

DIVISION D'ORLÉANS

DEP-ORLEANS-0360-2007

L:\Classement sites\CNPE Belleville\09 - Inspections\07 - 2007\INS-2007-EDFBEL-0002, lettre de suite.doc

Orléans, le 5 avril 2007

Monsieur le directeur du Centre nucléaire de
Production d'Electricité de Belleville-sur-Loire
BP 11
18240 LERE

OBJET : Contrôle des installations nucléaires de base
CNPE de Belleville-sur-Loire – INB N° 127 & 128
Inspection n° INS-2007-EDFBEL-0002 du 3 avril 2007
Thème : « Formation, habilitations, compétences »

Monsieur le Directeur,

Dans le cadre de la surveillance des installations nucléaires de base prévue à l'article 11 du décret n° 63-1228 du 11 décembre 1963, et à l'article 17 du décret n° 93-1272 du 1^{er} décembre 1993 modifié par le décret n° 2002-255 du 22 février 2002, une inspection courante a eu lieu le 3 avril 2007 au CNPE de Belleville-sur-Loire sur le thème "Formation, habilitations, compétences".

Suite aux constatations faites, à cette occasion par les inspecteurs, j'ai l'honneur de vous communiquer ci-dessous la synthèse de l'inspection ainsi que les principales constatations, demandes et observations qui en résultent.

Synthèse de l'inspection

L'inspection du 3 avril 2007 avait pour objet de vérifier que l'exploitant met en œuvre les moyens nécessaires pour garantir que toute activité concernée par la qualité, au sens de l'article 2 de l'arrêté du 10 août 1984, est réalisée par des agents possédant les compétences requises pour l'effectuer.

Les inspecteurs ont à cette fin examiné l'organisation mise en place par l'exploitant pour assurer la gestion des compétences, les moyens de formation et de professionnalisation qui sont déployés, ainsi que la gestion des habilitations.

Il en ressort que l'exploitant doit, d'une part, mettre en place une organisation mieux décrite et plus robuste sur le sujet de la gestion des compétences et, d'autre part, assurer une meilleure cohérence de l'action de ses services sur ce sujet. Cette inspection n'a pas donné lieu à l'établissement de constat.

.../...

A. Demandes d'actions correctives

Vos représentants ont exposé aux inspecteurs l'organisation retenue pour assurer la gestion des compétences ainsi que le système local de développement des compétences. Il en ressort que votre organisation est en complète refonte, et que les notes décrivant le fonctionnement du processus ne sont pas à jour ou à l'état de projet. Cet état de fait a compliqué l'exercice de l'inspection qui a souvent porté sur l'examen de vos projets d'organisation, et non sur un comparatif des actions menées par rapport à un référentiel établi.

Par ailleurs, les inspecteurs ont examiné les revues de processus associées au thème « formation, compétences ». Il en ressort que vous avez mené les actions suivantes :

- une revue de projet a été effectuée le 8 février 2005 : elle portait sur l'année 2004 ;
- en 2006, une auto-évaluation a été réalisée dans le cadre du projet ARC ;
- une revue de processus a eu lieu en octobre 2006.

Compte tenu du travail de refonte entrepris et de l'intégration du projet ARC, le suivi dans le temps des actions correctrices identifiées lors des revues de processus est rendu difficile.

Demande A1 : Je vous demande de vous engager sur une date de finalisation de votre travail actuel de refonte, de me rendre compte de votre référentiel interne en matière de formation, de compétence et d'habilitation une fois stabilisé, et de décrire votre organisation sur ce sujet dans le manuel qualité de votre établissement.

∞

Les inspecteurs ont examiné la cartographie des compétences réalisée par le service technique et logistique nucléaire (STLN). Les cartographies présentées ne font apparaître qu'une cible fixe pour les compétences les plus élevées (celles de niveaux 3 et 4). Les inspecteurs ont souhaité examiner la méthode de calcul de cette cible mais il ne leur a été présenté qu'un guide fixant le cadre de l'exercice.

Demande A2 : Je vous demande de formaliser, pour l'ensemble des services, la méthode de calcul retenue pour définir les cibles des cartographies de compétence.

∞

B. Demandes de compléments d'information

Les exploitants des installations nucléaires de base établissent chaque année un bilan annuel sûreté en application de la réglementation applicable (décret du 11 décembre 1963 et arrêté du 10 août 1984).

EDF a précisé dans la directive interne (DI) n°50 les exigences en matière de constitution de ce bilan. Pour la partie « management de la sûreté » (chapitre 5) cette directive vous demande de vous reporter à la trame de la partie « Etat technique des installations » (chapitre 2) où les exploitants doivent prendre position sur la maîtrise du domaine et indiquer « les perspectives associées avec la justification des actions poursuivies ou décidées pour l'année suivante en regard de la situation du site ».

Dans le cadre de l'inspection, les inspecteurs ont examiné plusieurs des pistes qui sont évoquées en matière de formation dans le bilan annuel sûreté 2005 (référence D5370/SQSPR/BIL 06.005 indice 1). Or vos représentants ont à plusieurs reprises indiqué que les perspectives de formation extraites du bilan ne pouvaient constituer une exigence attendue, et qu'elles ne constituent pas un engagement précis, opposable à l'exploitant.

Demande B1 : Même si l'exercice de réalisation des bilans annuels sûreté tel qu'il était pratiqué jusqu'en 2006 risque d'être modifié avec la promulgation de la loi du 13 juin 2006, je vous demande, en liaison avec vos services centraux, de m'indiquer la valeur (au sens de la Directive interne n°17) que vous accordez aux éléments de perspective que vous avez indiqués dans le bilan annuel de sûreté 2005.

☺

Les inspecteurs ont profité de la présence des représentants des différents services de votre établissement pour les interroger sur l'organisation retenue en matière de formation au sein de leur entité. Les questions posées ont porté sur les sujets suivants :

- rôle et poste occupé par le correspondant « formation » au sein du service ;
- déclinaison des référentiels nationaux en matière de formation, habilitation et compétences ;
- détection des besoins en formation ;
- moyens mis en œuvre en matière de renouvellement des compétences.

La conclusion générale qui ressort de cet examen est celle d'une grande hétérogénéité entre les structures, et celle du besoin d'un renforcement du pilotage du réseau des correspondants « formation » pour arriver à davantage de cohérence au sein de votre établissement.

A titre d'illustration, on pourra citer la réalisation de la cartographie des compétences, qui a été faite de manière très différente entre les services STLN et SAE. En particulier, la manière de fixer les cibles de ces cartographies et le suivi dans le temps du besoin en renouvellement des compétences étaient appréhendés de manière très différentes entre ces deux services.

Demande B2 : Je vous demande de m'indiquer les dispositions que vous mettrez en œuvre dans le cadre de votre refonte organisationnelle pour vous assurer que le sujet de la gestion des compétences est décliné de manière homogène au sein de votre établissement.

☺

Au delà de ces questions d'organisation, les inspecteurs se sont intéressés à la mise en œuvre du compagnonnage. Ils ont, à cette fin, interrogé deux jeunes embauchés au service maintenance et travaux (SMT) ainsi que leur tuteur respectif. En comparant les réponses données avec l'organisation mise en place au sein du service automatisme et électricité (SAE), les inspecteurs ont noté que la question du compagnonnage était traitée différemment selon les services : en particulier, le service SMT n'a pas de réel cadrage ni de réelle traçabilité pour valider les acquis issus du compagnonnage.

Demande B3 : Je vous demande de formaliser le cadre que vous fixez en matière de compagnonnage.

☺

Dans le Bilan annuel de sûreté 2005 (référence D5370/SQSPR/BIL 06.005), vous aviez indiqué au paragraphe 6.1.3 relatif au risque incendie que « Les Chefs des Secours bénéficieront d'une formation adaptée à leur mission d'ici la fin de l'année. ».

Les inspecteurs ont souhaité vérifier ce point au cours de l'inspection mais la perspective indiquée n'a pas semblé très claire à vos représentants. Il y avait en particulier une ambiguïté pour savoir si la rédaction retenue correspond en réalité à :

- « la réalisation d'une formation spécifique pour tous les chefs de secours en 2006 » ;

ou bien

- « la formation des chefs de secours évolue en 2006 pour devenir un module spécifique aux chefs de secours ».

Demande B4 : Je vous demande de me préciser le sens de la perspective indiquée ci-dessus, et de m'indiquer si l'action évoquée a bien été engagée en 2006.

∞

Dans le cadre des deux visites partielles de 2006, vous avez choisi de mettre en place une action de *coaching* pour les chargés de surveillance. Les *coaches* étaient des managers n'appartenant pas à la ligne hiérarchique du chargé de surveillance : ils avaient un rôle de facilitateur et de conseil. De l'avis général, cette organisation a été un succès et a permis de débloquent rapidement des difficultés éprouvées par les chargés de surveillance dans leur mission. Pour toutes les personnes interviewées le succès de cette opération repose sur le fait d'avoir croisé les cultures : les chargés de mission étaient plus à l'aise avec un *coach* qui n'appartenait pas à leur ligne hiérarchique directe.

Cette opération, et le succès qui l'accompagne, posent deux questions :

- d'une part, dans le cadre du projet « performance humaine », les responsables hiérarchiques vont être appelés à être davantage présents sur le terrain pour évaluer, en situation, leurs subordonnés. L'action de *coaching* mise en place en 2006 selon un croisement des lignes hiérarchiques, vient en sus de cette demande puisqu'elle mobilise les managers sur une présence terrain fondamentalement différente de la demande du projet performance humaine. On peut donc s'interroger sur le temps que les managers auront pour déployer une double présence terrain, et les risques de confusion des deux missions qui leur sont confiées ;
- d'autre part, au delà du décloisonnement observé (et qui constitue un atout), il est difficile de percevoir pour quelles raisons il a été nécessaire de croiser les lignes hiérarchiques afin que les chargés de surveillance livrent plus facilement à leur responsable (en l'occurrence le *coach*) leurs difficultés pratiques. Cela pose, en creux, la question d'un manque de confiance dans la chaîne hiérarchique habituelle.

Les inspecteurs ont noté que l'organisation en *coaching* serait pérennisée en 2007, mais que le *coach* appartiendrait cette fois à la ligne hiérarchique du chargé de surveillance. Cela renvoie donc, en les renversant, aux deux interrogations ci-dessus : dans l'organisation retenue en 2007, comment les managers pourront différencier leur présence terrain au titre du projet performance humaine avec celle réalisée au titre de leur *coaching*, et quelle sera l'efficacité du dispositif si la clé du succès de l'opération 2006 est abandonnée ?

Demande B5 : Je vous demande de m'indiquer le bilan que vous tirez de l'expérience de *coaching* des chargés de surveillance telle qu'elle a été pratiquée en 2006, son impact sur la présence terrain des managers dans le cadre du projet « performance humaine », les conclusions que vous en tirez en matière de relation manager – subordonné et, l'organisation qui sera retenue en 2007 sur cette question.

☺

Les inspecteurs ont examiné les cas de retrait d'habilitation liés aux événements significatifs radioprotection (ESR) n°1/001/05 du 16 février 2005 et n°1.005.04 du 24/08/04 n°2/001/05. Il en ressort les éléments suivants :

- ESR du 16 février 2005 : la suspension des 3 agents est tracée dans leur carnet individuel de formation (CIF). Elle concerne un chef d'exploitation délégué (CED), un opérateur et un agent de terrain. Cette suspension prend dans les 3 cas, la forme d'une lettre signée du chef de service conduite. Le CIF contient également le questionnaire rédigé sur papier libre et utilisé pour tester les agents. La levée de la suspension d'habilitation, est rédigée en fin de questionnaire et signée de l'agent, du chef du service conduite et d'un observateur spécialiste en radioprotection ;
- ESR du 12/08/2005 : il n'y a pas de trace de la levée de l'habilitation dans le CIF. On y trouve en revanche un questionnaire rédigé sur papier libre et utilisé pour tester la personne. Sur la base de ses réponses, c'est l'ingénieur du service a levé la suspension d'habilitation.

Le formalisme utilisé dans la suspension de ces habilitations prend donc des formes différentes ; dans tous les cas le Directeur de l'unité, qui délivre et signe les habilitations n'a formellement pas été impliqué dans les suspensions. La traçabilité diffère également d'un cas à l'autre puisque dans un cas, la suspension d'habilitation n'est pas présente dans le CIF de l'agent.

Demande B6 : Je vous demande de me préciser le processus et la traçabilité associés aux suspensions d'habilitation.

☺

C. Observations

Observation C1 : au paragraphe 8.1.2 du bilan annuel sûreté 2005, il est indiqué qu'un binôme d'ingénieurs sûreté forment les équipes aux principales évolutions documentaires du chapitre VI des règles générales d'exploitation. Selon les éléments recueillis en inspection, il semble en réalité que les ingénieurs sûreté présentent les évolutions documentaires de ce chapitre aux chefs d'exploitation à l'occasion d'une de leurs réunions, et qu'il appartient ensuite aux chefs d'exploitation de multiplier cette information aux personnels de leur équipe.

☺

Vous voudrez bien me faire part de vos observations et réponses concernant ces points dans un délai qui n'excèdera pas deux mois. Pour les engagements que vous seriez amené à prendre, 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 considération distinguée.

Pour le Président de l'Autorité de Sûreté Nucléaire
Et par délégation
Le chef de la division d'Orléans

Copies :

- IRSN / DSR
- ASN/DCN

Signé par : Nicolas CHANTRENNE