

Référence courrier :
CODEP-BDX-20244-000890

**Monsieur le directeur du CNPE de
Golfech**

BP 24
82401 VALENCE D'AGEN CEDEX

Bordeaux, le 5 janvier 2024

Objet : Contrôle des installations nucléaires de base.
Lettre de suite de l'inspection du 21 novembre 2023 sur le thème de « Facteurs organisationnels et humains – Traitement des écarts – suivi Non-Qualités de Maintenance et d'Exploitation : Bilan de la mise en œuvre du Plan de Rigueur Sûreté »

N° dossier : Inspection n° INSSN-BDX-2023-0064.
(à rappeler dans toute correspondance)

Références : [1] Code de l'environnement, notamment son chapitre VI du titre IX du livre V

Monsieur le directeur,

Dans le cadre des attributions de l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN) concernant le contrôle des installations nucléaires de base en référence [1], une inspection a eu lieu le 21 novembre 2023 au centre nucléaire de production d'électricité (CNPE) de Golfech sur le thème des facteurs organisationnels et humains et en particulier sur le traitement des écarts, le suivi des non-qualités de maintenance et d'exploitation dans le cadre du bilan de la mise en œuvre du « plan de rigueur sûreté » (PRS) visant à améliorer les performances du CNPE en matière de sûreté nucléaire.

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

SYNTHESE DE L'INSPECTION

En 2019, l'ASN a relevé une détérioration des performances en matière de sûreté nucléaire du CNPE de Golfech notamment illustrée par la déclaration de nombreux événements significatifs pour la sûreté. Huit événements sont survenus pendant l'arrêt programmé du réacteur 2 dont un classé au niveau 2 de l'échelle INES. Cette dégradation des performances a impacté l'ensemble du site mais plus particulièrement les activités de conduite et la maintenance des installations.

Dans ce contexte, un plan de rigueur sûreté (PRS) a été mis en place par le CNPE dès 2019. Le PRS a ensuite été repris à travers le projet de site « L'Energie de Tous pour la Sûreté de Golfech » (LETS GO) décliné dans le volet stratégique pour la période 2022-2026. L'ASN a, de son côté, adapté son mode de contrôle en exerçant un suivi rapproché du CNPE de Golfech sur les thématiques considérées.

L'inspection du 21 novembre 2023 visait à donc à identifier, sous l'angle des facteurs organisationnels et humains, les mesures et actions déployées au sein des équipes au titre du PRS, du projet de site LETS



GO et du volet stratégique ainsi que les éventuelles difficultés rencontrées pour la mise en œuvre de ces éléments.

Dans ce cadre, des temps d'échanges ont été organisés avec six services du CNPE composés par les membres des équipes de direction accompagnés pour certains d'agents appartenant aux services. Un temps d'échange a également été réalisé avec le chef de projet Maîtrise de la Qualité de la Maintenance et de l'Exploitation (MQME).

Ces entretiens ont révélé un investissement satisfaisant des équipes de direction des services pour :

- rétablir la primauté sûreté au cœur des décisions à prendre et des activités à réaliser ;
- impliquer leurs équipes afin qu'elles soient en capacité d'adhérer à cette démarche de progrès et à ses objectifs ;
- décliner de manière opérationnelle les actions concrètes de reconquête de la rigueur dans la gestion des dossiers, le suivi des activités, la qualité des réponses fournies par les métiers aux interrogations de l'ASN au travers des projets de service et des contrats de gestion.

A l'issue de l'inspection, les inspecteurs ont constaté que les intervenants semblent avoir pris conscience de la situation dégradée du site. L'adhésion de l'ensemble des collectifs semble désormais acquise. Les plans d'actions initiés dans chaque service ont eu des effets positifs et ont donné des résultats encourageants. En particulier, la démarche de pré-job briefing apparaît comme intégrée et le site a mis en œuvre des entraînements obligatoires pour l'ensemble des activités classées NQ1 et NQ2 en fonction de l'impact qu'elles peuvent avoir en cas de non-qualité (NQ). La mise en place de référents métiers dans tous les services, ainsi que la nomination d'un chef de projet de la démarche MQME à l'échelle du CNPE, sont des éléments positifs qui ont permis de professionnaliser et de sensibiliser davantage les collectifs au risque de survenue de non-qualité d'exploitation/non-qualité de maintenance (NQE/NQM).

En outre, la modification du PRS initial et son intégration dans le projet de site LETS GO et le volet stratégique du CNPE a permis de recentrer ses objectifs au cœur de la stratégie du site. Aussi, ce recentrage a permis de doter les services de moyens supplémentaires notables notamment en matière de ressources humaines et de pépinières disponibles. En effet, le PRS initial présentait un défaut de prospective et d'investissement sur le développement des ressources à moyen terme.

Toutefois, dans chaque service plusieurs actions identifiées restent à déployer et le CNPE doit encore progresser en matière de sûreté nucléaire sur plusieurs points : le traitement des irritants concernant des problématiques transverses au sein du site, la rigueur dans l'application des procédures et lors du classement des interventions NQ1 et NQ2, la gestion des fortuits, le renforcement du réseau des référents métiers afin de préciser les contours de leurs missions, la difficulté à gréer des équipes en nombre suffisant au cours de certaines périodes de l'année ou encore la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) comprenant la gestion des effectifs et la cartographie des compétences, qui n'est pas à l'attendu dans certains services.

Malgré la prise de conscience réelle des collectifs sur la situation du site, il apparaît que des réticences demeurent et des difficultés de remise en question et d'acceptation de la critique soient encore présentes. Il convient de s'assurer que les réorganisations mises en œuvre, les actions déployées ainsi que les premiers résultats encourageants constatés se pérennisent, notamment lors des prochaines



périodes d'arrêt de réacteurs, et à l'occasion des nombreuses activités qui vont se dérouler et qui présentent des risques de non qualité de maintenance ou d'exploitation. Ces périodes à venir permettront à l'ASN de juger de la robustesse des résultats obtenus.

Eléments de cadrage des temps d'échanges

L'inspection visait à permettre aux inspecteurs d'échanger avec chacun des services rencontrés sur ses éventuelles difficultés à gérer le déploiement du plan de rigueur sûreté depuis 2019, le déploiement du projet de site LET'S GO et du volet stratégique du site 2022-2026 en examinant :

- leurs conséquences sur le fonctionnement des services, le processus REX, la gestion des écarts (identification, caractérisation et traitement) et le suivi NQME ;
- l'adéquation des moyens pour répondre aux contraintes générées par ces orientations stratégiques (PRS, projet LETS GO, Volet Stratégique) afin de permettre une amélioration des performances.

Pour chacun des entretiens, les inspecteurs se sont intéressés :

- à l'organigramme du service rencontré ;
- au nombre de postes vacants, au maintien des compétences dans un service, à l'anticipation des départs ;
- aux besoins en compétences identifiés par le service (identification de l'écart entre les compétences disponibles et les compétences nécessaires - cartographie de compétences - GPEC) et éventuellement mis en exergue par le PRS, LETS GO ou les contrôles rapprochés de l'ASN;
- aux compétences sensibles ou à fort enjeu de chaque service ainsi qu'aux éventuelles difficultés rencontrées par les métiers sur le sujet ;
- aux éventuelles difficultés de qualification ou de requalification des personnels ;
- aux difficultés de recrutement ;
- aux outils de mesure et d'appréciation des compétences sur le terrain tels que les observations en situation de travail (OST) et les visites managériales de terrain (VMT) ;
- aux outils de communication ascendante pour faire remonter les écarts identifiés par les agents de terrain.

Plus largement, les inspecteurs se sont intéressés aux éventuelles difficultés rencontrées actuellement par les services en matière d'organisation et de ressources humaines.



Concernant le déploiement du PRS et plus largement du projet de site LETS GO et du volet stratégique du site 2022-2026, les inspecteurs ont souhaité échanger sur :

- les actions qui ont été déployées en lien avec ces décisions, celles qui sont en cours de déploiement ou seront déployées prochainement dans le service ;
- les moyens alloués au déploiement de ces actions ;
- les difficultés rencontrées et l'avancement du déploiement de ces actions.

Ces thèmes ont été abordés sous forme d'échange avec les chefs de services, les chefs de services délégués et des agents travaillant au sein de ces services (chargés de surveillance, chargés de travaux, chargés d'affaires...).



I. DEMANDES A TRAITER PRIORITAIREMENT

Sans objet.

II. AUTRES DEMANDES

Mise en œuvre des actions issues du déploiement du PRS et du projet de site LET'S GO

Lors de l'inspection, les services ont présenté aux inspecteurs un état des lieux non exhaustif des actions à mettre en œuvre à l'échelle du service découlant du PRS et du projet de site LET'S GO. Ces actions ont été déclinées à travers trois dispositifs : l'outil informatique CAMELEON, le contrat de gestion du service et les engagements pris par le service auprès de la direction du CNPE.

A l'issue de l'examen de ces dispositifs dans plusieurs services, les inspecteurs ont relevé un retard important qui a été accumulé entre le nombre d'actions à engager sur l'année 2023 et celles qui ont été effectivement réalisées.

Demande II.1 : Transmettre l'état des lieux exhaustif des actions non réalisées qui sont issues du déploiement du PRS et du projet de site LET'S GO.

Demande II.2 : A partir du bilan sollicité dans la demande II.1, détailler un échéancier de résorption du traitement de ces actions.



GPEC – Cartographie des compétences

Lors des entretiens réalisés avec les équipes de direction des services, les inspecteurs ont relevé des fragilités dans la GPEC de certains services, et en particulier une mauvaise anticipation des pépinières de certains services ainsi que des retards observés en matière de réalisation de la cartographie des compétences des agents. A cet égard, le CNPE de Golfech déploiera en 2024 un outil de pilotage de formations et des compétences (OPFC). Cet outil a vocation à tracer et à capitaliser des informations portant notamment sur les parcours de formations, la cartographie des compétences, les niveaux de compétences, les habilitations ainsi que les observations en situation de travail.

Les inspecteurs ont bien noté que cet outil, dès lors qu'il sera opérationnel, permettra de rendre plus robuste le pilotage des GPEC des services et de résorber les retards accumulés en matière de réalisation de cartographie des compétences.

Demande II.3 : Effectuer un bilan du déploiement de l'outil OPFC dans les services concernés en identifiant et en objectivant les difficultés rencontrées par les différents acteurs. Transmettre à l'ASN ce bilan et les enseignements que vous en tirez au niveau local.

III. CONSTATS OU OBSERVATIONS N'APPELANT PAS DE REPONSE

Observation III.1 : Les inspecteurs soulignent positivement la participation des services au projet maintenance ingénierie (PMI) qui consiste à favoriser l'efficacité collective en développant la collaboration par alignement managérial avec les projets et les différents services, bien que ce PMI ne soit pas abouti au moment de l'inspection.

Observation III.2 : Au titre des actions visant à améliorer l'anticipation du site face aux aléas, les inspecteurs ont pu relever des difficultés dans le traitement des irritants perturbant les activités des intervenants. L'ASN vous encourage à améliorer le suivi et le traitement de ces irritants, notamment lorsqu'ils sont transverses entre services.

Observation III.3 : Les interventions sont classées en NQ0/NQ1/NQ2 selon le risque de non-qualité. Un entraînement et une supervision sont mis en œuvre pour toutes activités classées NQ1 ou NQ2, ce qui constitue une bonne pratique. Néanmoins, les inspecteurs ont identifié durant les entretiens un potentiel manque de rigueur lors du classement des interventions. Je vous invite à être vigilant à la rigueur du classement des activités et le cas échéant à reclasser les activités concernées.

*

* *



Vous voudrez bien me faire part, **sous deux mois**, et **selon les modalités d'envois figurant ci-dessous**, 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.

Le chef de la division de Bordeaux de l'ASN,

SIGNE

Paul de GUIBERT

* * *

Modalités d'envoi à l'ASN

Envoi électronique d'une taille totale supérieure à 5 Mo : les documents, regroupés si possible dans une archive (zip, rar...), sont à déposer sur la plateforme de l'ASN à l'adresse <https://francetransfert.numerique.gouv.fr>. Le lien de téléchargement qui en résultera, accompagné du mot de passe si vous avez choisi d'en fixer un, doit être envoyé à l'adresse courriel de votre interlocuteur, qui figure en en-tête de la première page de ce courrier, ainsi qu'à la boîte fonctionnelle de l'entité, qui figure au pied de la première page de ce courrier.

Envoi électronique d'une taille totale inférieure à 5 Mo : à adresser à l'adresse courriel de votre interlocuteur, qui figure en en-tête de la première page de ce courrier, ainsi qu'à la boîte fonctionnelle de l'entité, qui figure au pied de la première page de ce courrier.