

Référence courrier :
CODEP-OLS-2022-029631

**Monsieur le directeur du Centre Nucléaire de
Production d'Electricité de Dampierre-en-Burly**
BP 18
18240 OUZOUER-SUR-LOIRE

Orléans, le 14 juin 2022

Objet : Contrôle des installations nucléaires de base
CNPE de Dampierre-en-Burly – INB n° 84 et 85
Lettre de suite de l'inspection des 16 et 25 mai 2022 sur le thème « Gestion des compétences du service
conduite »

N° dossier : Inspection n° INSSN-OLS-2022-0640 des 16 et 25 mai 2022

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 INB
[3] Note d'application et de déclinaison du management des compétences sur le CNPE de
Dampierre en Burly référencée D5140/MQ/NA/6FCO.01 à l'indice c

Monsieur le Directeur,

Dans le cadre des attributions de l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN) en référence, concernant le contrôle des installations nucléaires de base, une inspection a eu lieu les 16 et 25 mai 2022 dans le CNPE de Dampierre-en-Burly sur le thème « Gestion des compétences du service conduite».

Je vous communique, ci-dessous, la synthèse de l'inspection ainsi que les demandes, constats et observations qui en résultent.



Synthèse de l'inspection

L'inspection en objet concernait le thème « Gestion des compétences des équipes du service conduite » et fait partie d'une campagne nationale d'inspections déclinées sur plusieurs CNPE du parc nucléaire français.

Dans ce cadre, les inspecteurs ont effectué une première demi-journée d'inspection le 16 mai 2022 durant laquelle ils ont échangé avec des représentants du service commun de formation (SCF), du service qualité sûreté (SQS) et du service conduite (SCO) sur la déclinaison du management des compétences au sein de ces services et plus globalement sur le CNPE de Dampierre.

Une seconde demi-journée, le 25 mai 2022, a consisté en la réalisation de mises en situation et d'entretiens avec deux opérateurs (OP) et un pilote de tranche (PT). Les mises en situation avaient pour objectif d'évaluer de manière opérationnelle des éléments de retour d'expérience (REX) récents en lien avec le rôle et les compétences des équipes de conduite, et les entretiens ont permis de collecter des informations générales qui feront l'objet d'un traitement a posteriori par les services centraux de l'ASN dans le cadre de l'analyse des résultats de cette campagne nationale d'inspection.

Globalement, les inspecteurs ont constaté que le CNPE n'avait pas été en mesure durant l'inspection de présenter une organisation conforme à celle définie dans la documentation relative au management des compétences, notamment du SCO et du SCF. En effet, il existe une inadéquation entre l'organisation prescrite par les services centraux d'EDF, reprise dans la note de déclinaison du management des compétences sur le CNPE [3], et l'organisation réellement mise en œuvre. Bien que ces lacunes organisationnelles ne menacent pas à court terme le maintien des compétences des équipes, elles ne permettent pas de s'assurer à moyen et long terme d'un management des compétences conformes aux exigences de l'arrêté [2], notamment pour le SCO.

Dans le détail, les inspecteurs ont constaté plusieurs points d'amélioration concernant tant l'organisation, les ressources humaines que la documentation opérationnelle du CNPE concernant la formation des équipes de conduite. Ainsi :

- l'organisation du SCF a été modifiée deux fois depuis 2016 sans que ne soit modifiée la note d'organisation du service pour correspondre à l'organisation mise en place ;
- il n'a pas pu être présenté, lors de l'inspection, d'analyse d'impact de ces changements ou du retour d'expérience (REX) correspondant ;
- la note de déclinaison du management des compétences [3] qui décrit l'organisation prescrite par vos services centraux n'est pas appliquée sur le CNPE ;
- Il a par ailleurs été constaté que le CNPE de Dampierre n'atteignait pas les volumes horaires d'entraînement ou formation réactive « cible » (en heure de formation par stagiaire et par tranche) définis par vos services centraux ;
- l'effectif des formateurs du SCF n'est pas à la cible définie par votre gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).



Les inspecteurs ont également constaté qu'une partie de l'organisation du management des compétences à l'échelle des trois services objets de la présente inspection reposait essentiellement sur l'expérience et l'implication des managers en place. En l'absence de structuration globale, ce fonctionnement ne permet pas de réduire le risque de perte du retour d'expérience accumulé sur la gestion des compétences, notamment pour les services SCF et SCO, lors du départ desdits managers.

L'ensemble de ces constats positifs et négatifs fait l'objet de mes demandes ci-dessous et constitue autant d'axes d'amélioration ou de points sur lesquels s'appuyer pour apporter la robustesse exigée par la réglementation vis-à-vis du management de la compétence aux services du SCO et du SCF sur le CNPE de Dampierre, le SQS étant dans une moindre mesure affecté par ces dysfonctionnements.

I. DEMANDES A TRAITER PRIORITAIREMENT

Néant



II. AUTRES DEMANDES

Effectif insuffisant du SCF

L'article 2.5.5 de l'arrêté [2] 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 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* ».

Le sous-processus « Développer et évaluer les compétences » du Manuel Qualité de la DPN exige que les moyens et outils de formation locaux et nationaux (formateurs, espaces maquettes, chantier école, simulateurs) soient correctement dimensionnés pour la mise en œuvre des formations locales.

Les inspecteurs ont constaté un sous-effectif de formateurs « process » qui est actuellement réduit à dix-sept formateurs (dont deux très récemment habilités) pour une cible attendue de vingt et un. Bien que le CNPE soit en mesure d'assurer les formations initiales et les recyclages nécessaires au respect du nombre de jours simulateurs définis par vos services centraux dans la Note technique n°201, le sous-effectif de formateurs constitue un frein au développement des entraînements et des formations réactives dont le volume horaire attendu par stagiaire est inférieur sur Dampierre à la cible du parc (voir demande II.1).



Demande II.1. Respecter l'article 2.5.5 de l'arrêté [2] en maîtrisant la gestion des ressources en formateurs à la conduite des réacteurs afin d'assurer un retour pérenne à la cible permettant de satisfaire l'ensemble des exigences

Management des compétences sur le site de Dampierre

L'article 2.4.1 de l'arrêté [2] dispose que « *L'exploitant définit et met en œuvre un système de management intégré qui permet d'assurer que les exigences relatives à la protection des intérêts mentionnés à l'article L. 593-1 du code de l'environnement sont systématiquement prises en compte dans toutes les décisions concernant l'installation* ».

En réponse à ces exigences, dans le domaine du management des compétences, EDF a établi un sous-processus « Développer et évaluer les compétences » décliné sur le CNPE de Dampierre via la note d'application [3]. Cette note décline sur le CNPE les exigences de vos services centraux dans le domaine du management des compétences, via la définition de leviers tels que l'organisation du SCF, la démarche SAT, les comités de formations (CFx), les formations réactives et entraînements, l'évaluation de l'efficacité de la formation ou encore les observations en situation de travail (OST). Les inspecteurs ont réalisé un contrôle par sondage des points de déclinaison de la note [3] et ont notamment réalisé les constats suivants :

- le SCF est en cours de réorganisation pour la seconde fois depuis sa création afin d'intégrer une ligne de management intermédiaire entre les chefs de service et les équipes de formateurs. Les inspecteurs ont constaté que la note d'organisation du SCF présentait l'organisation initiale du service lors de sa création en 2016 et n'avait pas été adaptée en 2018 lors de la précédente réorganisation. La répartition des rôles et des missions au sein du SCF est portée par des outils dans les différents pôles qui évoluent en fonction des changements des agents et des managers. Ces diverses modifications d'organisation n'ont pas fait l'objet d'une analyse d'impact ni d'une analyse du retour d'expérience de leur mise en œuvre ;
- le SCO ne réalise pas de comité de formation (CF) au sein des équipes de quart et des différents collectifs de métier au niveau CF1 (comité de formation au niveau des équipes) et les CF2 (comité de formation au niveau du management) ne sont pas réalisés à la périodicité requise. Vos représentants ont indiqué que la direction du CNPE avait pris la décision de réduire les CF en 2019 en prévision de la réalisation des quatrièmes visites décennales (VD4), et que cette décision n'était pas limitée au SCO. Vos représentants n'ont pas pu présenter d'analyse d'impact ou de positions de vos services centraux quant au non-respect des exigences du processus national de « Management des compétences » ;
- vos représentants ont indiqué aux inspecteurs que l'indicateur de volume horaire de formation réactive et d'entraînement par stagiaire et par tranche n'était pas à l'attendu sur le CNPE de Dampierre (1087 heures par stagiaire et par tranche contre une cible de 2500 en 2021) alors même que d'après la note [3] « *les formations réactives résultent d'une analyse des données d'entrées du comité formation* » ;



- l'objectif de réalisation des observations en situation de travail n'est pas à la cible pour l'année 2021 (87% des OST réalisées pour une cible à 90%).

Au travers de ces constats, les inspecteurs estiment que l'absence de suivi des exigences du processus de management des compétences sur le CNPE, que ce soit sur l'organisation perfectible du SCF ou bien dans la non-atteinte d'objectifs nationaux, constituent des menaces à moyen terme pour la gestion des compétences sur le CNPE de Dampierre.

Parmi les raisons évoquées par vos représentants pour justifier la non-tenu des CF1 au sein du SCO, figure l'absence de retour de la part des équipes lors de la réalisation d'enquête. Ce phénomène, conjugué aux multiples alertes dans vos bilans annuels concernant l'absentéisme et les désinscriptions qui perturbent la programmation des formations, laisse à penser que l'organisation du CNPE de Dampierre sur cette thématique ne permet pas de générer, au sein des équipes, une dynamique de responsabilisation et de maîtrise individuelle et collective des formations. Or une des particularités du SCO est la part d'autonomie laissée aux équipes dans l'autoformation et la réalisation d'entraînement, dont la quantité horaire n'est pas à l'attendu, sans que le CNPE n'ait pu présenter une analyse détaillée de la situation et son plan d'action pour améliorer la situation.

Demande II.2. Décliner de manière effective le processus de « Management des compétences » établi dans le SMI en réponse aux exigences de l'arrêté [2]. Dans le cas où les éléments indiqués dans la note [3] et les exigences établies par vos services centraux ne seraient pas adaptés aux objectifs et aux moyens du CNPE de Dampierre, il sera nécessaire d'en justifier les raisons et d'en analyser l'impact.

Demande II.3. Analyser plus particulièrement, avec l'appui de vos services centraux, l'impact comparé des 4^{ème} visites décennales sur la disponibilité des agents pour ces arrêts au regard du nécessaire maintien des compétences de ces mêmes agents pour garantir un fonctionnement en toute sûreté des installations et ceci à l'aune de vos résultats de ce début d'année 2022.

Qualification des nouveaux formateurs

Vous avez précisé, lors de l'inspection, que le service formation dispose de plusieurs notes de service (référéncées, par exemple, NT201, NT301, NT501 côté FARN) qui identifient la progressivité de la qualification des agents à leur futur poste de formateur.

Il a également été signalé que la qualification, en qualité de formateur, d'agents expérimentés en conduite pouvait reposer pour partie sur un échange avec l'encadrement du service afin d'évaluer les besoins en formations complémentaires ou de remise à niveau. Il n'existe pas de cadrage national concernant cette évaluation des besoins de formation par entretien.

Demande II.4. Préciser le cadre des évaluations des besoins de formations complémentaires ou de remise à niveau des futurs formateurs lorsque cette évaluation repose sur un entretien hiérarchique.



III. CONSTATS OU OBSERVATIONS N'APPELANT PAS DE REPONSE

Entretien et mises en situation d'agents d'une équipe de conduite

Observation III.1 : Les inspecteurs ont procédé à des entretiens avec des opérateurs et un pilote de tranche d'une équipe de conduite. Les éléments recueillis seront transmis aux services centraux de l'ASN dans le cadre de la campagne nationale.

☺

Vous voudrez bien me faire part sous deux mois, de vos 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.

Je vous rappelle par ailleurs qu'il est de votre responsabilité de traiter l'intégralité des constatations effectuées par les inspecteurs, y compris celles n'ayant pas fait l'objet de demandes formelles.

Enfin, conformément à la démarche de transparence et d'information du public instituée par les dispositions de l'article L. 125-13 du code de l'environnement, je vous informe que le présent courrier sera mis en ligne sur le site Internet de l'ASN (www.asn.fr).

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

L'Adjoint au Chef de la division d'Orléans

Signée par : Christian RON