités, à savoir son implication dans les CRESS en apportant son expertise, mais également son rôle d'appui conseil du pilote AdR⁶/CT⁷ du site, son rôle central dans la diffusion de la culture sûreté en s'appuyant sur le guide culture sûreté et les INSAG⁸ 4 - 13 - 15 - 18, son rôle d'appui méthodologique des acteurs du PAC⁹, du retour d'expérience et du SMI (analyse de tendance, analyse des signaux faibles, analyse annuelle de sûreté), etc... Les inspecteurs considèrent à ce titre qu'il s'agit d'une compétence sensible.

Les échanges n'ont pas permis aux inspecteurs d'obtenir des précisions sur la connaissance qu'avait le site des conséquences potentielles de l'absence d'une troisième compétence CFH sur la complétude de l'ensemble de leurs missions et des éventuels renoncements qui s'imposaient, notamment vis-à-vis de l'implication dans l'analyse des évènements.

⁶ Analyses de Risques

⁷ Contrôles Techniques

⁸ International Nuclear Safety Group

⁹ Programme d'Actions Correctives

Demande A4

Je vous demande de procéder à une analyse approfondie en terme d'emplois et de compétences du grément des compétences CFH, sur un site ayant six réacteurs, permettant de justifier de la suffisance de deux compétences CFH, compte tenu des nombreuses activités qui leurs sont dédiées dans le domaine du management de la sureté. Vous me communiquerez le résultat de cette analyse sous 3 mois.

B. DEMANDES D'INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

Compétences techniques

Le manuel qualité de la DPN d'EDF stipule que l'efficacité des dispositifs de formation est évaluée régulièrement au regard du retour d'expérience de formation et d'exploitation.

Les formations dispensées sur les CNPE sont généralement 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.

Dans le cadre du plan d'actions évoqué ci-avant (cf. demande A2), les inspecteurs considèrent que les éléments décrits dans la revue de sous-processus 6.DCO n'apportaient que très peu de précisions concernant un certain nombre d'actions correctives notamment dans le domaine des compétences techniques. C'est le cas notamment pour les actions correctives relatives aux entraînements en lien avec des fragilités identifiées par le site ou l'EGE.

Ces fragilités sont diverses. Elles concernent en premier lieu le suivi et la traçabilité des entraînements suivis par les salariés EDF et les prestataires. Le volume d'heures d'entraînements remonté (sur maquette, chantier école, simulateurs ou à blanc sur le terrain) est faible (ce qui de toute évidence pose problème dans un contexte où par exemple, selon les sources du site, 90 % des activités du service MSF¹⁰ sont soustraitées). Il est précisé dans la revue de sous-processus 6.DCO que cela est en partie due au fait que les métiers concernés par le prêt de maquettes (MSF, MTE...) traitent directement avec les prestataires sans passer par l'association des entreprises "GIPNO" et que ces actions de formation réalisées ne sont pas tracées et comptabilisées. Les fragilités identifiées concernent également l'efficacité des formations réactives et des entraînements au geste professionnel qui est rarement mesurée sur les niveaux 3 et 4.

Par ailleurs, dans le cadre des échanges avec les managers du service MTE, les inspecteurs ont relevé que les chargés de surveillance et d'intervention (CSI) du service, dans le cadre de leur programme de maintien de compétences techniques, sont tenus de faire des entraînements "juste à temps" avant chaque arrêt de réacteur. Or, selon les interlocuteurs, les CSI ne disposent pas systématiquement des maquettes adaptées à leurs besoins d'entraînements, notamment dans le cas de gestes à réaliser sur des pièces rares.

Enfin, chaque manager établit bien un programme d'entraînements pour les membres de son équipe mais le retour d'expérience du site montre que la réalisation des entraînements n'est pas toujours conforme à ce programme.

¹⁰ Machines Systèmes Fluides

Les inspecteurs ont bien noté que, dans le cadre des orientations locales 2020-2022 de formation du CNPE, et pour réduire les NQME¹¹ ayant une cause compétences, il était prévu un développement des entraînements et des formations juste à temps pour les salariés EDF et les prestataires (maquettes dédiées, projet bâtiment maquettes, intégration des entraînements dans la préparation modulaire des arrêts). Cependant, il n'est mentionné nulle part quelles sont les dispositions prises en 2020 pour que ces entraînements bénéficient bien d'un planning fédérateur sécurisé et comment les managers vont s'assurer de l'efficacité de ces entraînements.

Demande B1

Je vous demande de me transmettre le détail du plan d'actions traitant des entraînements et explicitant les actions correctives prises relatives au suivi et à la traçabilité des entraînements, à la pertinence des entraînements en regard des besoins en terme de compétences techniques, à la mesure d'efficacité des entraînements et à la sécurisation des plannings pour les entraînements.

En 2014, l'ASN a mené une inspection sur le même thème de la gestion des compétences (réf. INSSN-LIL-2014-0245). Les cartographies du service Automatismes avaient mis en évidence des difficultés de maintien et de montée en compétences techniques sur certains systèmes et notamment les systèmes de commande et de mesure de positionnement des grappes (RGL) et de régulation de l'alternateur (GEX). L'ASN avait alors demandé au site de définir un plan d'actions afin que le service retrouve au plus vite les niveaux de compétences requis pour ces systèmes.

Dans le cadre de l'entretien mené avec les managers du service Automatismes, la consultation des cartographies pluriannuelles a montré que certaines ressources restent en dessous de la cible sur les systèmes RGL (en raison de nombreux départs à la retraite) et GEX. Par ailleurs, l'habilitation de certains agents sur ces systèmes ne peut être validée qu'après une phase de pratique, réalisable uniquement lors d'une révision sur les équipements concernés. Il s'agit là de contraintes spécifiques qui sont à anticiper dans les processus de formation.

Les interlocuteurs des inspecteurs ont cependant précisé que ce déficit était compensé par la formation d'agents d'astreinte avec spécificité d'intervention sur ces systèmes et par la présence de préparateurs. Ceci peut être considéré comme satisfaisant mais, compte tenu de la persistance de ces fragilités depuis 2014, les inspecteurs s'interrogent sur le retour d'expérience (REX) tiré des mesures mises en œuvre en terme de GPEC pour assurer de manière fiable et pérenne les ressources en termes d'effectifs et de compétences sur les systèmes RGL et GEX.

Demande B2

Je vous demande de me transmettre le bilan du plan d'actions affecté aux fragilités identifiées en 2014 relatives aux compétences techniques sur les systèmes RGL et GEX. Vous préciserez notamment les dispositions qui avaient été prises pour dimensionner les besoins en formation et évaluer l'efficacité de ces formations.

Comités de formation (CF)

Les inspecteurs ont noté que les CF1 et CF2 fonctionnaient de manière satisfaisante dans l'ensemble des services rencontrés avec notamment une bonne implication des agents au niveau des équipes.

¹¹ Non Qualité de Maintenance ou d'Exploitation

Le site a cependant identifié quelques fragilités dont la prise en compte du REX (signaux faibles) en donnée d'entrée des CF. Les interlocuteurs des inspecteurs leur ont précisé que ce point était abordé dans la trame à suivre pour le déroulement des CF et que cette trame serait incluse dans la note d'organisation locale des CF. Les inspecteurs n'ont pas pu consulter le contenu de cette note le jour de l'inspection car elle était en cours d'évolution.

Demande B3

Je vous demande de me transmettre, dès que celle-ci sera disponible, la dernière version de la note d'organisation locale des comités de formation.

Observations sur le terrain (OST)

Le site a identifié une fragilité relative au suivi des OST effectuées par les différents services. Au cours des échanges, il a été confirmé aux inspecteurs que la disparité des outils de saisie (plusieurs services ont leur propre système de comptage), non reliés entre eux, complexifiait la remontée mensuelle et la consolidation des données. Cependant, la mise en place de l'outil unique "MyHR" permettra, selon les membres de la direction du site, une structuration et une réelle simplification du processus.

De manière générale l'outil "MyHR", qui doit permettre d'intégrer également 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.

Demande B4

Je vous demande de me transmettre, sous six mois, un premier bilan de l'utilisation de l'outil "MyHR" et plus particulièrement des gains constatés en termes de fiabilisation de la remontée et de la comptabilisation des OST.

C. OBSERVATIONS

Dans le cadre des échanges, les inspecteurs ont relevé l'absence sur le site de guide et de formation à la réalisation des OST destinés aux managers. Les interlocuteurs côté SRH et SCF ont précisé qu'aucun besoin de formation sur les OST n'avait été exprimé par les métiers. Les inspecteurs ont pris acte que chaque métier avait ses spécificités et sa propre grille d'observables, et qu'un guide ou une formation générale ne s'avéraient peut être pas nécessaires. Ils considèrent cependant, compte tenu de la fragilité récurrente du site dans le domaine des OST, qu'une attention doit être portée sur le fait que la disparité des outils de saisie n'est peut-être pas la seule cause aux difficultés dans la remontée mensuelle des OST. La qualité et la nature de certains observables ainsi que les modalités de mise en œuvre des OST devraient, le cas échéant, être également questionnées.

C1 - L'ASN estime que ce point relatif à l'accompagnement des managers pour la pratique des OST mérite la plus grande vigilance de la part du site.

Dans le cadre des échanges avec des managers de la Conduite, les inspecteurs ont noté que la répartition des rôles entre les opérateurs de conduite et les opérateurs pilote de tranche faisait l'objet d'évolution. Des événements significatifs récents ont été des révélateurs sur cette problématique organisationnelle. Les managers de la Conduite ont pleinement conscience qu'une grande vigilance doit être portée sur les attendus des différents rôles et plus particulièrement sur les attendus du poste de pilote de tranche (poste créé dans le cadre du "Noyau de Cohérence Conduite"). Ce poste s'avère encore sensible dans la mesure où certains pilotes de tranche, qui sont des anciens opérateurs de conduite, gardent parfois leur réflexe et leur posture terrain, alors qu'ils doivent être en retrait pour assurer un rôle de supervision. Ce positionnement est d'autant plus complexe qu'il peut s'avérer différent selon les situations (conduite normale, conduite incidentelle et accidentelle, "tranche en marche", "arrêt de tranche").

C2 - L'ASN estime que ce point relatif à la répartition des rôles dans le cadre du Noyau de Cohérence Conduite mérite la plus grande vigilance de la part du site.

Dans le cadre des échanges avec les managers du service SSQ, les inspecteurs ont noté le REX négatif concernant le cursus d'habilitation de quelques ingénieurs sûreté (IS) qui, pour des raisons diverses, n'ont pas été au bout de leur habilitation. La posture de l'IS vis-à-vis de la Conduite figurait parmi les points d'achoppement. Le chef de service a pris la mesure de ce REX et organise dorénavant des mises en situation de confrontation Chef d'exploitation (CE)/IS. Les inspecteurs considèrent que ces mises en situation constituent une réponse adaptée dans la mesure où la posture d'indépendance des IS est essentielle en regard des enjeux sûreté. Ces exercices de mise en situation devraient pouvoir être systématisés dans le cursus de première habilitation ainsi que dans les cycles de renouvellement d'habilitation. Des OST devraient dans ce contexte être définies. Par ailleurs, le chef de service SSQ a fait part d'un autre REX négatif concernant le déséquilibre qui s'était instauré dans son service en faveur des missions temps réel (programme de vérifications indépendantes notamment) au détriment de missions comme l'appui conseil et l'ingénierie. Ce REX a également été pris en compte au sein du service SSQ.

C3 - L'ASN estime que ces deux REX relatifs aux confrontations CE/IS et à l'équilibre des missions au sein du SSQ méritent la plus grande vigilance de la part du site.

Dans le cadre des échanges avec les managers du service MTE, les inspecteurs ont noté l'absence durable pour raisons médicales de l'appui formation et compétences (AFCO) dans le service. Les interlocuteurs rencontrés confirment que cela constitue un manque réel et que tout était mis en œuvre pour créer ce poste dans les meilleurs délais. Les inspecteurs sont convaincus des apports de la fonction de l'AFCO et partagent de ce fait la préoccupation du service sur ce point, d'autant plus que le service MTE a un effectif important. Il comporte 6 pôles dont un regroupe à lui seul 28 personnes (à noter que la note d'organisation locale sur l'évaluation des compétences préconise une taille maximale de 20 personnes pour permettre aux managers de première ligne (MPL) de mener une activité d'évaluation dans de bonnes conditions).

C4 - L'ASN estime que ce point relatif à l'absence d'un AFCO au sein du MTE mérite la plus grande vigilance de la part du site.

Par ailleurs, les inspecteurs ont relevé une initiative intéressante au sein du service MTE, qui a consisté à configurer les CF1 non plus par pôle mais par domaine d'activité (projet TEM, projet AT, pluriannuel, intervention, technicien, affaire, méthode...). Un REX positif en a été tiré dans la mesure où cette nouvelle organisation a permis de brasser plus de profils différents par CF1 et également d'y faire participer plus de monde.

C5 - L'ASN estime que cette bonne pratique dans l'organisation des CF1 au sein du MTE mérite d'être partagée et discutée au sein du site pour envisager l'éventuel caractère transposable de cette organisation au sein d'autres services.

Les inspecteurs ont analysé le contenu des orientations locales de formation et ont relevé l'usage de e-learning pour différents domaines (maîtrise des arrêts, risques FME¹², recyclages "risques électriques", préalable à la formation de chargé de surveillance, etc...). Les inspecteurs partagent l'intérêt de ce support de formation mais attirent l'attention du site sur le fait que le e-learning a rencontré un certain nombre de résistances sur d'autres sites du parc avec parfois une remise en cause de la pertinence même de ce mode de formation (formation isolée dépourvue d'échanges, modalité peu efficace car se résumant parfois à des actions de presse bouton, séances parfois longues ne permettant pas aux managers de dégager le temps nécessaire sur le temps de travail...). Les inspecteurs estiment à ce titre que le développement du e-learning doit se faire en parallèle d'un travail d'accompagnement métiers rigoureux et d'une sensibilisation des managers.

C6 - L'ASN estime que ce point relatif à l'accompagnement du e-learning mérite la plus grande vigilance de la part du site.

Sauf difficultés liées à la situation sanitaire actuelle, vous voudrez bien me faire part, **sous deux mois, à l'exception des demandes A2 et A3 pour lesquelles le délai est fixé à 3 mois et B4 pour laquelle le délai est fixé à 6 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 et conformément à l'article R.596-5 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 du Pôle REP,

Signé par

Jean-Marc DEDOURGE

¹² Foreign Material Exclusion = Corps migrants