

Référence courrier : CODEP-CHA-2021-011836

Châlons-en-Champagne, le 10 mars 2021

**Monsieur le Directeur du Centre Nucléaire
de Production d'Electricité
BP 174
08600 CHOOZ**

Objet : Contrôle des installations nucléaires de base
CNPE du Chooz
Inspection n° INSSN-CHA-2021-0248 des 03/02/2021 et 04/02/2021
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-DPN / DRH-M - Guide DPN pour la rédaction d'une cartographie de compétences ;
- [4] Document EDF - D455017009348 - Note de clôture du Programme Compétences de la DPN ;
- [5] Document EDF - D4008.27.01JPG/VB - Le manuel qualité de la DPN ;
- [6] Document EDF - D40081011130437 - Guide des comités formation locaux ;
- [7] Document EDF Blayais - D5150NASMQMP70015.00 - Le management des compétences au CNPE du Blayais ;
- [8] Document EDF - D4008.10.11.13/00921 - Guide de management des compétences.

Monsieur le directeur,

Dans le cadre des attributions de l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN) concernant le contrôle des installations nucléaires de base prévu à l'article L 592-21 du code de l'environnement, une inspection a eu lieu les 3 et 4 février 2021 au centre nucléaire de production d'électricité (CNPE) de Chooz 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 concernait le management des compétences sur le CNPE du Chooz. 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, ...) dans un contexte de reprise des activités suite à la crise sanitaire.

Ils ont ensuite examiné la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) transverse au niveau du service ressources humaines (SRH), le rôle du service commun de formation (SCF) en lien avec les différents acteurs du processus « compétence » au sein des services (managers deuxième ligne (MDL), managers première ligne (MPL), appuis formation, référents métier, ...), les cartographies des compétences par service et les observations sur le terrain (OST) (en lien avec le déploiement du référentiel national « Systematic Approach Training » (SAT)), et le fonctionnement des comités de formation (CF). La revue 2020 du sous-processus « Développer et Evaluer les compétences » (SP6-DEC) 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 (Conduite, Sécurité-Qualité-Audit (SQA), Electro-Mécanique (EM) et Automatismes-Essais (AE)), responsables des compétences de leurs équipes, puis avec des agents de chacun de ces services (sans la présence des managers).

Au vu de cet examen, les inspecteurs n'ont pas relevé d'alerte critique en termes de GPEC au niveau du CNPE de Chooz. La vision pluriannuelle du CNPE montre que les effectifs sont stables depuis plusieurs années avec cependant une légère décroissance des embauches et une pépinière en baisse. Les alternants constituent une part importante des recrutements et le CNPE affiche une volonté de renforcer les recrutements pour les profils d'Exécution et de Maîtrise.

Les conséquences de la crise sanitaire sur la gestion des compétences sont 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 (RP)) et les directives des services centraux (décisions du comité de sûreté nucléaire en exploitation (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 majeurs sur les formations techniques et les habilitations. Le service Conduite a cependant dû faire face, notamment par son passage en roulement à 5 équipes, à un décalage de son cursus de formation. Par des fiches de traitement des thèmes (FTT) qui ont été instaurées pour établir un état des lieux des formations agent par agent, le service Conduite a pu mettre en avant le jour de l'inspection que tous les retards de formation avaient été résorbés.

Les inspecteurs ont noté favorablement l'existence de parcours professionnels internes dans les différents services rencontrés, permettant de sécuriser et de consolider les compétences métiers et de donner aux personnels une bonne visibilité des perspectives d'évolution et des montées en compétences associées. A titre d'exemple, des techniciens du service EM peuvent suivre un parcours professionnel les amenant à intégrer des postes en charge des méthodes ou prendre des fonctions de chargés d'affaire. Le service AE a présenté aux inspecteurs des schémas de parcours professionnel en construction, qui permettront aux managers de mieux détailler les différentes étapes et d'avoir une vue globale des différents parcours proposés.

Ces parcours internes sont également privilégiés au sein du service SQA pour les ingénieurs sûreté (IS) et les correspondants facteurs humains (CFH), car ils permettent d'intégrer des agents d'origines métiers diversifiées.

Le déploiement du référentiel SAT se fait dans de bonnes conditions dans la plupart des services. Ce déploiement de référentiel a été facilité par l'organisation d'échanges entre la direction et les services, pour en discuter les modalités, et par des adaptations du référentiel national qui se sont avérées peu nombreuses.

Les inspecteurs ont pris acte d'un service commun de formation assez efficace et d'un processus de « Management des Compétences » globalement robuste. Ils ont noté la pertinence du pilotage de la gestion prévisionnelle des emplois (GPE) permettant au service ressources humaines et au service commun de formation, en collaboration avec le niveau national, d'œuvrer à une sécurisation des compétences transverses au regard des enjeux de sûreté. Les inspecteurs soulignent également l'importance du rôle des acteurs du processus de gestion des compétences au sein des services (appuis Formation, référents Métier,...). Le CNPE construit en effet une GPEC transverse consolidée au niveau du « palier N4 », en collaboration avec le CNPE de CIVAUX, ce qui lui permet d'adopter une approche intégrée et d'établir à terme une vision d'ensemble sur des métiers particuliers (maintenance, process, management, chargés de surveillance..). Les services travaillent sur leur GPEC, notamment via la tenue des cartographies de compétences et des tables de succession, pour alimenter cette vision intégrée et une revue semestrielle est organisée entre les services et la direction à des fins de pilotage des GPEC transverses, ciblées prioritairement sur les emplois sensibles.

Les inspecteurs ont également relevé un bon fonctionnement des comités de formation (CF) au niveau des équipes et des services (CF1 et CF2), notamment par le biais d'une trame complète et partagée par tous les services, une participation active de la personne en charge de l'appui méthodologique (APM) à tous les CF1 et CF2. Le développement de la mission des formateurs à temps partiel (FTP) au sein de différents services, permettant notamment de dynamiser les formations réactives, est également à souligner parmi les points positifs.

Toutefois, les inspecteurs ont identifié certains volets des fondamentaux du management des compétences (OST, présence des agents dans les CF, absentéisme, suivi des plans d'actions, ...) sur lesquels le site est en difficulté 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

Analyse approfondie des fragilités

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 (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 ...»*
- 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».*

Les inspecteurs n'ont pas obtenu en amont de l'inspection, comme cela avait été demandé au CNPE, le contenu de la revue 2020 du sous processus (SP) « Gérer les compétences », référencé SP6 DEC. Ils ont obtenu à la place le compte rendu du dernier CF3 (bilan compétences 2020). Ce dernier document présente un bilan pertinent mais partiel des différents volets des fondamentaux des compétences, ce qui n'a pas permis aux inspecteurs d'avoir en amont de l'inspection une vision éclairée et exhaustive de l'état du sous-processus, d'autant plus, comme l'a précisé le CNPE, que du fait du moratoire des formations imputable à la crise sanitaire, l'articulation entre la revue de sous-processus et le bilan CF3 était plus difficile à établir. Les inspecteurs n'ont pas pu obtenir les auto-évaluations 2020 faites par les services sur le sujet des compétences (vos représentants ont précisé qu'elles n'avaient pas encore réalisées) mais ont pu prendre connaissance de celles de 2019. D'une manière générale, les inspecteurs ont noté que l'Evaluation Globale Externe (EGE) faite en 2019 avait classé le CNPE au niveau « Satisfaisant ».

Les inspecteurs ont ensuite pu mieux appréhender la constitution du sous-processus « Gérer les compétences » (SP6) en consultant en séance sa carte d'identité. Des échanges ont ensuite eu lieu sur les fragilités identifiées par le CNPE dans le cadre de la revue du SP puis de la revue du macro-processus (MP) n°6 « Mobiliser les femmes et les hommes » (MP6). Parmi ces fragilités, les inspecteurs ont noté notamment un nombre d'observations de terrain (OST) qui n'est pas conforme à l'attendu et une traçabilité de ces OST dans les carnets individuels de formation (CIF) qui reste insuffisante, un quorum non respecté et l'absence d'agents dans encore beaucoup de CF (indicateurs en dégradation par rapport à 2019) et un taux d'absentéisme dans les formations supérieur à l'objectif de 4% (5,79% au service AE, 8,85% au service EM, 22,5% à la structure commune ingénierie et modification (SCIM)). Si le CNPE a montré sa capacité à identifier ses propres faiblesses, les inspecteurs considèrent que les analyses menées pour en identifier les éventuelles causes profondes organisationnelles ne sont pas suffisamment développées dans le cadre de la revue de SP. Pour ce qui concerne la réalisation des OST, les entretiens menés avec les managers des différents services 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 qui ne se fait qu'au moment du renouvellement des habilitations, soit à la fin du mois de mars de l'année N+1 ou encore, 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. Pour ce qui concerne la participation des agents des services aux CF1, là encore, les entretiens ont mis en évidence que cette insuffisance de participation pouvait s'expliquer de diverses manières (autonomie apparente de certains agents en regard des besoins de formations, insuffisance de sollicitations managériales, absence de critères clairs pour solliciter les agents, ...).

Enfin, pour ce qui concerne le problème de l'absentéisme aux formations, les entretiens ont révélé que l'outil « MyHR », par certaines de ses limites actuelles, en était en partie responsable (difficulté pour piloter les formations notamment dans le contexte des annulations successives liées à la crise sanitaire, absence d'information anticipée sur les nouvelles sessions, convocations tardives des agents, ...). Les inspecteurs considèrent que ces différents éléments d'explication recueillis au cours des entretiens, forcément partiels et potentiellement subjectifs, recouvrent quoi qu'il en soit des réalités très différentes selon les services. Ils doivent à ce titre, à l'issue des bilans de fin d'année et dans le cadre de la revue des SP et MP, faire l'objet d'analyses approfondies et formalisées afin que le CNPE soit en mesure, conformément aux articles 2.4.2 et 2.6.3 III de l'Arrêté [2], d'identifier les causes (superficielles ou au contraire susceptibles de remettre en cause certaines organisations) et dans un second temps des actions correctives adaptées avec des indicateurs de mesure d'efficacité pertinents.

A.1 : Je vous demande d'effectuer une analyse approfondie au sein des différents services des fragilités identifiées notamment dans le cadre de votre bilan de compétences de fin d'année 2020, afin d'apporter un éclairage sur la signification des résultats chiffrés (nombre d'OST, absentéisme...) au regard de la réalité de l'activité des services, et d'identifier les causes profondes de nature organisationnelle potentiellement à l'origine de fragilités récurrentes. Vous prendrez en compte ces analyses dans votre prochaine auto-évaluation sur les compétences que vous me transmettez sous 4 mois.

Actions correctives issues du SP6 DEC

Dans le cadre des échanges en salle, vos représentants ont présenté aux inspecteurs le processus de traitement des actions correctives issues du SP6 DEC et du MP6. 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 (actions MP6) ainsi que de celles intégrées dans CAMELEON (accompagnées de l'identification du service pilote et des échéances) et ont pu prendre connaissance des retours des évaluations externes (EGE, Peer review) dans la feuille de route du SP6 DEC pour 2021. Il leur a cependant été difficile en séance, d'une part de se faire une représentation claire de l'ensemble de ces actions, parfois présentées sur des supports différents selon leur origine (revue MP, revue SP, bilan CF3), d'autre part d'obtenir un bilan clair et synthétique des actions correctives mises en place à l'issue de la revue du SP et du MP6 de 2019 et de leur statut à fin 2020 (action terminée avec résultat conforme aux objectifs, action terminée avec résultat non conforme aux objectifs, action non terminée, action reconduite, action abandonnée, ...).

A.2 : Je vous demande d'établir et de me transmettre une liste homogène et consolidée de l'ensemble des actions correctives identifiées à l'issue des revues de SP6 DEC et MP6 et du bilan de compétences issu du CF3, en précisant notamment, pour chacune de ces actions, son statut (action de l'année n-1 reconduite, nouvelle action), son objectif en termes de performances, sa priorité, les critères de mesure d'efficacité, le service pilote, l'échéance.

A.3 : Je vous demande d'établir et de me transmettre un bilan des actions mises en œuvre sur l'année 2020, en précisant le cas échéant pourquoi certaines ont été reportées, abandonnées avant leur terme ou jugées non conformes aux objectifs après leur mesure d'efficacité.

Efficacité des formations

Le Manuel Qualité de la Direction de la production nucléaire (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 (MMHF 080). Ce point est rappelé dans le Guide de Management des compétences à la DPN [8]. Le groupe EDF a retenu quatre niveaux de référence pour évaluer l'efficacité des actions de formation (repris de la méthode de « Kirpatrick ») :

- 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'objectif pédagogique non atteint).
- 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.

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 sur les 4 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. La complexité réside déjà pour le manager dans l'identification de la mesure d'efficacité pertinente à son niveau. Au cours des entretiens, les managers ont fait part également de l'impossibilité de réaliser ces OST directement à l'issue d'une formation lorsque l'activité n'est pas programmée à court terme. Par ailleurs, les managers ont fait part de l'insuffisance des outils actuels.

L'outil « CAMELEON » dans lequel sont tracés les résultats des OST ne permet pas encore à l'analyste de faire la distinction entre les OST liés à une évaluation du salarié (pour un renouvellement d'habilitation par exemple) et les OST liés à une évaluation de niveau 3 de la formation. Ces difficultés se traduisent par l'absence d'analyse globale et systématique des OST dédiées à l'évaluation de niveau 3 des formations. Vos représentants espèrent que la prochaine version de l'outil « MyHR », qui proposera une fonction de pilotage des OST, permettra de mieux établir les corrélations entre OST et efficacité des formations.

Les inspecteurs rappellent que le dispositif de formation est intégré au système de management intégré (SMI) de l'exploitant. A ce titre, et conformément à l'art 2.4.2 de l'arrêté [2], l'analyse de l'efficacité d'une formation doit être systématique et étroitement corrélée au processus de retour d'expérience (notamment le nombre de non-qualités de maintenance ou d'exploitation (NQME) « compétences »).

Les inspecteurs sont conscients de la difficulté opérationnelle de ces mesures d'efficacité. C'est pourquoi ils estiment qu'il est important que le site mette en place un dispositif de réflexion, en amont de l'arrivée de la prochaine version de l'outil « MyHR », afin d'identifier les difficultés rencontrées par les managers et de s'assurer que les fonctions futures de l'outil sauront bien répondre aux difficultés actuelles pour mettre en place des évaluations de niveaux 3 et 4.

A.4 : Je vous demande de réaliser une analyse des difficultés rencontrées par les managers pour réaliser des mesures d'efficacité des formations en lien avec la performance d'exploitation (nombre de NQME notamment).

A5 : Je vous demande, en complément, d'établir un premier bilan des apports de la prochaine version de MyHR sur le pilotage des OST par les managers et sur la mise en place d'OST dédiées aux évaluations des formations de niveaux 3 et 4. Vous me transmettez d'ici 6 mois les enseignements tirés de ce premier bilan.

B. DEMANDES D'INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

Les articles suivants de l'Arrêté [2] stipulent :

- *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 [...]. »

- *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. 2.4.1. 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. »*

Note d'organisation du SP6 DEC

Les inspecteurs n'ont pas obtenu en amont de l'inspection, comme cela avait été demandé au CNPE, la note d'organisation du SP6 DEC. Or, conformément à l'article 2.4.1. II de l'Arrêté [2], l'exploitant se doit de décrire les dispositions en termes d'organisation et de ressources de tout processus intégré au SMI. A ce titre, l'organisation du SP « Manager les compétences » intégré au MP6 du Manuel Qualité de l'exploitant [5] doit faire l'objet d'une description formalisée. Vos représentants ont informé les inspecteurs que cette note était en cours d'élaboration. Les inspecteurs prennent acte de cette action mais rappellent que ladite note, qui décline le guide national DPN sur le management des compétences [8], doit décrire plus particulièrement les spécificités locales du CNPE en termes d'acteurs et d'instances du SP. Devront être explicités a minima les rôles et responsabilités des différents acteurs du management des compétences (référénts métiers, service commun de formation, intégrant un Appui Méthodologique et Pédagogique, formateurs à temps partiel, ...), les différentes instances d'échanges, d'arbitrage et de prise de décision (CF3, Comité Ressources Humaines et Management, Réunions Opérationnelles Compétences, ...), ainsi que les modalités de mise en œuvre des fondamentaux de la gestion des compétences (définition des compétences (réf SAT, cartographie), évaluation des compétences (OST, entretiens, habilitations, traitement des écarts sur les connaissances acquises avec dispositions compensatoires), gestion des besoins en compétences (plan de formations des services, comités de formation, compagnonnage, formations réactives, mises en perspective avec la table de succession et pépinières, ...)).

B.1 : Je vous demande de rédiger et de me transmettre la note d'organisation locale de votre SP6 DEC, déclinant le guide national sur le management des compétences et décrivant a minima les rôles et responsabilités des différents acteurs du management des compétences, les différentes instances d'échange, d'arbitrage et de prise de décision, ainsi que les modalités de mise en œuvre des fondamentaux de la gestion des compétences (définition des compétences, évaluation des compétences, gestion des besoins en compétences) au niveau des services comme au niveau de la direction du CNPE.

Compétences rares et sensibles

Au cours de ses échanges avec les inspecteurs, chacun des managers des services rencontrés (Conduite, AE, EM et SQA) a pu évoquer les compétences qu'il considérait comme rares et/ou sensibles (les chaudronniers et robinetiers au service EM, les ingénieurs sûreté (IS) au SQA, les compétences techniques de manière générale au service AE, ...). Néanmoins, peu d'entre eux disposaient d'une liste complète et formalisée de ces compétences. Toutefois, au cours des échanges en salle, vos représentants ont indiqué aux inspecteurs que les services travaillaient sur leur GPEC, notamment via la tenue des cartographies de compétences et des tables de succession, pour alimenter une vision intégrée « tête haute », et qu'une revue semestrielle était organisée entre les services et la direction à des fins de pilotage des GPEC transverses, ciblées prioritairement sur les emplois sensibles. Les inspecteurs estiment que ces initiatives sont positives mais rappellent, conformément à l'exigence MMHF 030N du Manuel Qualité de la DPN [5] et au contenu du « *Guide DPI-DPN pour identifier les emplois et compétences sensibles et/ou rares* », que chaque chef de service doit identifier, avec l'appui de ses MPL, les compétences sensibles et/ou rares du service et qu'il s'agit là d'une « *démarche managériale à réaliser périodiquement (ré-interrogation annuelle a minima)* ». Les inspecteurs considèrent que cette démarche doit être tracée au niveau de chaque service, plus particulièrement en regard du suivi des révisions et des mises à jour des listes d'emplois et de compétences sensibles et/ou rares.

B.2 : Je vous demande de me transmettre une liste formalisée des emplois et compétences rares et/ou sensibles sur l'ensemble des services. Vous préciserez, sur cette liste, la date de la dernière mise à jour et les éventuelles évolutions qui s'en sont suivies.

Comités de formation (CF)

Les inspecteurs ont noté un bon fonctionnement des comités de formation au niveau des équipes et des services (CF1 et CF2) même si le cycle trimestriel s'est parfois déroulé en mode dégradé pendant la crise sanitaire. Toutefois, les inspecteurs ont relevé une certaine hétérogénéité entre les services concernant la participation des agents aux CF1 et les retours des CF1 faits aux agents. Lors des entretiens avec les agents, certains d'entre eux estimaient être autonomes dans leur parcours de formation et n'étaient donc a priori pas très concernés par les échanges lors des CF1, d'autres ne participaient pas aux CF1 simplement parce qu'ils n'étaient pas sollicités.

Certains managers ont simplement mentionné que « par facilité », ils avaient coutume de n'impliquer de manière systématique que les MPL et les référents métiers. Pour ce qui concerne les modalités de diffusion de l'information, celles-ci sont rarement formalisées et la qualité de la diffusion peut, de fait, s'avérer très variable d'une personne à l'autre. Dans certaines entités, les agents ont évoqué des retours des CF1 qui se faisaient de manière systématique en réunion d'équipe, ce qui semblait parfaitement leur convenir, d'autres ont mis en avant le support des mails ou le fort potentiel de l'outil « ONE NOTE », destiné à la diffusion élargie d'informations d'origines diverses et contenant un blog alloué aux comités de formations. Les inspecteurs s'interrogent sur cette variabilité de situations dans les entités quant à la participation des agents aux CF1 et de pratiques pour diffuser au collectif les décisions issues des CF1 ou des CF2. Ils considèrent que le CNPE doit y accorder la plus grande attention et s'assurer qu'une telle variabilité, qui peut s'avérer justifiée au regard des différents modes de fonctionnement des entités, n'obère pas de réelles lacunes, d'une part dans les critères pour solliciter la participation des agents aux CF1, d'autre part dans l'efficacité des différents processus de communication.

B.3 : Je vous demande de me transmettre les critères retenus par les entités pour solliciter la participation des agents aux CF1. Vous justifierez notamment de la suffisance et de la pertinence des différences de pratiques entre les services. Dans le cas contraire, vous m'informerez des dispositions mises en place pour homogénéiser les pratiques, notamment en vous inspirant des bonnes pratiques existantes (notamment la communication orale en réunion d'équipe), afin d'assurer des modalités de diffusion systématiques et efficaces des relevés de décision des CF1 et CF2.

C. OBSERVATIONS

Analyse des CRESS

Les inspecteurs ont analysé par sondage quelques rapports d'évènements significatifs pour la sûreté (CRESS) qui ont eu lieu en 2020, 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 mais ont relevé qu'aucun des CRESS analysés ne traçait l'identité, les compétences et les profils des personnes qui avaient constitué l'équipe locale d'analyse. C'est pourtant une pratique courante sur certains CNPE. 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'analyse (ne pas être juge et partie dans l'analyse d'un évènement).

Par ailleurs, le référentiel métier SAT du correspondant facteurs humains (CFH) énonce 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 affirmé aux inspecteurs que le CFH apportait sa contribution à l'analyse de tous les évènements ; cependant, les échanges n'ont pas permis aux inspecteurs d'obtenir un mode de preuve du caractère systématique de cette contribution.

C.1 : L'ASN estime que le CNPE doit s'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, prenant en compte l'implication des compétences des consultants facteurs humains, et garantissant une position d'indépendance des pilotes d'analyse. Le fait d'inscrire dans votre référentiel interne une exigence relative à la traçabilité de l'équipe d'analyse dans tous les comptes-rendus d'évènements significatifs permettrait d'assurer un suivi rigoureux de la constitution des équipes d'analyse, et notamment la contribution systématique des CFH.

Les inspecteurs ont noté l'existence de la mission de formateur à temps partiel (FTP) au sein des différents services qu'ils ont rencontrés. Ils considèrent qu'il s'agit d'un point extrêmement positif pour créer et dynamiser le processus de formation au sein des équipes, principalement pour ce qui concerne les formations réactives. A ce titre, les FTP constituent un relais essentiel entre les personnels des équipes et les CF1. Cependant, les inspecteurs ont relevé les difficultés de certains FTP pour remplir pleinement leur mission, compte tenu de la charge de travail due à leur métier de base qu'ils exercent par ailleurs. Si les FTP disposent bien d'une lettre de mission qui définit clairement leurs objectifs (ils doivent par exemple assurer 35 heures de formation par an minimum), celle-ci ne définit pas un nombre d'heures minimum qui leur est alloué pour remplir cette mission. Or, il est apparu que certains FTP rencontraient parfois des difficultés à se dégager du temps pour préparer ou dispenser leurs formations.

C.2 : L'ASN estime que le CNPE doit s'assurer que tous les FTP, quels que soient leurs services d'appartenance et leurs profils, disposent de conditions optimales et sécurisées en termes d'unités d'œuvre pour préparer et dispenser les formations dont ils ont la responsabilité. Pour ce faire, le CNPE doit pouvoir s'inspirer de la bonne pratique du service AE qui réserve un créneau aux FTP tous les jeudis après-midi dans les chantiers école.

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

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.

Le chef de division

Signé par

Mathieu RIQUART