

DIVISION DE LYON

Lyon, le 10 Avril 2014

N/Réf. : CODEP-LYO-2014-017449

**Madame la Directrice du centre nucléaire de
production d'électricité du Tricastin
CNPE du Tricastin
CS 40009
26131 SAINT PAUL TROIS CHATEAUX
CEDEX**

Objet : Contrôle des installations nucléaires de base
Centrale nucléaire du Tricastin (INB n°87 et 88)
Inspection INSSN-LYO-2014-0354 du 27 mars 2014
Thème : Système de management & renouvellement des compétences

Réf. : Code de l'environnement, notamment l'article L596-1 et suivants

Référence à rappeler dans toute correspondance : INSSN-LYO-2014-0354

Madame la Directrice,

Dans le cadre des attributions de l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN) concernant le contrôle des installations nucléaires de base prévu au code de l'environnement, à l'article L596-1 et suivants, une inspection courante a eu lieu le 27 mars 2014 sur la centrale nucléaire du Tricastin, sur le thème « système de management & renouvellement des compétences ».

J'ai l'honneur de vous communiquer 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 de la centrale nucléaire du Tricastin du 27 mars 2014 concernait le thème « système de management & renouvellement des compétences ». Dans un premier temps, les inspecteurs ont examiné le système de management mis en place sur le site pour gérer les compétences et la formation du personnel avec l'analyse des indicateurs de performance associés. Les inspecteurs ont ensuite examiné le plan de recrutement du site pour assurer le renouvellement des compétences, notamment au sein des services en charge de la robinetterie, du combustible et de la conduite des réacteurs.

Au vu de cette inspection, les inspecteurs constatent que la gestion des compétences et des formations sur la centrale nucléaire du Tricastin est globalement satisfaisante. Les outils mis en place pour recenser et identifier les besoins en compétences sont pertinents, notamment avec la nouvelle démarche de gestion des compétences et l'établissement des cartographies associées pour chaque service. Toutefois, des axes d'amélioration ont été identifiés, portant notamment sur le suivi des compétences rares et sur le respect des procédures en vigueur sur le site.

A. Demandes d'actions correctives

Les inspecteurs ont consulté les indicateurs de performance relatifs au suivi des objectifs portés par les ressources humaines définis dans les notes d'organisation du site.

La note d'organisation intitulée « Evaluation – habilitation – qualification – autorisation » référencée D5120DIRNO97039 précise que l'évaluation des compétences des agents doit s'effectuer par des observations en situation de travail (OST) et définit que ces observations doivent être réalisées *a minima* 1 fois par an et par agent dans l'ensemble des services du site. Or, en 2013, les inspecteurs ont relevé que 19% des agents du site n'ont pas été observés en situation de travail. Ce ratio atteint 26% pour les agents du service chargé de la conduite des réacteurs.

La note d'organisation en projet intitulée « La formation au CNPE du Tricastin » définit notamment deux procédés permettant d'évaluer l'efficacité d'une formation que vous avez mise en place sur le site :

- le fond de salle : cette pratique consiste à faire participer un des managers à différentes formations afin de vérifier que la formation est efficace et respecte le cahier des charges défini ;
- la synthèse : cette pratique consiste à faire participer un des managers lors de la synthèse des formations afin d'appuyer l'engagement managérial sur ce domaine.

Le tableau de bord relatif au suivi des indicateurs ressources humaines précise que chaque manager doit effectuer un fond de salle et une synthèse *a minima* par an. Or, cet objectif n'a pas été respecté au cours de l'année 2013 en raison d'une faible participation des managers aux formations.

Les inspecteurs ont également constaté que la participation des managers du service chargé de la conduite et du service combustible aux procédés « fond de salle » et « synthèse » ne fait pas l'objet d'un suivi permettant de s'assurer que chacun des managers de ces services réalise bien ses objectifs annuels.

Demande A1 : Je vous demande de veiller au respect de vos objectifs internes relatifs à l'évaluation des formations et des compétences des agents.



Les inspecteurs ont analysé l'organisation mise en place sur le site afin de garantir la présence de personnel qualifié pour réaliser les activités définies comme sensibles sur le site.

La note d'organisation intitulée « Management des compétences » référencée D5120/DIR/NO/080007 définit quels sont les emplois à compétences rares et les activités sensibles au niveau de la sûreté sur le site. Cette note indique que les emplois à compétences rares sont ceux qui requièrent une technicité et une durée de formation importantes, de manière concomitante avec un faible nombre de personnes sur le marché de l'emploi présentant la qualification requise. Cette note précise que la liste de ces emplois est disponible sur un espace informatique partagé au titre du référentiel local.

Cependant, les inspecteurs n'ont pas pu obtenir cette liste des emplois à compétences rares au cours de l'inspection.

Les inspecteurs se sont notamment intéressés aux emplois à compétences rares présents au sein du service Mécanique Chaudronnerie Robinetterie (MCR). A partir d'une liste de critères transmis par vos services centraux, vos agents ont défini la liste des emplois à compétences rares de ce service.

Les inspecteurs ont cependant constaté que le service des ressources humaines, chargé d'aider les services à assurer le maintien des compétences rares, possède un fichier listant les personnes présentant ces compétences qui est obsolète. En effet, ce fichier identifie des compétences rares différentes et beaucoup moins précises que celles définies par le service MCR. De plus, les 3 agents présentant des compétences rares au sein du service MCR indiqués dans le fichier du service ressources humaines ne font plus partie de l'effectif du service.

Les inspecteurs ont ainsi relevé que le pilotage des compétences rares par le service des ressources humaines n'est pas correctement assuré.

Demande A2 : Je vous demande d'identifier les missions du service ressources humaines afférentes à la gestion des compétences rares en appui aux services du site concernés par ce type de compétences et de mettre en place une organisation interne permettant au service ressources humaines d'assurer ces missions.

Demande A3 : Je vous demande de définir une liste exhaustive des emplois à compétences rares du site en vous appuyant sur les critères de choix définis dans la note d'organisation intitulée « Management des compétences » référencée D5120/DIR/NO/080007.



Vous avez mis en place un dispositif expérimental depuis 2013 auprès de plusieurs services du site permettant de réaliser des transferts de savoir-faire (TSF) entre les agents expérimentés devant quitter leurs fonctions et leurs remplaçants respectifs afin de pouvoir assurer une période de recoupement permettant de minimiser la perte des compétences lors de ce transfert.

Les inspecteurs ont constaté qu'il n'existait pas de procédure définissant de quelle manière ces TSF doivent être effectués (durée du recoupement, type d'accompagnement, formations...), ni quels sont les profils d'agents concernés par ces TSF.

Vos représentants ont indiqué que les agents à compétences rares sont prioritairement choisis pour bénéficier de ce dispositif lors de leur départ. Cependant, votre organisation actuelle ne trace pas ce principe.

Demande A4 : Je vous demande de mettre en place une organisation définissant auprès de quels profils d'agents et de quelle manière les TSF doivent être effectués.



La note d'organisation intitulée « Elaboration et gestion des cartographies de compétences » référencée D5120/DIR/NTR/090016 définit la manière dont les cartographies des compétences doivent être élaborées et cible les métiers devant prioritairement en bénéficier, notamment les métiers d'exploitation pour lesquels les compétences des techniciens couvrent rarement la totalité des domaines d'activité du métier.

Les inspecteurs ont constaté que le service chargé de la conduite des réacteurs et que le service combustible ne disposent pas de cartographie de compétences validée. Ces cartographies sont actuellement en cours d'élaboration.

Demande A5 : Je vous demande de finaliser les cartographies de compétences pour ces deux services d'ici fin 2014. Vous me ferez part d'un état des lieux identifiant quels sont les services du site ne bénéficiant actuellement pas d'une cartographie de compétences validée et vous vous positionnerez sur l'opportunité d'en réaliser une pour chacun des services concernés.



La note d'organisation intitulée « Management des compétences » référencée D5120/DIR/NO/080007 précise les différentes actions de professionnalisation à mettre en œuvre par le manager auprès de ses agents.

Parmi ces actions, le manager doit mettre en place un plan de professionnalisation de l'emploi (PPE) pour les différents types de profils d'agents de son service. En complément, pour chaque nouvel arrivant, le manager doit adapter le PPE existant correspondant au profil de l'agent afin de lui élaborer son plan de professionnalisation individuel (PPI).

Les inspecteurs ont constaté que le service robinetterie décline bien cette organisation. Cependant, le service combustible et le service chargé de la conduite n'effectuent pas ces opérations pour leurs agents. Vos agents ont indiqué que les managers du service combustible ont pour objectif de définir les différents PPE pour fin 2014.

Par ailleurs, la note de gestion de la formation du service combustible date de 2003 et ne décline pas les notions de PPE et PPI dont la mise en place est requise au titre de la note d'organisation « Management des compétences ».

Demande A6 : Je vous demande de mettre en place le système des PPE et PPI au sein du service chargé de la conduite et du service combustible en respect de votre note d'organisation « Management des compétences ».

Demande A7 : Je vous demande de mettre à jour la note de gestion de la formation du service combustible afin de la rendre cohérente avec les notes d'organisation de la formation sur le site.

Demande A8 : Je vous demande de me faire part de la liste des services du site utilisant le système de PPE et PPI pour encadrer la professionnalisation des agents, ainsi que ceux ne l'utilisant actuellement pas. Vous m'indiquerez les échéances de mise en place de ces systèmes pour chacun des services ne l'utilisant pas.



La note d'organisation intitulée « Management des compétences » référencée D5120/DIR/NO/080007 précise les rôles que doit assurer un tuteur auprès d'un nouvel arrivant. Au titre de cette fonction, le tuteur doit obligatoirement effectuer la formation « tuteur » avant ou pendant la période de professionnalisation du nouvel arrivant.

Les inspecteurs ont constaté qu'un agent ayant exercé la fonction de tuteur au sein du service chargé de la conduite n'a pas effectué cette formation. De plus, deux tuteurs de ce service ont suivi cette formation de manière tardive, environ un an après le début de leur tutorat.

Demande A9 : Je vous demande de veiller à ce que les tuteurs effectuent leur formation « tuteur » en amont ou, à défaut, au début de leur tutorat.



Lors d'une précédente inspection relative au suivi des formations réalisée le 25 juin 2013, les inspecteurs avaient constaté que plusieurs opérateurs de la salle de commande n'avaient pas effectué les 10 jours annuels de formation sur simulateur requis par la note technique de cadrage des formations des métiers de la conduite établie par vos services centraux.

Les inspecteurs ont relevé lors de l'inspection du 27 mars 2014 que ces écarts avaient été majoritairement corrigés. Cependant, vos agents ont indiqué que 4 opérateurs n'atteignent pas l'objectif plus global de cette note d'atteindre 20 jours de formation sur simulateur sur 2 ans.

Demande A10 : Je vous demande de veiller à ce que les opérateurs de conduite respectent les exigences de formation sur simulateurs définies dans votre organisation.



B. Compléments d'information

Sans objet



C. Observations

Sans objet



Vous voudrez bien me faire part de vos observations et réponses concernant ces points dans un délai de deux mois, sauf mention contraire. Pour les engagements que vous seriez amenés à prendre, je vous demande de bien vouloir les identifier clairement et d'en préciser, pour chacun, l'échéance de réalisation. Dans le cas où vous seriez contraint par la suite de modifier l'une de ces échéances, je vous demande également de m'en informer.

Je vous prie d'agréer, Madame la Directrice, l'assurance de ma considération distinguée.

**L'inspecteur expert de la division de
Lyon de l'ASN
Signé par**

Stéphane PEZET

