



DIVISION DE STRASBOURG

Strasbourg, le 20 mai 2019

N° Réf : CODEP-STR-2019-018927
N/Réf. Dossier : INSSN-STR-2019-0706

Monsieur le directeur du centre nucléaire
de production d'électricité de Fessenheim
BP n°15
68740 FESSENHEIM

Objet : Contrôle des installations nucléaires de base
CNPE de Fessenheim
Inspection du 21 février 2019
Thème « management des compétences »

Réf. : [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-DPN/DRH-M) - Guide DPN pour la rédaction d'une cartographie de compétences

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 a eu lieu le 21 février 2019 au centre nucléaire de production d'électricité de Fessenheim. Cette inspection portait sur le thème « 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.

Synthèse de l'inspection

L'inspection en objet concernait le thème du « management des compétences ». Les inspecteurs ont contrôlé le déploiement du programme « compétences » et la prise en compte par le management de l'impact de l'arrêt de production sur l'organisation afin de fiabiliser les ressources disponibles en termes d'effectifs et de compétences.

Au vu de cet examen, les inspecteurs ont pris acte des efforts significatifs entrepris par l'exploitant pour projeter son organisation future, plus particulièrement sur la période durant laquelle les deux réacteurs seront complètement déchargés et le combustible entreposé dans la piscine de stockage. Ils ont pu noter les dispositions mises en place par la direction, d'une part pour se donner de la visibilité sur les évolutions des besoins en termes de compétences compte tenu des baisses prévues des effectifs, d'autre part pour proposer un accompagnement ciblé et individualisé de tous les salariés en regard de leurs projets de mobilité. Dans ce contexte, les inspecteurs ont pu noter notamment le rôle significatif des comités de formation (CF), de l'unité de formation production ingénierie (UFPI) et de la mission d'appui aux agents (MAAG).

Au cours des entretiens menés avec les chefs de service et chefs de service délégués, les inspecteurs ont perçu de manière positive les dispositions mises en place pour s'assurer de la compatibilité entre les demandes de mobilité exprimées par les salariés auprès de leur conseiller mobilité et la préservation d'un noyau dur de compétences au sein de l'entité cédante (à savoir les effectifs et compétences indispensables au fonctionnement de chaque service).

Toutefois, les échanges tenus lors de l'inspection et l'examen à l'échelon des différents services du dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ont révélé un certain nombre de points qui peuvent fragiliser le processus de management des compétences. Cela concerne principalement le suivi des actions correctives du processus de management des compétences, la définition de certains critères observables et la complétude ou la justification du contenu de certaines cartographies de compétences.

A. Demandes d'actions correctives

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

Les articles suivants de l'arrêté [2] 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 » ;
- 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 ... » ;
- 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. 2.5.5. « 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... » ;
- Art. 2.6.3 III : « Le traitement d'un écart constitue une AIP ».

A l'occasion du passage en mode pérenne du programme « compétences », le CNPE était tenu de procéder à une auto-évaluation fin 2017. Le site a obtenu le niveau « satisfaisant » (le niveau attendu étant le niveau « bon » qui est au-dessus du niveau « satisfaisant »). Les inspecteurs considèrent que le suivi du plan d'actions 2018 mis en place pour obtenir le niveau « bon » manquait de précision et de traçabilité et n'ont pas obtenu d'éléments de la part de vos services permettant de justifier l'absence d'une seconde auto-évaluation permettant de s'assurer de la pertinence et de l'efficacité du plan d'actions.

Le processus de management des compétences auquel se rattache l'ensemble des dispositions du programme « compétences » (implication managériale, comités de formation, service commun de formation, démarche SAT, ...) fait partie du système de management intégré (SMI). A ce titre, ces dispositions doivent faire l'objet d'une évaluation régulière, suivie d'un plan d'actions pour en améliorer l'efficacité. Le cycle d'évaluation doit être mis en place dans le cadre d'une organisation formalisée. Le plan d'actions doit être priorisé et faire l'objet d'une traçabilité.

Demande n°A1 : Je vous demande d'assurer la traçabilité des actions identifiées, des critères d'évaluation des atteintes des objectifs associés et de leur état d'avancement. Je vous demande également de procéder à une nouvelle auto-évaluation de la mise en place des dispositions du programme « compétences » afin de juger de la pertinence et de l'efficacité du plan d'actions.

L'article 2.5.6 de l'arrêté [2] stipule : « Les AIP, leur contrôle technique, les actions de vérification et d'évaluation font l'objet d'une documentation et d'une traçabilité permettant de démontrer a priori et de vérifier a posteriori le respect des exigences définies ».

Au cours des échanges avec les inspecteurs, les interlocuteurs du service Essais ont présenté un document d'analyse des effectifs et compétences nécessaires pour la réalisation des évacuations combustible sur la période 2019-2020. Les inspecteurs notent que l'analyse présentée est complète et bien détaillée mais que le document support de cette analyse ne mentionne aucun nom ni aucune signature. Les inspecteurs considèrent que cette analyse de ressources s'effectue dans un contexte de modification organisationnelle notable et doit être considérée à ce titre comme une AIP. L'analyse en question doit donc faire l'objet d'une traçabilité *a minima* sous assurance qualité.

Demande n°A2 : *Je vous demande de vous assurer que l'ensemble des analyses des ressources respecte les obligations de l'article 2.5.6 de l'arrêté en référence [2].*

Cartographie des effectifs et des compétences

Le guide [3] pour la rédaction d'une cartographie de compétences préconise de procéder à une estimation en nombre et en niveau des compétences requises (cibles) dans chaque domaine d'activité. 4 niveaux de compétences (I, L, U, O) permettent de définir le professionnalisme d'un salarié :

- I (niveau 1) : Réalisation des activités simples sous surveillance. Connaissances en cours d'acquisition
- L (niveau 2) : Réalisation des activités de manière autonome. Compétences nécessaires à la maîtrise de l'emploi acquises (niveau reconnu pour l'habilitation)
- U (niveau 3) : Gestion des aléas, amélioration des méthodes et de l'organisation, transfert des compétences (cible d'expert)
- O (niveau 4) : Fait référence au niveau du site et/ou au niveau du Parc (cible d'expert).

Le guide [3] donne des orientations sur les éléments qui dimensionnent le nombre et le niveau des compétences pour l'ensemble des métiers (nombre d'interventions, politique de FOFF, pyramide des âges, évolutions potentielles des organisations, ...).

Au cours des échanges, les inspecteurs n'ont pas obtenu de la part de leurs interlocuteurs des services Essais et Mécanique des justifications sur certaines cibles présentées concernant le nombre et les niveaux de compétences techniques et de compétences transverses. De plus, les attendus pour atteindre le niveau 3 de compétences pour constituer un dossier d'intervention aux Essais (compétences transverses) n'ont pas pu être explicités aux inspecteurs. Les inspecteurs ont également relevé que la ré-interrogation de ces cibles ne faisait l'objet d'aucune formalisation au sein de ces deux services.

Demande n°A3 : *Je vous demande d'apporter pour les services Essais et Mécanique une clarification des éléments qui dimensionnent les cibles en termes de nombre et de niveaux pour les compétences techniques et les compétences transverses. Vous préciserez en complément les compétences critiques associées. Vous vérifierez également d'une manière exhaustive sur l'ensemble des services que ces éléments d'information sont disponibles.*

Au cours de l'entretien avec la chef de service déléguée du service sûreté qualité (SSQ), les inspecteurs se sont fait présenter la cartographie des effectifs et compétences en référence aux exigences de la DI 106 (missions en matière de sûreté et de qualité). L'exploitant a présenté une cartographie pour les ingénieurs sûreté (IS) d'astreinte avec une projection jusqu'en 2023 (fin de la phase RCD) mais aucun document similaire mis à jour n'a pu être présenté pour les autres profils du service SSQ (ISAT, auditeurs qualité...).

Demande n°A4 : *Je vous demande de mettre à jour la cartographie des effectifs et compétences pour l'ensemble des métiers requis dans les effectifs minimum du SSQ avec une projection portant a minima sur la phase RCD (2020). Vous veillerez à ce que ces cartographies mentionnent clairement les effectifs et compétences cibles et critiques.*

B. Compléments d'information

Critères observables

Les observations effectuées sur le terrain (OST) par les managers constituent une pratique qui est présentée par l'exploitant comme étant un élément clé de l'évaluation des compétences requises et disponibles sur le terrain, notamment dans le cadre de la gestion des habilitations. Le manuel qualité de l'exploitant spécifie dans le cadre du sous-processus Développer et évaluer des compétences : « *Chaque salarié des métiers de l'exploitation, de la maintenance et des métiers de la sûreté, prévention des risques, projets et ingénierie fait l'objet d'une OST par an a minima de la part de son manager* ». Le guide [3] pour la rédaction d'une cartographie de compétences préconise d'identifier les critères observables dans chaque domaine d'activité. Les référentiels de compétences définissent les critères observables sur le terrain pour les différents métiers. Ces critères observables permettent de guider le manager dans la pratique des OST.

L'exploitant n'a pas été en mesure de présenter le jour de l'inspection des critères observables associés à un certain nombre de compétences non techniques. Ce fut notamment le cas pour les services Conduite et Essais (implications transverses, dossiers d'intervention). Or les inspecteurs considèrent que ces observables sont essentielles pour guider et objectiver les OST.

Demande n°B.1 : Je vous demande de justifier en regard de votre référentiel, l'absence de critères observables pour les compétences mentionnées et, en l'absence de justification, de procéder à la définition de ces critères observables. Vous vérifierez également d'une manière exhaustive l'existence et la prise en compte des critères observables pour tous les métiers mentionnés dans votre référentiel.

Mission conseiller facteur humain (CFH)

Les inspecteurs ont été informés que le CFH ne sera pas comptabilisé dans les effectifs de la phase de pré-démantèlement (PREDEM).

La fonction CFH est une fonction à part entière associée à un référentiel métier CFH, lui-même intégré dans le référentiel SAT (Systematic Approach Training). Selon le référentiel SAT, le CFH est pleinement impliqué dans le management de la sûreté (analyses d'événements, analyses de risque, exploitation du REX, diffusion de la culture sûreté...). Or les enjeux sûreté, même amoindris, persisteront en phase où les deux réacteurs seront complètement déchargés de combustibles dite phase « RCD » et l'exploitation des deux réacteurs à l'état RCD sur une longue période constituera une évolution majeure de l'organisation et des activités du site. Les inspecteurs considèrent à ce titre que le maintien d'une compétence facteur humain reste parfaitement justifié durant cette phase.

Demande n°B.2 : Je vous demande de m'indiquer les éléments motivant le non comptabilisation du conseiller facteur humain dans les effectifs de la phase pré-démantèlement.

C. Observations

C.1. Le site s'est projeté sur un arrêt des deux réacteurs au plus tard à l'été 2020, ce qui correspondra au début de l'étape PREDEM. Cette étape comportera une première phase d'une durée de l'ordre de 3 ans avec les deux réacteurs dans le domaine d'exploitation « réacteur complètement déchargé » (RCD). L'effectif cible annoncé par EDF pour cette phase d'exploitation est d'environ 300 emplois sur l'ensemble du site. Les inspecteurs ont noté pour deux services (Conduite, Mécanique) une information insuffisante concernant la constitution de l'équipe minimum pour 2020 (en référence pour la conduite à l'IN32) mais EDF a précisé que ce travail de formalisation de l'équipe minimum « RCD » était en cours au sein de ces deux services. Les inspecteurs ont pris acte du planning annoncé par l'exploitant pour ces deux services, à savoir une identification avant l'été 2019 de la baisse des effectifs sur 2020 et des besoins en termes de formation. Ces échéances semblent compatibles avec la date prévisionnelle de mise en place des effectifs minimum « RCD » et des formations techniques potentiellement longues qui pourraient s'avérer nécessaire pour gérer ces effectifs.

C2. Les comités de formations jouent un rôle central dans le contexte de fermeture du site. Les inspecteurs ont noté sur quelques comptes rendus de ces comités que ceux-ci ne contenaient que peu d'information. Les inspecteurs attirent l'attention sur le fait que ce point constituait déjà une fragilité lors de l'inspection menée sur le thème des compétences en 2014 et avait fait l'objet à cet égard de deux observations.

C3. Les inspecteurs ont noté que dans le cadre de l'analyse SOH qui va être menée dans la perspective de la phase PREDEM, les compétences locales du CFH et les compétences du national (réfèrente SOH à la DPN) seront sollicitées en fin d'analyse pour apporter un regard indépendant sur les résultats de cette analyse. Les inspecteurs considèrent cependant que l'exploitant doit mobiliser toutes les compétences requises dès la phase amont et pendant toute la phase d'analyse SOH dans la mesure où il s'agit d'une analyse d'une grande ampleur et qui va être menée dans un temps très contraint (finalisation avant).

Vous voudrez bien me faire part sous deux 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.

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

Le chef de la division de Strasbourg

SIGNÉ PAR

Pierre BOIS

