

Référence courrier :
CODEP-OLS-2022-021060

Monsieur le Directeur du Centre Nucléaire de
Production d'Electricité de Chinon
BP 80
37420 AVOINE

Orléans, le 26 avril 2022

Objet : Contrôle des installations nucléaires de base
CNPE de Chinon – INB n° 107 et 132
Inspection n° INSSN-OLS-2022-0714 des 22 et 23 février 2022
R.1.1 FOH, processus de 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 INB
[3] D5170NR318 : Note référentiel « Manager les compétences du CNPE de Chinon »
[4] UFPI/PM/NOT/16-0114 : Note d'organisation et du fonctionnement du SCF de Chinon
[5] NT301 T-43852005-2021-000020 : Offre locale de maintien de capacité des IS pour 2021-2023
[6] T-43852005-2021-000035 : Bilan local de MCCO de Chinon 2020-2021

Monsieur le Directeur,

Dans le cadre des attributions de l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN) précisées en référence, concernant le contrôle des installations nucléaires de base, une inspection a eu lieu les 22 et 23 février 2022 au CNPE de Chinon sur le thème « R.1.1 FOH, processus de 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 de gestion des compétences des équipes de conduite.

Les inspecteurs ont examiné le contenu et le déroulement du programme de formation, les bilans des formations déjà réalisées et l'élaboration de la demande locale de formation destinée aux agents de la conduite. En parallèle, les inspecteurs ont mené plusieurs entretiens d'explicitation avec différents métiers de la conduite et des managers du service Conduite et du service commun de formation (SCF). Les inspecteurs ont aussi mis une équipe de conduite en situation de gestion de différents aléas inspirés des événements survenus sur le parc nucléaire d'EDF, notamment sur le sujet de maîtrise de la réactivité.

Il résulte de cette inspection que l'organisation mise en place par le CNPE pour assurer la formation des agents de la conduite est satisfaisante.

Les inspecteurs soulignent à cet égard le rôle moteur du pôle Compétences du service Conduite dans le processus d'élaboration de l'offre locale de formation, qui est particulièrement riche et variée. Il intègre systématiquement avec l'aide des formateurs du SCF le retour d'expérience (REX) récent en lien avec les défauts de compétences dans les mises en situation sur simulateur. Néanmoins, il apparaît nécessaire d'analyser les points faibles détectés par ces formateurs et d'intégrer dans la mesure du possible leurs recommandations dans l'offre locale de formation.

Les inspecteurs constatent une bonne dynamique de tenue des comités de formation (CF) des équipes de conduite mais le suivi des actions qui en découle n'est pas régulier, ce qui a conduit à un cumul d'actions non soldées significatif.

Quant aux moyens mis en place par le CNPE pour assurer la formation des agents de conduite, les inspecteurs constatent qu'ils ne sont pas suffisants. En fait, le SCF ne dispose pas, en l'état, des effectifs de formateurs suffisant pour répondre aux besoins de la conduite. Ainsi, la charge actuelle des formateurs devient critique au point de refuser des demandes de formation au service Conduite et opérer des choix dans le programme de maintien de capacité des ingénieurs sûreté (IS). Un reliquat conséquent de formations s'est alors créé, souvent soldé par la distribution de fiches pédagogiques de traitement de thème.

Enfin, lors des mises en situation de l'équipe de conduite inspectée en salle et sur simulateur de conduite, les inspecteurs n'ont pas relevé d'anomalie concernant les analyses et gestes à mettre en œuvre. L'observation de traitement des aléas relatifs à la maîtrise de la réactivité par cette équipe montre que l'effort entrepris par le CNPE pour pallier les lacunes sur ce sujet doit être maintenu afin de satisfaire pleinement les exigences du référentiel applicable.



A. Demandes d'actions correctives

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 à la conduite qui est actuellement réduite à quatorze formateurs pour une cible attendue de dix-huit (en comptant les formateurs qui quitteront prochainement le service et les formateurs récemment recrutés).

Ne possédant pas une pépinière propre en ressources qualifiées à la conduite, le SCF dépend principalement du vivier des métiers de la conduite dans lequel il doit puiser. Le passage à la nouvelle organisation des équipes de conduite qui prévoit notamment l'attribution d'un pilote de tranche (PT) pour chaque réacteur et d'un délégué sécurité en exploitation (DSE) par paire de réacteurs a engendré un déficit sur plusieurs années de candidats qualifiés et rapidement opérationnels au SCF. Le recours à l'embauche externe, nécessitant un temps incompressible de qualification et d'adaptation au poste de nouveaux formateurs, ne permet pas de corriger la situation à court terme. Le SCF estime que la cible ne sera pas atteinte avant janvier 2023 et ce malgré le recours à des recrutements en ressources qualifiées qui viennent d'autres CNPE.

Cette situation met le SCF sous tension en dépit d'une équipe actuelle de formateurs qui reste très mobilisée sur le programme national de maintien de capacité conduite (MCCO) mais éprouve des difficultés pour satisfaire les demandes locales du service Conduite, les formations à destination des agents de terrain et les formations à destination des IS.

La revue du sous processus de management des compétences au CNPE de fin 2021 identifie clairement les difficultés à réaliser les premières formations relatives aux modifications à intégrer



dans le cadre du chantier VD4 en 2022, compte tenu du volume de formations à prévoir et du déficit du nombre de formateurs qualifiés.

Demande A1 : je vous demande de 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 rapide à la cible permettant de satisfaire le programme de formation des agents de la conduite.

Reliquat de formations destinées aux agents de la conduite

Au regard des contraintes liées au confinement stricte du printemps 2020, la Direction de la Production Nucléaire (DPN) a assoupli l'exigence du nombre minimal de jours de formation sur simulateur des agents de conduite pour la campagne de formation de 2019-2020. Elle a laissé aussi le choix aux CNPE pour définir les mesures compensatoires à mettre en place pour maintenir le niveau de qualification des agents sans devoir reporter les formations manquantes sur la campagne de formation de 2020-2021.

En 2021, l'absence des formateurs ou des stagiaires pour cause de maladie liée au contexte sanitaire n'a pas permis d'atteindre l'objectif en nombre de formations assurées par le SCF de Chinon. Mais c'est surtout le manque de formateurs à la conduite qui a causé un déficit important de formations destinées aux agents de la conduite.

L'incompatibilité entre la charge de travail et les ressources à y affecter a contraint le SCF à refuser une partie des demandes locales de formations issues du service Conduite de Chinon et à faire des choix dans le programme national obligatoire de formations demandé par la DPN. Pour faire face à cette situation, le service Conduite s'est réapproprié certaines formations dispensées normalement par le SCF (ex. formation DMA/RGL) et a pris à sa charge la quasi-totalité des formations réactives de ses équipes.

Subissant le déficit de ressource disponible en formateurs à la conduite, le SCF a priorisé les formations sur simulateur par rapport aux autres formations du programme national de MCCO. Les formations sur simulateur sont en effet comptabilisées individuellement et doivent satisfaire une exigence spécifique (un nombre de jours minimal par agent par an). De ce fait, des formations hors simulateur n'ont pas pu être assurées. Elles concernent principalement les gestes de lignage et de consignation (formations CLIG, CERO, CARE...). A titre d'exemple, 123 agents n'ont pas pu suivre le stage de recyclage Séisme (CSEI) en 2019-2020 et 60 agents n'ont pas pu suivre le stage de recyclage Lignage (CLIG) en 2020-2021. Ces formations non réalisées n'ont pas été reversées dans le programme de formation de 2021-2022. Ces manques sont traités dans le cadre des revues d'affaire entre le service Conduite et le SCF, le plus souvent à travers d'une simple fiche



informative de traitement de thème. La lecture de ces fiches ne peut pas apporter le même niveau de compétence que le suivi des formations sus citées.

Par ailleurs, les inspecteurs ont noté que le SCF éprouve des difficultés à assurer la formation sur les cellules électriques PIX des diesel d'ultime secours (formation DU150) pour cause de départ du formateur qualifié à la dispenser en réalité virtuelle.

Hors programme de MCCO, le service Conduite comptabilise actuellement 222 demandes de formation initiale ou de recyclage aux pratiques de fiabilisation des interventions (PFI) non satisfaites depuis le début de la crise sanitaire. Ces formations concernent tous les agents de la conduite y compris les managers et les référents PFI.

Demande A2 : je vous demande de respecter l'article 2.5.5 de l'arrêté [2] et d'assurer l'ensemble des formations exigées par le programme annuel national de maintien de capacité de vos agents de la conduite qui constitue le socle minimal de connaissances à acquérir par ces agents afin de mener à bien les actions qui leurs incombent.

Non-respect du programme de maintien de capacité des ingénieurs sûreté (IS)

En réponse à la note de cadrage du maître d'ouvrage national en charge de la formation des agents, le maître d'œuvre national élabore un cahier de charge (la note nationale NT300) qui constitue le socle minimal ou le « noyau dur obligatoire » à intégrer impérativement dans le programme biennal de maintien de capacité des IS. La NT300 est adressée aux Services Sûreté Qualité (SSQ) et aux SCF des CNPE pour les aider à élaborer leur demande et leur offre locales de maintien des capacités des IS (les notes locales NT 301). Ces unités reprennent à leur compte les objectifs génériques définis par le maître d'ouvrage national et y ajoutent la définition de leurs propres besoins.

Le cursus national de recyclage de la formation IS sur simulateur comporte, en plus du stage de mise en situation en équipe constituée en présence de l'IS (CMSI) intégrant la relève du chef d'exploitation délégué (CED) sur la consigne de conduite de surveillance permanente de l'état (SPE), un stage de maintien de capacités des IS (MCIS) avec des thématiques, du REX et des scénarios ciblés pour ce métier.

Le compte-rendu d'un CF du métier IS de 2019 relève que les stages CMSI dispensés par le SCF ne sont pas adaptés à ce métier. Il évoque également les difficultés pour programmer les stages de MCIS, notamment dûes, selon les représentants du service sûreté qualité (SSQ), à l'impossibilité de mobiliser quatre IS du site simultanément pour suivre cette formation. Face à cette situation qui s'est tendue en 2021, le SSQ a compensé le stage MCIS par le stage CMSI pour



satisfaire l'exigence quantitative du nombre minimal annuel de jours de formation sur simulateur par IS.

Demande A3 : je vous demande de respecter l'article 2.5.5 de l'arrêté [2] et d'assurer l'ensemble des formations exigées par le programme annuel national de maintien de capacité des IS qui constitue le socle minimal de connaissances à acquérir par ces agents afin de mener à bien les actions qui leur incombent.

Remontée des besoins de formation des équipes de conduite

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 ».

Le sous-processus « Développer et évaluer les compétences » du Manuel Qualité de la DPN exige que l'efficacité des dispositifs de formation soit évaluée régulièrement au regard du REX de formation et d'exploitation et que les programmes de formation soient actualisés si besoin. Selon la note référentiel « Manager les compétences du CNPE de Chinon » [3], le manager deuxième ligne (MDL) a pour responsabilité de décider des formations nécessaires aux membres du service, basés sur l'analyse des faits, des observations, des évaluations, du REX, des bilans de stages de formation déjà suivis, des remontées de terrain et des constats d'écart.

Ainsi, le service Conduite formule annuellement sa demande locale de formations à intégrer dans le programme de MCCO issue de sa propre analyse des besoins des équipes de conduite d'une part et des recommandations du SCF en charge de la rédaction du bilan annuel local des formations de MCCO d'autre part.

Pour l'exercice 2021-2022, le service Conduite a intégré plusieurs demandes locales issues du REX, des inspections et des revues de pairs. Les thèmes demandés sont : la maîtrise de la réactivité, la surveillance en SDC et la sacralisation des lignages et des consignations.

Les inspecteurs ont noté la qualité du travail réalisé par le service Conduite pour intégrer le REX local de la maîtrise de la réactivité dans les formations à destination des équipes de conduite. L'invitation d'un ingénieur d'exploitation cœur-combustible (IECC) par le SCF pour animer la formation au pilotage (stage CPIL) montre que les deux services œuvrent de concert et s'inscrivent dans une dynamique vertueuse de renforcement des compétences des équipes.

Néanmoins, les inspecteurs ont remarqué que les demandes locales de formations aussi riches qu'elles soient, n'intègrent pas les axes de progrès identifiés en amont par les formateurs et capitalisés dans les bilans locaux de formations dispensées par le SCF. A titre d'exemple, les formateurs pointent une certaine fragilité dans la gestion des situations d'incident ou d'accident : la prise du recul du PT, la priorisation des actions des opérateurs (OP), la gestion des nouvelles alarmes ou encore l'oubli de certains principes ou règles d'application de la conduite incidentelle et accidentelle (CIA). C'est points n'ont pas été retenus dans les demandes locales de formations.

Demande A4 : je vous demande de compléter votre système de management intégré afin d'exploiter systématiquement le REX du programme de MCCO dans l'élaboration des besoins de formation de vos équipes de conduite. Cette exploitation doit se baser sur une analyse qui permet d'identifier les causes des fragilités rencontrées lors des formations et de proposer la solution de formation ciblée si elle est jugée nécessaire.

Suivi des décisions des comités de formation (CF) au niveau des équipes de conduite

En application de la note [3], chaque chef d'exploitation (CE), en tant que manager première ligne (MPL) de son équipe de conduite, a pour responsabilité de décider des formations nécessaires aux membres de l'équipe, basées sur des constats d'écart, du REX, des bilans de stages et des remontées du besoin exprimé par ses agents. Pour ce faire, le CE programme et préside les CF de son équipe de quart (CF0).

Les inspecteurs ont pu constater que la tenue des CF0 est régulière. Ils ont noté à cet égard le rôle de l'appui pédagogique et méthodologique (APM) dans la préparation, l'animation et la réalisation de ces comités, permettant la présence du plus grand nombre d'agents de l'équipe de quart. Son implication dans les CF d'autres services lui permet de remonter des besoins identifiés par d'autres métiers, comme par exemple le besoin de former les équipes de quart au fonctionnement des joints des pompes primaires qui a abouti à la programmation d'une formation réactive.

Les inspecteurs ont souhaité souligner l'implication de l'appui formation du service Conduite (AFCO) dans le recensement du besoin de formation des équipes de conduite, la formulation de ce besoin et sa déclinaison en formations réactives ou documents pédagogiques mis à disposition des équipes via un calendrier de formation et un espace documentaire partagés.

Néanmoins, les inspecteurs ont constaté que les relevés des décisions ne sont pas systématiquement renseignés dans les comptes rendus des CF0. Certains CE reportent directement les demandes de formations dans un tableau de suivi de décisions partagé au niveau du service Conduite. Ce tableau recueille actuellement une quantité très importante d'actions que le service Conduite peine à solder par manque de ressources. Les inspecteurs ont noté qu'il persiste des actions qui datent de deux ans et qui ne sont plus d'actualité puisque les équipes demandeuses de celles-ci ont beaucoup changé depuis.

Demande A5 : je vous demande d'adapter votre processus de remontée et de suivi des décisions des comités de formation des équipes de conduite afin de suivre les actions de formation retenues dans le cadre de ces comités et de clôturer les demandes devenues obsolètes.

»

B. Demandes de compléments d'information

Formations au management dispensées auprès des délégués sécurité en exploitation (DSE)

Les inspecteurs ont constaté que le rôle du DSE a évolué dans la nouvelle organisation des équipes de conduite. Il s'avère que la mission du DSE comporte aujourd'hui un important volet managérial vis-à-vis des agents de terrain. Pour être en capacité d'assurer cette fonction, les DSE ont la possibilité de s'inscrire à des formations de management comme l'académie des responsables d'équipes (AK RE).

Compte tenu du positionnement très spécifique du DSE sur le terrain (forte imbrication du volet managérial avec le volet technique), il convient de vous assurer que ces formations sont adaptées aux DSE et à leur action sur le terrain.

Demande B1 : je vous demande de m'informer des dispositions qui sont prises pour vous assurer de l'adéquation des formations dispensées aux DSE avec la réalité de leur activité.

Accompagnement aux modifications matérielles

Le thème des modifications matérielles est régulièrement revenu au cours des entretiens pour soulever la question de la nécessaire montée en compétence des agents en lien avec l'exploitation des nouveaux matériels. Compte tenu du nombre de modifications qui sont en cours et celles à venir (VD4), le processus global de montée en compétences de l'ensemble des acteurs qui seront impactés par ces modifications pose encore question.



La difficulté majeure, comme cela s'est produit par exemple pour le groupe électrogène DUS, les chaînes de mesure KRT et le turboalternateur LLS, vient du manque de disponibilité des agents de quart et de certains métiers le jour de la formation dispensée par le constructeur. Le service Conduite fait remonter autant que possible les besoins au niveau de l'AFCO qui se tourne vers l'APM pour qu'il les fasse remonter au niveau national mais cette boucle prend beaucoup de temps et n'est pas toujours compatible avec les échéances d'exploitation. De ce fait, les inspecteurs considèrent comme non négligeable, le risque que les acteurs de la conduite reçoivent in fine une simple information théorique plutôt qu'une réelle formation pratique sur les centaines de modifications matérielles. Les interlocuteurs de la conduite ont évoqué la présence en SdC d'un classeur récapitulant les modifications matérielles. Ce classeur est à signer par l'ensemble de l'équipe de conduite une fois que chacun a pu prendre connaissance des dernières modifications. La signature vaut prise de connaissance et appropriation des modifications. Compte tenu des difficultés mentionnées plus haut, les inspecteurs s'interrogent sur le fait que l'apposition de la signature des agents dans le classeur signifie que ces derniers se sont réellement appropriés les dernières modifications.

Demande B2 : je vous demande de me préciser comment vous vous assurez de la bonne compréhension des modifications du classeur par les agents car la simple signature peut ne pas suffire.

Demande B3 : je vous demande d'autre part de me transmettre un bilan par métier de la conduite des difficultés rencontrées dans le cadre de l'utilisation de nouveaux systèmes et équipements et des parades mises en œuvre à titre individuel ou collectif pour contourner ces difficultés. Vous me transmettez ce bilan et les enseignements que vous en tirez.

Positionnement et formation des pilotes de tranche (PT)

Les inspecteurs ont eu l'occasion d'observer la posture adoptée par un PT lors de la mise en situation sur le simulateur de conduite, durant laquelle ils ont constaté que ce PT a su gérer l'ensemble des situations simulées. Malgré la dynamique rapide de certains transitoires, le PT a pu surveiller efficacement l'état de l'installation, anticiper l'évolution de la situation, partager les informations et prioriser les actions des opérateurs.



Si le bilan du programme de MCCO de 2019-2020 fait état des difficultés des PT à retrouver leur place dans la nouvelle organisation de l'équipe de conduite et que leur rôle et missions sont perçus différemment en fonction des équipes, le bilan de 2020-2021 reflète une certaine amélioration dans la perception du rôle du PT. Cette amélioration reste cependant à consolider. En effet, d'après le bilan [6] un quart de ces PT n'a pas réussi, lors du stage CSUR, à mettre en œuvre efficacement la méthode d'étude et résolution de problème (ERP) en vue de faciliter le processus de décision et n'a pas adopté et conservé suffisamment de recul pour disposer d'une vision d'ensemble de l'état de l'installation.

Le vivier des PT étant constitué d'opérateurs, leur positionnement peut être difficile entre la supervision de l'équipe de quart et leurs réflexes d'anciens opérateurs. Afin de continuer à progresser sur le rôle et les attendus du PT en 2022, le service Conduite a prévu de rattraper le retard sur le compagnonnage des PT en lançant une réflexion pour produire un guide de compagnonnage pour les nouveaux PT, inspiré de ce qui est fait sur d'autres métiers de la conduite et d'autres sites du parc.

L'ASN considère que cette réflexion est essentielle pour que le rôle de superviseur du PT soit toujours assuré surtout dans des phases de fortes sollicitations comme les périodes d'arrêt de tranche ou en CIA.

Dans ces conditions, une réflexion sur la formation des PT (simulateur, organisation de la conduite...) devrait accompagner la réflexion sur leur positionnement.

Demande B4 : je vous demande de me préciser les axes de réflexions que vous allez mettre en œuvre en 2022 pour le positionnement et les formations du PT, notamment en situation d'arrêt de tranche dans laquelle le PT se retrouve au centre de sollicitations multiples tout en continuant à assurer son rôle de superviseur.

∞

C. Observations

Guide de compagnonnage des nouveaux chefs d'exploitation délégués (CED)

C1. Le CED de quart a un rôle central d'interface entre l'équipe de conduite et les projets « tranche en marche » (TEM) et « Arrêt de tranche » (AT). Les inspecteurs notent que le CED reste en effet peu impliqué dans la préparation des activités qui sont faites par une équipe de conduite détachée. Son rôle se limitant à des demandes ponctuelles et à une gestion du temps réel qui n'est pas compatible avec les contraintes d'exploitation qui nécessitent de se projeter d'avantage dans le plus long terme.



Le CED a dorénavant un rôle en CIA de portage de la consigne SPE en attendant l'arrivée de l'IS d'astreinte. Après l'arrivée de ce dernier et suite à la relève sur la consigne SPE, le CED doit rester à disposition du CE et être en appui à l'équipe de conduite. Les inspecteurs ont noté qu'il pouvait persister certaines difficultés de positionnement du CED dans cette phase de gestion de la CIA. Les inspecteurs ont relevé que dans la plupart des scénarios de CIA joués sur simulateur le rôle du CED s'arrêtait juste après l'arrivée de l'IS, ce qui ne lui permettait pas de travailler ce positionnement.

Par ailleurs, les inspecteurs ont noté qu'il n'existe pas de guide de compagnonnage pour les CED au CNPE mais ils ont été informés que, dans le cadre d'une volonté du service Conduite d'élaborer un guide pour tous les métiers de la conduite, ce guide était en cours de réalisation. L'ASN souligne positivement cette démarche mais estime que, pour être bénéfique aux CED, l'élaboration du guide devra s'intégrer à un arsenal formalisé de modalités de formation, incluant notamment des objectifs pédagogiques pertinents et du temps sacralisé pour les mettre en œuvre.

Il convient dans le cadre de l'élaboration du guide compagnonnage pour les CED, de vous assurer que ce guide contienne des objectifs pédagogiques clairs et les modalités d'accompagnement du nouveau CED pour tous les attendus du poste.

Relations entre service Conduite et SCF

C2. Les inspecteurs ont souhaité souligner le bon niveau de coopération entre le service Conduite et le SCF. La qualité des interfaces entre les deux entités témoigne d'une compréhension des contraintes mutuelles et sont porteuses de coopérations au quotidien. A cet égard, les inspecteurs ont pu noter l'efficacité des actions menées par le pôle Compétences du service Conduite.

Face à la surcharge du SCF, le service Conduite a pu mettre en place en autonomie des formations réactives en interne pour répondre à différents besoins locaux, le plus souvent issus du REX récent et des CF des équipes de conduite. Cependant, les inspecteurs ont noté que cette autonomie relative sur certains pans de la formation n'empêche pas certaines injonctions contradictoires entre les deux services. Les managers du service Conduite cherchent à développer une autonomie sur le plan des formations mais restent très demandeurs d'appuis de la part du SCF qui garde un rôle central dans l'accompagnement des managers sur les enjeux de la démarche des compétences et la prise en main des différents outils numériques. La demande d'appui de la part des managers est d'autant plus nécessaire que ceux-ci restent très sollicités par le temps réel parfois au détriment du management des compétences.



L'ASN vous engage à renforcer votre réflexion sur l'équilibre à trouver entre le SCF et le service Conduite pour dépasser la relation « donneur d'ordre à exécutant », principalement en vous interrogeant sur les modalités et le niveau d'implication du SCF selon les besoins et la nature de la demande du service Conduite.

Demandes locales de maintien de capacité des IS

C3. Les inspecteurs constatent que la NT301 du SCF du CNPE de Chinon [5] se résume à une reproduction exacte de la NT300 et ne récence aucun besoin ni objectif local de formation des IS.

Il est dans l'intérêt des IS que le SSQ prévoie l'introduction du besoin local dans les formations à destination de ces agents, comme le permet le processus d'élaboration de la NT301.

Finalité des comités de formation relatifs au métier « IS » (CF1)

C4. Le service sûreté qualité (SSQ) organise régulièrement des CF relatifs au métier des IS. Les inspecteurs constatent que ces CF se résument souvent à un suivi du parcours d'habilitation des IS plutôt qu'à un comité où on exprime individuellement le besoin en développement des compétences des agents.

Par ailleurs, les inspecteurs constatent que certaines demandes de formation formulées lors de la tenue des CF1 « IS » ne sont pas satisfaites comme par exemple la formation dédiée à la connaissance des tests de traversée enceinte (formation EIE) dispensée par le service Essais. Les CF dédiés au métier des IS doivent intégrer les besoins de formations exprimés par ces agents.

Tenue et suivi des comités de formation relatifs au métier « formateur »

C5. Selon la note [4], le SCF est tenu d'organiser trois CF relatifs au métier « formateur » par an, durant lesquels sont recensés les besoins de compétences issus des remontées des formateurs, des entretiens individuels, des observations des fonds de salle et de l'analyse de la cartographie des compétences.



Les inspecteurs relèvent que le SCF a réalisé un seul CF « formateur » en 2021 par manque de temps lié à la surcharge de travail des formateurs qualifiés, très sollicités sur le programme de MCCO. Le contrôle du suivi des actions issues des anciens CF par les inspecteurs montre que le SCF est en retard dans l'initiation et le solde de plusieurs actions. A titre d'exemple, l'action de formation visant à familiariser les formateurs aux enjeux de la règle de conduite « Surveillance permanente de l'état » (SPE) dont la consigne est utilisée par l'équipe de conduite lors de la CIA n'a pas été mise en œuvre bien que son échéance ait été fixée pour fin août 2021. Il en va de même pour la formation des formateurs à l'outil de formation « Klaxoon » (décidée en décembre 2020) ou les démarches de compagnonnage des nouveaux formateurs (décidée en avril 2021).

Par ailleurs, l'appairage des formateurs avec les équipes de conduite, qui fait partie de leurs missions selon la note [4], et qui doit aboutir à trois réunions par an avec le CE de l'équipe appairée, n'a pas pu se faire depuis début 2020.

Ainsi, dans le contexte actuel la charge de travail et l'état des ressources disponibles au SCF ne sont pas propices au bon développement des compétences de la population de formateurs (préparation, formation, immersion...) ni à l'ouverture du SCF aux autres services du CNPE (appairage, identification des besoins de formation...).

L'ASN souhaite souligner la nécessité de sacrifier du temps au maintien et au développement des compétences techniques et pédagogiques des formateurs, gage de qualité de leurs actions de formation.

Tenue des comités de formation relatifs aux différents métiers de la conduite

C6 .Si le service Conduite atteint ses objectifs concernant la tenue des CF relatifs aux différentes équipes de quart, les inspecteurs ont noté qu'il n'effectue pas régulièrement des CF dédiés aux différents métiers de la conduite comme cela est attendu dans la note [3] (trois CF1 par métier de la conduite par an). En 2021, les collectifs CE et DSE n'ont réalisé aucun CF1 et les autres métiers de la conduite n'en ont réalisé qu'un. Le peu des CF1 réalisés ne trace pas systématiquement les remontées des besoins des agents ni les décisions prises.

Les CF « métier » sont des instances propices à l'auto-positionnement des agents en terme de besoins de formation propres à chaque métier. La dynamique initiée en 2021 par le service Conduite concernant la régularité de leur tenue doit être maintenue.

REX des formations terrain et consignation

C7. Les inspecteurs ont constaté que le bilan annuel local des stages de MCCO n'intègre pas le REX des formations dispensées à la population des agents œuvrant en local. Les recommandations des formateurs et les axes de progrès visent exclusivement les agents œuvrant en SdC. De ce fait, le service Conduite est privé du retour critique des formateurs sur les compétences acquises ou à acquérir par les agents de conduite œuvrant en local (Agents de terrain, consignateurs, DSE).

Il semble pourtant important de remonter le REX des formations « terrain » au service Conduite.

Mise à jour documentaire

C8. La note d'organisation du service commun de formation [4] date de 2016. Sa mise à jour, prévue en juillet 2021, n'a pas eu lieu.

Il convient de mettre à jour la note d'organisation du SCF.

Outils informatiques

C9. Les acteurs de la conduite et du SCF retirent un bilan mitigé de l'utilisation de différents outils informatiques mis à dispositions sur le CNPE. Si la dématérialisation et l'usage d'outils informatiques (MyHR, AICo, EAM, ...) semblent adaptés, la maturité de certains de ces outils comme MyHR semble encore poser des problèmes d'utilisabilité

L'ASN attire l'attention du CNPE sur les conséquences négatives que peuvent avoir certains outils informatiques sur la charge de travail et la motivation des managers de la conduite et du SCF ainsi que des formateurs.

Note de management des compétences

C10. Les inspecteurs ont examiné le contenu de la note [3] qui décrit l'organisation et les attendus du management des compétences sur le CNPE. Cette note décline le guide de management des compétences à la DPN et décrit les spécificités locales du CNPE. La note présente de manière claire et synthétique les outils du management des compétences. Cela concerne notamment l'adjoint/appui compétences, le correspondant formation, le chef de section ou MPL, les acteurs de la compétence à la conduite, le responsable d'équipe, le référent métier, les maîtres d'apprentissage et de professionnalisation, les formateurs métier à temps partiel, etc...



L'ASN attire l'attention du CNPE sur le fait que le référentiel métier du consultant facteur humain (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 « facteur humain » dans les formations, transférer ses connaissances et savoir-faire pour donner de l'autonomie aux opérationnels et piloter et intervenir dans les journées thématiques liées aux leviers de la sûreté. A ce titre, la mission de CFH mérite d'être citée dans la note de management des compétences parmi les acteurs de la compétence.

☺

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.

Enfin, conformément à la démarche de transparence et d'information du public instituée par les dispositions de l'article L. 125-13 du code de l'environnement et conformément à l'article R. 596-5 du code de l'environnement, je vous informe que le présent courrier sera mis en ligne sur le site Internet de l'ASN (www.asn.fr).

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

Le Chef du Pôle REP

Signée par : Christian RON