

Rapport d'expertise portant sur l'accident ferroviaire de Brétigny-sur-Orge du 12 juillet 2013

CHSCT extraordinaire de restitution du 12 novembre 2014

Commentaires et remarques du président du CHSCT EVO

Considérations générales

Ce rapport bien écrit n'apporte pas d'éléments techniques de nature à compléter ou remettre en cause les éléments déjà publiés. Ce n'était pas son objet. Il propose en revanche une analyse des facteurs humains et organisationnels qui ne peut qu'encourager la mise en place d'actions au plan local, nous y reviendrons à l'issue des remarques et commentaires que j'exprimerai ci-après, en reprenant la chronologie du document.

Introduction :

L'angle d'analyse du rapport est centré sur les éventuelles défaillances du système et de l'organisation de la maintenance ferroviaire. Il ne s'intéresse pas aux erreurs humaines (l'identification d'éventuelles fautes de personnes physiques est hors champ), ni à la cause même de l'accident, dont la détermination incombe de toute façon à l'information judiciaire en cours.

C'est d'ailleurs dans le but de se consacrer aux facteurs humains et organisationnels, dont le lien ne peut pas être établi avec les causes de l'accident, que l'expertise s'appuie purement et simplement sur les rapports techniques déjà existants et communiqués, qu'elle considère comme des analyses de référence (Direction des audits de sécurité, Contribution technique aux enquêtes, rapport d'étape du BEA-TT).

Chapitre I : RFF – Infra : Des relations sous tension

Résumer la relation RFF et SNCF Infra à une rivalité, telle que vous la qualifiez dès le début du chapitre I, me semble excessif. Je vous citerai deux éléments majeurs dans la coopération entre les deux entreprises qui mettent en évidence un esprit de coopération plutôt que de compétition :

- L'audit Rivier – requis conjointement par les deux entreprises en 2005 – marqua comme vous le soulignez une « réorientation commune » dans la prise en compte des enjeux en matière de rénovation du Réseau Ferré National, et ce dès 2006.
- La mise en œuvre en 2010 du plateau commun, évoqué trop brièvement dans la note N°5 de la p.44, représenta une avancée significative dans la construction d'un véritable partenariat industriel entre les deux entreprises. Il s'agissait de redéfinir ensemble les politiques de maintenance avec à la fois, une approche par axe et une meilleure précision, un meilleur équilibre des politiques d'entretien et des politiques de régénération. Tous les acteurs de la maintenance furent ainsi mis à bord de sujets techniques pour accélérer les processus de décisions grâce à des diagnostics, des analyses et des conclusions partagés simultanément par RFF et SNCF Infra. Le GIU avant l'heure, en quelque sorte.

Surtout, quelle que soit l'appréciation apportée à la relation entre SNCF et RFF, la préservation du niveau de sécurité est prioritaire à toute autre exigence. La convention de

gestion précise d'ailleurs que la sécurité des circulations doit être garantie même si ces mesures portent atteinte aux caractéristiques fonctionnelles du réseau.

Chapitre 2 L'organisation de la Maintenance

Je souhaite rétablir quelques-unes des affirmations erronées qui figurent dans ce chapitre. Tout d'abord, je tiens à préciser que contrairement à ce que vous indiquez p.53, les Mauzin et Matisa enregistrent aussi les paramètres de géométrie dans les appareils de voie. Il existe effectivement quelques particularités au niveau des enregistrements dues au rappel des palpeurs au droit des contre rails. Ce phénomène connu du mainteneur, permet justement de localiser très précisément des éventuels défauts de géométrie dans les AdV.

Concernant l'expression des besoins et leur prise en compte, il n'y a jamais eu d'opposition entre la Direction de l'Infrastructure et les établissements sur la finalité – commune et partagée – qui est d'assurer la sécurité des circulations, des personnes et la performance du réseau au meilleur coût de maintenance. Une décision de validation de besoin de maintenance ou de non validation ne se conforme pas uniquement et en premier lieu, à une contrainte budgétaire comme vous l'indiquez en page 66, mais toujours et avant toute chose à la garantie de la sécurité des circulations et des personnes.

Lorsque vous indiquez page 78 que « la situation [liée à l'irruption d'urgences dans la programmation] favorise des conditions dégradées de réalisation : la production (quantité, délai) est alors réalisée au détriment de la qualité et des conditions de travail et de sécurité du personnel. » Je tiens à rappeler qu'en tant que Directeur de cet établissement, j'ai insisté à nouveau, dans un courrier daté du 23 juin et destiné à l'ensemble des agents, sur la primauté de la sécurité, de la qualité et des conditions de travail sur la production. Je cite un extrait de ce courrier : « J'attends des agents de l'ISOF, dans leur ensemble, une application stricte de ces normes et l'exercice du droit et devoir d'alerte dont ils disposent en cas d'écart constaté dans l'application des réglementations. Soyez assurés de mon soutien si vous refusez de faire une tâche suite au non-respect des conditions de sécurité. »

Chapitre 3 Effectifs et renouvellement des compétences : des enjeux cruciaux

Une précision au sujet du graphique des effectifs globaux de la branche Infra, page 84 : les effectifs comptabilisés en 2010 et au-delà ne prennent pas en compte les ABE (+1499) et les effectifs d'exploitation IEX, IOS et CPFI qui ont migré vers la DCF (430).

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est effectivement un élément clé dans la vie de l'établissement. Elle fait partie des trois processus clés que l'établissement a entrepris de mettre à plat pour les améliorer et les maîtriser.

Chapitre 4 Le métier de mainteneur de la voie

Le début de ce chapitre comporte quelques imprécisions sur les fonctions et habilitations des agents. Sachez également que le verbatim « la sécurité d'un cheminot doit être assurée par un autre cheminot », page 112, n'est pas unanimement partagé par les agents.

Vous abordez également largement et à bon escient le sujet de la responsabilisation du CEV, il s'agit d'un point qui me tient à cœur ainsi qu'à mes dirigeants Voie. Nous engagerons une action sur ce point dans le cadre de notre plan de progrès 2015. L'Observatoire Sécurité Maintenance, mis en place par IRH, abordera également ce sujet dans sa séance de mercredi prochain, 19 novembre.

Chapitre 5 le DPx : une responsabilité de dirigeant, des attributions réduites

Vous mettez en évidence dans ce chapitre les difficultés – déjà observées – rencontrées par les DPx dans leur mission. Je vous rejoins sur un certain nombre de constats et je considère cette population comme prioritaire en matière de prévention des risques psychosociaux. Je reviendrai un peu plus loin sur ce point dans la prise en compte de vos recommandations.

Je ne peux néanmoins pas vous laisser décrire un DPx seul au monde sans mentionner le rôle d'appui de l'Unité de Production dans ses missions. Non, le soutien hiérarchique que reçoit le DPx n'est pas limité (p.139). Il est en lien permanent, dans l'exercice au quotidien de ses missions, avec l'équipe d'encadrement de l'UP. Par ailleurs, il exprime ses besoins, quels qu'ils soient, en Réunion Mensuelle d'Unité. L'Unité a le devoir d'y répondre, notamment en matière d'appui technique, et son dirigeant la responsabilité d'arbitrer et de définir les priorités. Non, la prise en compte des besoins de maintenance de son secteur n'est pas réduite à la primauté de la contrainte budgétaire (p.159). Le DPx s'appuie sur les normes et référentiels, il doit prendre les mesures conservatoires requises en cas d'écart constaté.

Concernant le positionnement du Dirigeant de Proximité – ou de tout encadrant d'astreinte – dans le domaine de la gestion des situations perturbées, le Dirigeant Régional Infra est l'interlocuteur unique des agents de l'établissement dans la gestion de crise. En aucun cas le DPx ni l'UP ne reçoit de pression de qui que ce soit en sécurité, bien au contraire : à chaque alerte donnée par un DPX en terme de sécurité du réseau, l'établissement répond présent pour soutenir le DPX et l'aider à prendre les mesures nécessaires afin de garantir le risque. Les choix stratégiques de remise en état lorsque plusieurs incidents surviennent sont opérés conjointement avec le DRI, le COGC et les entreprises ferroviaires.

Chapitre 6 Dérives organisationnelles et dégradation de la culture de sécurité

Page 177, vous abordez le sujet de la veille et des contrôles sur le terrain. Les verbatim des agents montrent l'incompréhension qui subsiste dans leur finalité. La veille n'a pas d'objectif disciplinaire. Il ne s'agit pas de "coincer", mais d'identifier les écarts ou dérives, qui doivent être tracés. Le système de veille SNCF n'a pas non plus d'objectif disciplinaire. Il vise à identifier les écarts ou dérives, à les redresser, et à boucler leur amortissement, en traçant l'ensemble du processus pour en évaluer le niveau de maîtrise.

Deux assertions, qui illustrent la mise en cause récurrente dans ce rapport de la culture sécurité de notre entreprise, m'ont ensuite particulièrement choqué.

Vous écrivez page 181 que « Les objectifs de sécurité et de régularité sont dissociés. La régularité est obtenue au détriment de la sécurité. La circulation des trains s'effectue avec un risque d'accident » puis, page 186 : « L'objectif commun peut apparemment être atteint, mais au prix de compromis graves avec les règles de sécurité (risque d'accident ferroviaire). »

Après avoir invoqué la primauté budgétaire, puis celle de la production, vous sous-entendez que l'entreprise et ses représentants donnent la priorité à la régularité sur la sécurité. Je ne peux pas vous laisser écrire des affirmations aussi péremptoires et sans fondements sans réagir : c'est faux.

Autre point, page 187, qui concerne la part variable de la rémunération des directeurs d'établissement et son influence prétendue dans leur prise de décision : cette affirmation est à la fois non fondée, voire insultante, pour les Directeurs d'Etablissements, qui sont les premiers garants, au sens pénal, de la sécurité sur le périmètre dont ils ont la charge (en tant qu'employeurs d'une part et de Gestionnaire d'Infrastructure Délégué d'autre part). Sachez

que les indicateurs liés à la sécurité sont les premiers en termes d'importance dans leur feuille de route.

Chapitre 7 L'accident

L'expertise porte avant tout sur la prévention des risques et non sur l'analyse technique de l'accident pour laquelle elle se repose sur les rapports existants et dont elle rappelle le caractère exceptionnel de l'enchaînement des événements y ayant conduit, ainsi que leur improbabilité.

La première partie de ce chapitre aborde l'un des scénarii possibles, et non le scénario « probable » tel que vous le qualifiez page 191.

Je ne commenterai pas plus loin ce chapitre.

En effet, une information judiciaire est ouverte depuis le 24 juillet 2013, dont l'objectif est de faire la lumière sur les causes de l'accident et les responsabilités. Dans ce contexte, un rapport d'expertise judiciaire a été notifié à SNCF le 19 septembre, afin qu'elle soit en mesure de faire des observations et d'éventuellement formuler des demandes de compléments d'expertises ou de contre-expertise.

De plus, le BEA-TT n'a pas encore rendu son rapport définitif.

Conclusion

Les actions déclenchées depuis la tragédie du 12 juillet 2013 prennent d'ores et déjà en compte la plupart des sujets soulevés par le rapport pour la part « Organisation de la Maintenance ».

Comme j'ai déjà pu vous en faire part à l'occasion de nos entretiens, Le plan d'actions de l'établissement s'articule autour de quatre axes :

- La maîtrise des fondamentaux ;
- La fiabilisation de la production ;
- La garantie de la performance ; et
- La promotion de l'engagement.

Dans ce cadre, 3 processus-clés sont aujourd'hui revisités prioritairement :

- La planification ;
- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; et
- Le pilotage de l'établissement.

C'est dans ce cadre que nous agissons donc déjà sur ISOF en cohérence avec plusieurs des recommandations de ce rapport.

A titre d'exemple, la « programmation de la production percutée par les urgences » explicitée par le logigramme de la page 81 du rapport a été prise en compte sous plusieurs aspects :

- Les actions d'accompagnement auprès des dirigeants d'unités et les DPx par SNCF dans le cadre de l'action nationale « 50 experts au service du réseau » ;
- L'augmentation de la régénération des ADV dans le cadre de l'Action n°1 de VIGIRAIL ; et
- Le travail sur la planification et l'adéquation charges / ressources, la mise en place des préconisations de la démarche PCTS (Produire Chaque Chantier en Toute Sécurité)

et de SPI (Système de Production de l'Infra) contribuent à rompre avec la culture de l'urgence.

Concernant le chapitre « Effectifs et renouvellement des compétences », si la décroissance des effectifs ISOF comme ceux des autres Infrapôle est une réalité, les transferts de mission et de personnel dans le cadre d'Infra 2010 expliquent la situation de 2009. Depuis 2010, l'ED d'ISOF est en progression constante (+22%) sur la période janvier 2010 / septembre 2014 - concernant l'encadrement, l'effectif est en augmentation de 49% sur la même période - sur la production spécifiquement, l'ED est en progression depuis 2012. Sur le plan de la mise à disposition des ressources, un travail est en cours sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Les mesures d'attractivité Île de France nous y aideront, ainsi que le programme de monitorat mené avec les experts.

Les éléments présentés dans le chapitre « Métier du Mainteneur de la Voie » nous amènent aussi à réfléchir sur le métier du mainteneur de demain et son accompagnement dans le cadre du développement de la sous-traitance et du recours à de nouveaux outils ou engins. Déjà abordée dans SPI, la définition du rôle du CEV, afin de lui redonner du sens, doit être un axe fort de cette évolution. Concernant les comptes rendus de tournées, l'outil « Nomade », en cours de finalisation, permettra de verrouiller leur mise en qualité et leur traçabilité.

La prise en compte des difficultés du métier de DPx sera un thème majeur du Plan de Progrès 2015 de l'établissement. Préparation à la prise de poste, montée en compétence, allègement de la charge de travail et appui technique en seront les lignes directrices, notamment à la lumière des conditions systémiques et compétences-clés dont vous faites mention.

La constante réaffirmation de la sécurité comme première valeur est essentielle et sera prolongée, avec un engagement de l'ensemble de la ligne hiérarchique afin de combattre l'accidentologie, améliorer les conditions de travail et garantir un niveau élevé de sécurité technique et des circulations. C'est en assurant la maîtrise des fondamentaux et la fiabilisation de notre production que nous y parviendrons, en nous appuyant notamment sur les démarches SPI et PCTS.

D'autres actions seront à mettre en place à l'issue d'un travail à mener avec le CHSCT,

Au-delà, c'est au niveau de l'observatoire social sécurité et maintenance qu'il conviendra de préciser les éventuelles actions engagées en cohérence avec ces recommandations.

Concernant l'accident, l'angle d'analyse de ce rapport est circonscrit et s'intéresse seulement à l'organisation en tant que contexte. Il est important d'amener une précision dans les termes utilisés lorsque le rapport évoque « le scénario probable » et affirme que le déroulement mécanique des événements est très clairement décrit dans le rapport du BEA-TT. C'est inexact : il convient d'une part d'évoquer un « scénario possible » tant que la cinématique du phénomène n'est pas établie, d'autre part, je rappelle que le rapport du BEA-TT de janvier 2014 n'est qu'un rapport d'étape.

Enfin, je propose au CHSCT et au cabinet APTEIS un point d'étape, dans un an, qui permette d'observer ensemble la mise en place et l'efficacité des recommandations qui auront été retenues par l'établissement.