

Référence courrier : CODEP-CHA-2021-035425

Châlons-en-Champagne, le 9 août 2021

**Monsieur le Directeur du Centre Nucléaire
de Production d'Electricité
BP 62
10400 NOGENT-SUR-SEINE**

Objet : Contrôle des installations nucléaires de base
CNPE de Nogent-sur-Seine
Inspection n° INSSN-CHA-2021-0270 des 6 et 7 juillet 2021
Management des Compétences

Références :

- [1] Code de l'environnement, notamment son chapitre VI du titre IX du livre V
- [2] Arrêté du 7 février 2012 modifié fixant les règles générales relatives aux installations nucléaires de base
- [3] Document EDF - D4008.27.01JPG/VB - Le manuel Qualité de la DPN
- [4] Document EDF Nogent - D5350/MP6/DLC/NPE/010 - Gérer le management des compétences
- [5] Document EDF - D4008.10.11.15/0432 - Guide du management des compétences à la DPN
- [6] Document EDF - D40081011130437 - Guide des comités formation locaux
- [7] Document EDF Nogent - DS-UF/PM/NOT/08-0166 - Note d'organisation et de fonctionnement du service commun de formation de Nogent
- [8] Document EDF - D455017009348 - Note de clôture du Programme Compétences 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 en référence [1], une inspection a eu lieu les 6 et 7 juillet 2021 au centre nucléaire de production d'électricité (CNPE) de Nogent-sur-Seine 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.

SYNTHESE DE L'INSPECTION

L'inspection en objet concernait le management des compétences sur le CNPE de Nogent-Sur-Seine. Les inspecteurs ont pris connaissance de l'actualité des ressources humaines du site (courbe des effectifs, pépinières, enjeux des formations en alternance, flux de mobilité interne et externe, plan de recrutement ...). Ils ont ensuite examiné le rôle du service commun de formation (SCF) en lien avec les différents acteurs du processus « compétences » au sein des services (managers deuxième ligne (MDL), managers première ligne (MPL), appuis formation, référents métier, ...), les cartographies des compétences par service, les observations sur le terrain (OST) en lien avec le déploiement du référentiel national « Systematic Approach to Training » (SAT) et le fonctionnement des comités de formation (CF). La revue 2020 du Sous Processus « Développer et Evaluer les compétences » (SP-DLC) et le plan d'actions (PA) associé ont également été abordés.

L'inspection s'est déroulée en deux temps. Elle a débuté la première demi-journée par un échange en salle avec des représentants de la direction des ressources humaines (SRH) et du SCF et quelques chefs de service. Les inspecteurs ont ensuite mené des entretiens tout au long de la deuxième journée avec les managers de différents services responsables des compétences de leurs équipes (Conduite, Sécurité-Qualité-Audit (SQA), Maintenance-Mécanique-Chaudronnerie-Robinetterie (MMCR)), puis avec des agents de chacun de ces services (en présence du CFH mais sans la présence des managers).

Au vu de cet examen, les inspecteurs n'ont pas relevé d'alerte critique en terme de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) au niveau du CNPE de Nogent-sur-Seine. La vision pluriannuelle du CNPE montre que l'effectif du site est à peu près stable depuis 2015 (autour de 780 salariés) avec une perspective de légère baisse dans les prochaines années pour se stabiliser à un effectif d'environ 760 salariés. Pour ce qui concerne les récentes embauches, il est à noter que les alternants constituent une part croissante des recrutements entre 2019 (13%) et 2020 (32%). Les inspecteurs ont noté dans l'ensemble une assez bonne dynamique du CNPE dans le domaine de la gestion des compétences, ce qui est à saluer compte tenu de la situation délicate dans lequel il se trouvait en 2017 à l'issue de l'évaluation du programme national sur les compétences (le CNPE avait été noté parmi les derniers du parc). Le SCF a depuis trouvé ses marques et un travail de mise à niveau progressif a été mis en place sur les différents attendus du programme « Compétences » (les CF, le déploiement du SAT, les formations réactives,...).

Les conséquences de la crise sanitaire sur la gestion des compétences ont été réelles mais semblent maîtrisées, notamment par le biais des mesures prévues par diverses ordonnances ministérielles (assouplissement par exemple des délais pour les habilitations en radioprotection) et les directives des services centraux (décisions du CSNE de juin 2020). Le CNPE a dû procéder à des arbitrages mais les impacts sont jugés acceptables car il n'y a pas eu de renoncements pour les formations habilitantes. Le service Conduite a cependant dû faire face, notamment en raison de son passage en roulement à cinq équipes, à un décalage de son cursus de formation. La mise en place à titre de mesures compensatoires des fiches de traitement des thèmes a permis de compenser en bonne partie les formations de maintien de compétences qui auraient dû avoir lieu sur simulateur.

Les inspecteurs ont également noté que la dynamique de planification et de réalisation des comités de formation au niveau des équipes et des services (CF1/CF2), après une période de creux en 2020 liée à la crise sanitaire, était bien répartie sur la dernière campagne de 2020 et la première campagne de 2021. Le CNPE met en avant qu'il est d'ores et déjà à la cible par rapport aux objectifs de 2021. La trame de l'ordre du jour des CF, déclinée du guide national [6] et qui a fait l'objet d'une simplification par l'appui méthodologique du SCF, est partagée avec l'ensemble des services. Les inspecteurs ont procédé à une vérification par sondage et ont pu noter la bonne tenue des ordres du jour et la présence des thèmes clés dans la trame (listes des activités à risques NQ1 et NQ2, modifications matérielles, suivi des actions issues des précédents CF, ..). La participation des agents des différents services aux CF1 et les modalités de communication des actions qui en sont issues sont à la main des managers. Les inspecteurs n'ont pas eu de retour de difficultés particulières sur ces aspects au cours des différents entretiens. Ils ont cependant pris acte d'une demande du directeur d'unité lors du dernier comité de formation du CNPE de mieux valoriser les actions décidées en CF1 et CF2.

Les inspecteurs soulignent enfin la qualité du travail effectué par les managers de première et deuxième ligne des trois services rencontrés (MMCR, SQA et Conduite) sur certains fondamentaux du management des compétences (cartographies de compétences, entretiens d'évaluation professionnels, SAT, ...) ainsi que la bonne prise en compte des compétences rares et sensibles.

Toutefois, les inspecteurs ont relevé quelques points sur lesquels le CNPE est encore en difficulté (formations associées aux modifications matérielles, OST, présence aux formations, formalisation du rôle du CFH, précision des actions issues de la revue de SP DLC,...) et qui sont susceptibles de fragiliser le processus de gestion des compétences. Ces points font l'objet des demandes et observations de l'ASN formulées ci-après.

A. DEMANDES D'ACTIONS CORRECTIVES

Les articles suivants de l'arrêté [2] disposent :

-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 et, en tant que de besoin, les développer, et s'assure que les intervenants extérieurs prennent des dispositions analogues pour leurs personnels accomplissant des opérations susmentionnées. »

Formations aux modifications matérielles

Les inspecteurs ont abordé la problématique des compétences en lien avec les modifications matérielles des installations. Vos représentants ont tout d'abord mis en avant le rôle au quotidien de l'ILM (intégrateur local des modifications), des relais dans l'Equipe Commune, de l'animation métiers du national et de son maillage avec la division Ingénierie du Parc nucléaire (DIPDE) pour identifier les conséquences des modifications. De plus, les RH et les chefs de service travaillent sur les structures d'emploi en lien avec le programme industriel et selon les standards de la division de la Production Nucléaire (DPN). Vos représentants ont également précisé le rôle de personnes du centre de formation (UFPI) apportant une vision intégratrice des modifications du « Grand Carénage ».

Les inspecteurs notent la qualité et la pertinence de l'ensemble de ces dispositions pour définir d'un point de vue qualitatif les besoins en compétences associées aux modifications matérielles.

Cependant, au cours des entretiens avec les acteurs de la conduite (managers et opérateurs), les inspecteurs ont relevé un certain nombre de difficultés relatives aux formations associées aux modifications matérielles, notamment dans le contexte des visites décennales des réacteurs. Ces difficultés sont de deux ordres.

Elles concernent en premier lieu la planification de ces formations lorsque celles-ci étaient assurées par les fournisseurs. Les créneaux de présence sur site du formateur ne peuvent pas en effet être compatibles avec la disponibilité de l'ensemble des équipes de quart. Il a été précisé aux inspecteurs que les formations en lien avec les modifications matérielles étaient généralement bien identifiées mais le point dur résidait dans leur déploiement. L'exemple de la mise en service du groupe électrogène d'ultime secours (DUS) a été donné en illustration majeure, mais diverses modifications des installations de moindre ampleur sont également concernées par le manque d'accompagnement pour la planification des formations. Les managers de la conduite s'efforcent de placer un maximum de personnes les jours de formations constructeurs en fonction de leurs disponibilités et en privilégiant certains profils jugés prioritaires (notamment l'ingénierie). Cela reste selon eux insuffisant car les connaissances sur de grosses modifications comme le DUS s'avèrent limitées et certaines modifications matérielles sont découvertes par les opérateurs lors des essais périodiques.

Les difficultés ont également trait à la qualité des formations dispensées pour accompagner certaines modifications matérielles. Les inspecteurs ont été informés que le contenu de certaines de ces formations axées sur la maintenance (comme celle concernant le DUS), s'avère en effet inadapté vis-à-vis des attentes de l'exploitant.

Ces difficultés sont connues et le CNPE a indiqué ne pas avoir de marge de manœuvre ; d'autres sites rencontrent les mêmes difficultés. Les inspecteurs ont pu consulter le compte-rendu du comité de formation au niveau du parc nucléaire (CF4) du 18 mai 2021 dans lequel le site de NOGENT évoque « *de grosses difficultés pour les formations constructeurs suite à la mise en place de modifications sur l'installation* ». Le relevé de décision de ce comité mentionne que ce point sera « *porté par le projet Performance Parc de START 2025* ». Il est ajouté qu'un « *point sera réalisé en CF4 de mai 2022* ».

Les inspecteurs s'interrogent sur la nature et la pertinence de cette réponse, au travers de laquelle aucune action concrète n'est proposée à court ou moyen terme si ce n'est de déplacer le problème en repositionnant la question dans un autre cadre à savoir le projet START. Les compensations mises en place au niveau local pour atténuer les difficultés telles que les relais de formation ou la référence à l'adhésion aux procédures (les opérateurs doivent pouvoir pallier le manque de connaissance d'une modification en s'appuyant sur la documentation) sont insuffisantes pour assurer de manière fiable et durable la mise en œuvre de nouveaux équipements dans le respect de la protection des intérêts.

L'anticipation et la fiabilisation du planning de formations lié à un cumul de modifications (contexte des visites décennales) est d'autant plus nécessaire qu'il est de surcroît complexifié par des temps de formations importants pour certains profils et un processus de recrutement (arbitrage de la DPN, gestion des recouvrements...) qui peut engendrer des incertitudes. Le Manuel Qualité de la DPN [3] stipule que les programmes de formation doivent être actualisés si besoin au regard des évolutions d'exigences et des modifications (*exigence MMHF 080*). A ce titre, et conformément aux articles 2.1.1 et 2.5.5 de l'arrêté [2], les programmes et le planning des formations doivent être anticipés pour s'assurer que le CNPE disposera de personnels compétents et habilités pour satisfaire les exigences d'exploitation de l'intégralité des modifications.

Les inspecteurs considèrent que des dispositions doivent être prises par le CNPE pour établir au plus tôt un état des lieux, par service, de toutes les formations liées aux modifications matérielles qui n'ont pu être dispensées en 2020 et au premier semestre 2021 ou qui se sont avérées inadaptées en regard des besoins de maintenance ou d'exploitation. Afin de cibler au mieux les actions correctives à entreprendre il est également primordial que le CNPE procède, *a minima* pour le service conduite, à une analyse des causes de l'inadaptation de certaines formations ainsi qu'à une évaluation de l'efficacité des dispositifs compensatoires pour gérer les insuffisances de ces formations.

Demande A.1 : Je vous demande de vous mettre en conformité avec les attendus de l'article 2.1.1 de l'arrêté [2] pour les compétences techniques liées aux modifications matérielles. Vous me communiquerez sous 4 mois les dispositions que vous prendrez en ce sens à court et moyen terme au niveau local et en coordination avec le national.

Observations sur le terrain (OST) et absentéisme aux formations

Les articles suivants de l'arrêté [2] disposent :

- 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. Il procède périodiquement à une revue de son système de management intégré dans le but d'en évaluer la performance, d'identifier les améliorations possibles, et de programmer la mise en œuvre des améliorations retenues* ».
- 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. 2.6.3 II. « *L'exploitant tient à jour la liste des écarts et l'état d'avancement de leur traitement.* »

Le CNPE a procédé à une revue du sous processus DLC le 17 octobre 2020. Les inspecteurs estiment que cette revue est de bonne qualité dans la mesure où elle a permis aux acteurs d'identifier clairement les points clés des forces et faiblesses du CNPE dans le domaine de la gestion des compétences.

Les inspecteurs ont relevé qu'un certain nombre de résultats jugés insuffisants étaient imputables aux effets de la crise sanitaire (nombre de CF1/CF2 réalisés, jours d'occupation de l'espace « maquettes », déploiement de référentiels SAT). En revanche d'autres fragilités sont considérées par le CNPE comme n'étant pas imputables à cette crise et parmi celles-ci figurent l'absence de suivi de la réalisation des OST, l'absentéisme aux formations et le nombre de non qualités de maintenance ou d'exploitation (NQME) dont l'origine est en lien avec les compétences.

Pour ce qui concerne la réalisation d'un nombre d'OST en deçà de l'objectif, les inspecteurs ont noté qu'il s'agit d'une faiblesse récurrente du site dans la mesure où elle avait été déjà identifiée lors d'une inspection sur le même thème des compétences en 2014. Les raisons avancées de ce déficit d'OST sont diverses et parmi celles-ci figure le manque de temps des managers dû à un calendrier industriel chargé.

Les entretiens menés par les inspecteurs ont mis en évidence que le nombre d'OST en deçà de l'attendu pouvait en partie s'expliquer par le décalage entre le bilan de fin d'année et la réalisation d'un certain nombre d'OST qu'au moment du renouvellement des habilitations fin mars de l'année N+1 ou, dans d'autres cas, simplement par un écart entre le nombre d'OST réalisées et le nombre d'OST tracées et comptabilisées dans le bilan de fin d'année. D'autre part il existe un certain scepticisme quant à l'utilité réelle de ces OST (qui restent souvent plus un exercice imposé pour le renouvellement des habilitations qu'un véritable moyen de se positionner et de progresser par rapport à ses propres compétences). Les inspecteurs ont ainsi perçu une perte de sens des OST, dont le message est d'autant plus brouillé qu'il existe en parallèle plusieurs autres dispositifs de présence managériale sur le terrain (comme les visites managériales terrain (VMT)) avec des objectifs et des modalités potentiellement différents. Le CNPE est conscient de cette perte de sens ; le CFH considère qu'il faut simplifier les concepts. Les inspecteurs partagent ce constat. Ils considèrent de plus que mener les OST requiert une véritable compétence de la part des managers, qui doit être reconnue comme telle, et qu'à ce titre ces derniers doivent bénéficier d'un processus d'accompagnement solide.

Au-delà du sens à redonner aux OST vis-à-vis de la compétence individuelle de la personne observée, les inspecteurs estiment que les données issues des OST doivent pouvoir contribuer au même titre que les VMT, les mises en situation (MES), les auto-positionnements et autres analyses de signaux faibles, à la construction d'une représentation fiable de la qualité de la compétence collective des équipes (notamment à la conduite où la compétence collective est l'un des fondamentaux).

De la revue de sous processus découle une action de « *sécurisation des OST sur le site* ». Pour les différentes raisons évoquées ci-dessus, les inspecteurs considèrent que cette action n'aura que peu d'efficacité à terme si une réflexion n'est pas menée sur un véritable programme de reconquête des OST passant par une réaffirmation de leur sens et une dynamique de ce programme s'inscrivant autant dans la notion de compétence individuelle que dans la compétence collective. Ils considèrent que le CNPE doit mener, sur l'ensemble des services, une analyse des causes profondes du déficit récurrent du site dans le domaine des OST afin d'identifier des actions correctives adaptées avec des indicateurs de mesure d'efficacité pertinents.

Demande A.2 : Je vous demande de vous mettre en conformité avec les attendus de l'article 2.4.2 de l'arrêté [2] pour la réalisation des OST. Vous me communiquerez sous 4 mois les dispositions que vous prendrez en ce sens à court et moyen terme pour redonner du sens aux OST et développer leur mise en œuvre.

Pour ce qui concerne l'absentéisme aux formations, une première analyse a été menée par le CNPE et à ce stade, les inspecteurs ont été informés qu'aucune tendance claire n'avait été identifiée pour cette fragilité, que cela soit vis-à-vis des services ou des types de formations concernés.

A titre d'action corrective, les interlocuteurs de la direction ont évoqué l'instauration de « piqures de rappel » auprès des managers. Ils ont précisé que la présence aux formations fera partie des critères qui seront intégrés dans les contrats de service. Les inspecteurs ont cependant noté que les données de sortie de la revue de sous processus DLC manquaient de formalisme et ne mentionnaient pas d'actions correctives clairement ciblées sur l'absentéisme.

Les inspecteurs considèrent par ailleurs que les mauvais résultats mentionnés dans la revue de SP DLC sur les NQME dont l'origine est en lien avec les compétences devraient pouvoir faire l'objet en parallèle d'une analyse à la lumière des autres résultats portant sur le taux d'absentéisme aux formations, le nombre de jours d'occupation de l'espace « maquettes » et le taux d'engagement du PFE, afin d'y déceler d'éventuelles corrélations.

Ils considèrent que le CNPE doit mener, sur l'ensemble des services, une analyse des causes profondes de l'absentéisme aux formations et des liens potentiels avec l'augmentation des NQME « Compétences » afin d'identifier des actions correctives adaptées avec des indicateurs de mesure d'efficacité pertinents.

Demande A.3 : Je vous demande de vous mettre en conformité avec les attendus de l'article 2.4.2 de l'arrêté [2] pour la présence aux formations. Vous me communiquerez sous 4 mois les dispositions que vous prendrez à court et moyen terme pour permettre aux agents inscrits dans les formations de pouvoir les anticiper et les suivre dans les meilleures conditions.

Actions correctives issues du sous processus DLC «Développer et Evaluer les compétences »

Vos représentants ont présenté aux inspecteurs le processus de traitement des actions correctives issues du SP DLC. Il a été précisé que la volonté des acteurs du SP était de diminuer le nombre d'actions correctives afin de ne pas surcharger les services avec des actions mal ciblées et de pouvoir assurer un suivi efficace de leur réalisation. Les inspecteurs considèrent ce point comme positif.

La liste de ces actions est reprise dans le contrat annuel de performance 2021 (CAP) de l'unité puis décliné via l'outil CAMELEON dans les CAP des services. Ces CAP tiennent lieu de contrats d'objectifs (plan de progrès) entre chaque service et la direction. Les inspecteurs ont pu avoir un aperçu d'un certain nombre d'actions correctives soldées ainsi que celles intégrées dans CAMELEON (accompagnées de l'identification du service pilote et des échéances).

La revue de SP DLC montre clairement sous forme de tableau le bilan des actions non soldées de la revue de l'année précédente. Les inspecteurs ont examiné pour quelques-unes de ces actions les échéances, les priorités et les services pilotes. En revanche, ils n'ont pas eu accès au même type de tableau récapitulatif pour les actions qui avaient été mises en place à l'issue des revues de l'année N-1 du SP DLC et du macro-processus (MP) n°6 « Mobiliser les femmes et les hommes » et qui étaient considérées comme soldées. Ils n'ont de ce fait pas pu prendre connaissance du statut de chacune de ces actions soldées (action avec résultat conforme aux objectifs, action avec résultat non conforme aux objectifs, action abandonnée), ce qui est pénalisant pour retracer l'historique et la traçabilité de l'efficacité des actions passées.

Demande A.4 : Je vous demande d'établir et de me transmettre sous 4 mois un bilan des actions soldées mises en œuvre sur l'année 2020, en précisant le cas échéant si certaines ont été reportées, abandonnées avant leur terme ou jugées non conformes aux objectifs après leur mesure d'efficacité.

Note d'organisation « Gérer le management des compétences »

Les articles suivants de l'arrêté [2] disposent :

- Art. 2.4.1. II « *Le système de management intégré précise les dispositions mises en œuvre 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. I* ».
- 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...* ».

Les inspecteurs ont examiné le contenu de la note de processus élémentaire (PE 01) « Gérer le management des compétences » [4] qui décrit l'organisation et les attendus du management des compétences sur le CNPE de Nogent-sur-Seine. Cette note décline le guide national sur le management des compétences à la DPN [5], et doit décrire plus particulièrement les spécificités locales du CNPE en termes d'acteurs et d'instances du SP DLC.

La note présente de manière claire et synthétique le rôle des différents comités de formation (CF1, CF2, CF3) ainsi que les fondamentaux du management des compétences (cartographies de compétences, SAT, OST, EAP...) avec un rappel du référentiel national et une information sur le pilotage local. Cependant, au regard des attendus des articles 2.4.1. II et 2.4.2 précités, les inspecteurs considèrent que certaines informations devraient être complétées.

Le chapitre présentant le SCF est concis mais il devrait faire *a minima* référence à la note locale d'organisation et de fonctionnement du SCF [7]. Les commissions « DLC » constituent une instance clé dans le management des compétences et devraient faire l'objet d'une présentation au même titre que les comités de formation.

Par ailleurs, les inspecteurs considèrent que les ressources (compétences et effectifs) doivent être décrites en complément de l'organisation. A ce titre, le rôle et les responsabilités des différents acteurs de la compétence au sein des services doivent être présentés. Cela concerne notamment le chef de service ou Manager Deuxième Ligne (MDL), l'adjoint/appui Compétences, le correspondant formation, le chef de section ou Manager Première Ligne (MPL) ou Chef d'Exploitation (CE), le responsable d'équipes, le référent métier, les maîtres d'apprentissage et de professionnalisation, les formateurs métier à temps partiel, etc... Le rôle des acteurs externes aux services doit également être rappelé dans la mesure où ils sont amenés à interagir avec les acteurs internes des services (le Directeur d'Unité, le Directeur Ressources Humaines, le pilote du SP DLC, l'Appui Pédagogique et Méthodologique, les formateurs process et hors process, ...).

De plus, les inspecteurs rappellent que le CFH a également un rôle primordial dans la gestion des compétences et qu'à ce titre son rôle doit être également présenté dans la note du SP. Il intervient dans le cadre de l'analyse des événements ayant une cause profonde du domaine « Compétences », il est en appui autant que possible dans l'analyse des NQME « Compétences » et anime différentes formations (PFI, VMT, ...). Il est à noter que le référentiel SAT du CFH intègre pleinement dans ses missions le domaine «*Développement des compétences des acteurs et instances opérationnelles* » qui comporte des actions concrètes telles qu'accompagner les formateurs à l'intégration des aspects FH dans les formations, transférer ses connaissances et savoir-faire FH pour donner de l'autonomie aux opérationnels et piloter et intervenir dans les journées thématiques liées aux leviers de la sûreté.

Enfin, et simplement à titre de remarque, la note qui fait toujours référence au programme « Compétences » pourrait rappeler que ce programme est clôturé depuis 2017 [8] et que le site est depuis passé en mode d'organisation pérenne.

Demande A5 : Je vous demande de mettre à jour et de me transmettre la note d'organisation locale de votre processus élémentaire (PE 01) « Gérer le management des compétences » en y ajoutant les éléments manquant mentionnés plus haut (notamment les rôles et responsabilités des acteurs du domaine Compétences internes et externes au service).

B. DEMANDES D'INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

Compétences collectives à la Conduite

La GPEC du service conduite a été présentée aux inspecteurs. L'emploi professionnalisé est stable depuis 2018 avec un objectif dans les prochaines années de finaliser le gréement du service (OPCC et 8ième équipe) conformément au noyau de cohérence conduite. Les inspecteurs ont pu prendre connaissance, par la présentation des cartographies des compétences, du détail des niveaux de compétences (niveaux 1 à 4) sur les cinq fondamentaux conduite pour quatre métiers de la conduite (chef d'exploitation - CE, chef d'exploitation délégué - CED, pilote de tranche - PT, délégué sûreté d'exploitation - DSE). Les données présentées concernaient l'année en cours avec une projection à deux et quatre ans. Les inspecteurs ont pris note d'une GPEC globalement bien maîtrisée (avec une vigilance sur le turn-over à venir des CE et le gréement des OPCC) mais ont attiré l'attention sur le suivi de la compétence «*Travailler efficacement en collectif*» qui constitue un des cinq fondamentaux de la conduite. Pour des profils de métiers tels que le PT, CED ou le DSE, cette « macro » compétence est essentielle et complexe à appréhender car elle contient de multiples facettes pour un même métier et recouvre des réalités opérationnelles très différentes entre les métiers. D'autre part cette « macro » compétence embarque des savoir-faire et des savoir être très spécifiques qui s'avèrent souvent complexes à acquérir et à évaluer.

La compétence «*Travailler efficacement en collectif*» du CED englobe par exemple des volets tels que le management transverse, le suivi des priorités d'exploitation ou le pilotage d'un aléa technique en lien avec les projets « tranche en marche » ou « suivi des arrêts », le management de la sécurité et de la radioprotection, le management des ressources et compétences. Cette même compétence pour le PT englobe des volets tels que l'appui au management, la contribution au contrat d'équipe en concevant et en pilotant des actions, la diffusion du rôle de chacun dans l'équipe de conduite, la contribution à l'homogénéisation des pratiques via des collectifs locaux ou nationaux. A la demande des inspecteurs, le CNPE a transmis à l'issue de l'inspection le détail des éléments pris en compte dans l'analyse de poste du PT qui confirme la richesse et la complexité de la dimension collective.

Concernant le DSE, «*Travailler efficacement en collectif*» implique entre autres l'aptitude à identifier des points de coordination nécessaires avec les métiers, à participer aux actes de maintenance de premier et second niveau et à assurer des relèves et briefings de qualité.

De ce fait, les inspecteurs considèrent que la présentation d'un niveau de compétence 1 à 4 sur la compétence «*Travailler efficacement en collectif*» reste très globale et n'éclaire pas sur la façon dont les différentes composantes de cette « macro » compétence ont été évaluées et comment s'est faite la consolidation des évaluations de ces différentes composantes.

Demande B1 : Je vous demande de me transmettre le détail du suivi et de l'évaluation des différentes composantes de la compétence globale «*Travailler efficacement en collectif*» (observables SAT, critères de l'analyse de poste ou autres) qui a conduit à définir les différents niveaux de cette compétence globale pour le CED, le PT et le DSE.

C. OBSERVATIONS

Collectif des ingénieurs sûreté (IS)

Les inspecteurs ont apprécié le dynamisme du service dans le domaine de la gestion des compétences et plus particulièrement du collectif des IS pour animer le compagnonnage. La situation du service a généré un besoin de formation d'IS en accéléré et le collectif IS a souhaité reprendre en main et de manière autonome le processus de compagnonnage qui a été longtemps en déficit. A titre d'exemple de cette volonté d'action, le collectif a pris en charge la rédaction d'un nouveau carnet de compagnonnage et plusieurs IS sont eux même tuteurs.

C1 : L'ASN attire l'attention sur la situation du collectif des IS en termes de charge de travail et de motivation. Ce point doit faire l'objet d'une attention particulière de la part de la direction du CNPE, plus particulièrement dans un contexte où les ressources en IS ont été impactées par la crise sanitaire avec un report conséquent d'une formation habilitante pour pépinière.

Efficacité des formations

La mesure d'efficacité des formations est une étape incontournable de la démarche SAT (Objectif de Performance n°7 du standard SAT international). Les inspecteurs ont questionné vos représentants (SCF, MDL et MPL) sur l'organisation générale mise en œuvre sur le CNPE pour évaluer l'efficacité des formations selon quatre niveaux et plus particulièrement sur les niveaux 3 et 4 relatifs à l'efficacité de la formation sur le terrain et sur la performance d'exploitation. Les inspecteurs ont relevé une difficulté générale des managers à établir un lien entre l'efficacité d'une formation dite académique (formation nationale et formations du plan de formation de l'établissement (PFE)) et les performances d'exploitation.

C2 : Le dispositif de formation doit faire l'objet d'évaluation de son efficacité. L'ASN a conscience que l'analyse de l'efficacité opérationnelle des formations (niveau 4) présente de réelles difficultés d'application sur le terrain. C'est une réalité sur l'ensemble du parc dont EDF a conscience. Le CNPE devra être attentif aux possibilités qu'offriront les fonctions de la nouvelle version de l'outil MyHR censées aider, par la génération d'OST mieux ciblées, à répondre en partie aux difficultés actuelles.

Appairage des formateurs :

Les inspecteurs ont questionné les interlocuteurs du SCF sur différents aspects de l'organisation du service. La mission des formateurs a notamment été abordée avec ses différentes composantes (conception et réalisation de la formation, élaboration des documents de formation, évaluation des acquis de la formation...). Les inspecteurs ont obtenu des réponses jugées satisfaisantes et estiment par ailleurs que la durée de la mission des formateurs (généralement de 5 ans) semble adaptée, dans la mesure où cette durée propose un bon compromis entre le temps de montée en compétence du formateur et le temps de détachement de son service d'origine.

Les dispositifs d'appairage et d'immersion des formateurs au sein des services ont également été abordés. Les interlocuteurs du SCF ont donné quelques exemples de participation des formateurs à la vie des services (participation à différents groupes de travail, rôle de correspondant sur des thématiques telles que le risque d'arrêt automatique du réacteur ou l'adhésion aux procédures, ..). Ces dispositifs, contractualisés entre le formateur et le manager durant les entretiens d'évaluation professionnelle, ont pour objectifs de permettre aux formateurs de garder le contact avec les réalités opérationnelles pour éviter de se retrouver « hors sol » mais également d'être en mesure, par cette présence sur le terrain, de détecter certains besoins ponctuels de formations réactives.

C3 : Les inspecteurs considèrent ces points comme très positifs, mais le temps restant pour les échanges ne leur a pas permis d'aller plus en avant sur le sujet en examinant des exemples concrets et la documentation associée.

Vous voudrez bien me faire part sous deux mois, sauf mention contraire, 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 même code, 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.

L'adjointe au chef de division

Signé par

Irène BEAUCOURT