

Division de Bordeaux

Référence courrier : CODEP-BDX-2025-032146

Monsieur le directeur du CNPE de Civaux
BP 64

86320 CIVAUX

Bordeaux, le 28 mai 2025

Objet : Contrôle des installations nucléaires de base
Lettre de suite de l'inspection du 1er avril 2025 sur le thème de la gestion des compétences

N° dossier : Inspection n° INSSN-BDX-2025-0042.
(à rappeler dans toute correspondance)

Références :

- [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 installations nucléaires de base ;
- [3] Note d'organisation n° D454909357795 indice 2 du 17 mai 2019 relative au management des compétences au CNPE de Civaux ;
- [4] Feuille de route management des compétences SMT 2024-2026 ;
- [5] Compte-rendu de l'évènement significatif pour l'environnement (CRESE) n° D5057REE22401 indice 0 du 17 juin 2024 relatif au contournement des voies normales de rejet suite à l'inétanchéité externe ds diaphragmes 2ARE220KD et 2ARE320KD ;
- [6] Note du service n° D454909357812 indice 8 du 14 octobre 2022 relative aux modalités d'habilitations, autorisations et qualifications du service LNE ;
- [7] Note d'organisation n° D454909358688 indice 3 du 18 novembre 2021 relative à la transmission des connaissances au CNPE de Civaux ;
- [8] Note n° D454920012283 indice 2 du 24 août 2025 relative au carnet de compagnonnage de l'équipe d'intervention dans les domaines de la robinetterie et de la chaudronnerie du service SMT ;
- [9] Note n° D454909356677 indice 2 du 11 avril 2022 relative au processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Monsieur le directeur,

Dans le cadre des attributions de l'Autorité de sûreté nucléaire et de radioprotection (ASNR) en références concernant le contrôle des installations nucléaires de base, une inspection a eu lieu le 1er avril 2025 au centre nucléaire de production d'électricité (CNPE) de Civaux sur le thème de la gestion des compétences.

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

SYNTHESE DE L'INSPECTION

L'inspection réalisée le 1^{er} avril 2025 a porté sur l'organisation mise en œuvre sur le CNPE de Civaux pour assurer l'appropriation, le maintien et le développement des compétences.

Trois grands axes ont été abordés pendant cette inspection : l'organisation du CNPE sur le management des compétences, l'évaluation du système de management des compétences et de la formation, ainsi que la mise en œuvre du dispositif de gestion des compétences.

Les inspecteurs se sont particulièrement intéressés à la gestion des compétences au sein du service de la maintenance (SMT) en lien avec les activités de robinetterie et de chaudronnerie, et du service logistique nucléaire et environnement (LNE), en lien avec le sous-processus « gérer les compétences » (GLC). Les inspecteurs ont examiné les dispositifs en place pour définir, développer et suivre les compétences des agents par le biais notamment du processus de compagnonnage et de tutorat pour les nouveaux arrivants et des comités de compétences (CC). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a également été examinée. Des entretiens individuels ont également été menés par les inspecteurs auprès d'agents aux profils différents afin de vérifier par sondage la gestion actuelle des compétences.

Au vu de cet examen par sondage, les inspecteurs considèrent que la gestion des compétences sur le site est dans une dynamique positive, même si des manquements parfois significatifs ont pu être constatés.

La politique d'internalisation de certaines activités pour monter en compétence l'équipe d'intervention du service SMT constitue une bonne pratique pour limiter les risques de non-qualités de maintenance et se réappropriier les connaissances du matériel. Un recrutement en conséquence a pu être observé et traduit dans la GPEC du service. Le déploiement en cours d'un unique outil de pilotage de la formation et des compétences (OPFC) vise à uniformiser les pratiques et les simplifier mais un accompagnement des utilisateurs apparaît nécessaire tout comme une évaluation de la qualité de son utilisation et de ses performances.

Des améliorations sont attendues dans la définition des parcours de compétence à suivre pour les nouveaux arrivants. Les inspecteurs ont eu des difficultés à se faire expliquer le processus de construction de ces parcours de compétence. De plus, ils ont relevé plusieurs anomalies sur les carnets de compagnonnage, ainsi que sur la réalisation des observations en situation de travail (OST¹). Des manques d'adhérence à certaines de vos notes d'organisation relative à la gestion des compétences ont également pu être relevés et une mise à jour est parfois nécessaire, ou tout du moins à étudier, au regard des évolutions en cours avec l'outil OPFC. Enfin, si les inspecteurs notent positivement l'utilisation d'une nouvelle trame pour les comités compétences (CC), en s'orientant davantage sur les compétences que sur les formations, ils estiment qu'une évaluation de son utilisation sera pertinente.

I. DEMANDES A TRAITER PRIORITAIREMENT

Sans objet.

¹ Selon la note [3], l'observation en Situation de Travail (OST) permet d'évaluer les compétences de l'agent sur le terrain et contribue au renouvellement de l'habilitation ou à l'attribution de nouvelles habilitations (dans le cadre, notamment de l'habilitation progressive).

II. AUTRES DEMANDES

L'article 2.5.5 de l'arrêté [2] demande 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.* »

Ré-internalisation de compétences « robinetterie »

Vos représentants ont exposé la démarche en cours de ré-internalisation de compétences techniques au sein de SMT dans le domaine de la robinetterie. La stratégie décrite vise à développer les compétences de l'équipe d'intervention par la réalisation notamment d'entraînement et d'activités. Elle vise à mieux connaître le matériel et à améliorer la qualité et la surveillance des activités et par conséquent réduire le nombre de non-qualités de maintenance.

Les inspecteurs ont tenu à vérifier le traitement d'une des causes profondes mentionnées dans le CRESE [5] concernant la mauvaise utilisation d'un matériel électroportatif (visseuse) engendrant un couple de serrage non adapté des diaphragmes sur le système d'alimentation normal des générateurs de vapeurs (ARE). Une fuite d'effluents liquides s'en est suivie. En application de cette stratégie de ré-internalisation des activités, vous avez indiqué que des formations réactives à l'utilisation de cette visseuse ont été dispensées, comme l'atteste la feuille d'émargement du 1^{er} avril 2025. Cependant, les inspecteurs ont constaté que l'analyse de risque modèle (ADR) n° 34048 actuelle mentionne l'utilisation d'une clé dynamométrique et non pas d'une visseuse. Les parades ainsi nécessaires peuvent différer.

Demande II.1 : Veiller à la cohérence des informations reprises dans l'ADR modèle n° 34048 qui doivent correspondre aux conditions réelles de réalisation et en tenant compte du retour d'expérience valorisé dans le CRESE [5].

Référentiel documentaire

Les inspecteurs ont constaté que l'échéance de mai 2024 pour la mise à jour de la note d'organisation [3] n'est pas respectée. L'application des exigences portées par cette note encore applicable en l'absence d'autre référentiel local a été évaluée par sondage par les inspecteurs. Ils ont constaté l'absence d'auto-évaluation annuelle vis-à-vis du référentiel national de management des compétences.

Demande II.2 : Mettre à jour la note d'organisation [3] et réaliser l'auto-évaluation annuelle vis-à-vis du référentiel national de management des compétences.

Outils informatiques de gestion des compétences

Vos représentants ont indiqué que différents outils informatiques en lien avec la gestion des compétences cohabitent. L'outil de pilotage national de la formation et des compétences (OPFC) constitue le maillon central du dispositif informatique de gestion des compétences. Selon la présentation faite en séance, il a vocation à devenir l'unique outil de pilotage dans ce domaine sur le CNPE. Il doit intégrer notamment les parcours de compétences des agents. Son déploiement est en cours dans chaque service.

Les inspecteurs ont constaté qu'aucune des notes citées en référence ne mentionne l'utilisation de ce nouvel outil.

Demande II.3 : Dans le cadre du déploiement de l'OPFC, vérifier que les diverses notes d'organisation en lien avec le management des compétences ne nécessitent pas d'être mises à jour notamment quand elles contiennent des documents « type » destinés à être inclus dans cet outil.

Parcours de compétences

Les inspecteurs se sont intéressés à la démonstration de l'atteinte du niveau de compétence nécessaires aux habilitations techniques par poste de travail au pôle chimie du service LNE. L'analyse de la note [6] par les inspecteurs et du parcours de compétence d'un des agents n'a pas permis de connaître les attendus en matière de compétences indispensables. Selon vos représentants, l'équipe de management s'en remettrait aux informations contenues dans l'OPFC sans que les inspecteurs n'ait pu le vérifier faute de temps. La feuille de route « compétences » 2024-2026 du service LNE transmise après l'inspection prévoit la création des parcours de compétences de l'équipe chimie au plus tard le 30 décembre 2024.

Demande II.4 : Préciser l'avancement de la création des parcours de compétences de l'équipe chimie et transmettre pour exemple une extraction du parcours de compétences d'un technicien de l'équipe « effluents ».

Les inspecteurs ont également pu constater qu'il n'existait pas de parcours de compétences prédéfini pour les membres de l'équipe de direction du service LNE.

Demande II.5 : Définir les parcours de compétences pour les membres de l'équipe de direction du service LNE. Elargir l'élaboration de ces parcours à l'ensemble des membres des équipes de direction des différents services si ce travail n'a pas été effectué. Intégrer ces parcours dans les documents et/ou outils informatiques adéquats.

Programme de réalisation des OST

Selon la note d'organisation [3], la réalisation des OST permet : « *d'évaluer les compétences de l'agent sur le terrain et contribue au renouvellement de l'habilitation ou à l'attribution de nouvelles habilitations* ». La feuille de route « management des compétences de l'équipe d'intervention du service SMT » [4] sur la période 2024-2026 précise que « *chaque agent de l'équipe bénéficie à minima d'une OST centrée sur leur cœur de métier tous les ans* ».

Interrogé sur ce sujet, vos représentants du service SMT ont indiqué ne pas respecter la cible fixée à 1 OST/an et par agent dans le cadre du renouvellement annuel d'habilitation. En cas de primo arrivant, cette OST plus complète est cependant systématiquement réalisée. La démarche OST est définie comme « *peu ancrée* » dans votre feuille de route management des compétences 2024-2026 [4] avec un taux de réalisation d'environ 80%. Vos représentants ont précisé que la politique actuelle de renforcement de la présence managériale sur le terrain pouvait apporter une réponse à ce manquement.

Les inspecteurs rappellent qu'une OST est structurée de façon à comporter une grille d'observables, qui permettent une évaluation fine des compétences de l'agent dans un domaine précis.

L'analyse par les inspecteurs des CC au niveau métier (robinetterie), dit CC1, et au niveau du service SMT, dit CC2, ne montre pas un suivi du taux de réalisation des OST par agents en 2024. En outre, la revue du sous-processus « gérer les compétences » au titre de l'année 2024 n'identifie pas de faiblesse sur ce sujet.

Demande II.6 : Identifier les causes du non-respect de l'objectif fixé en matière d'OST/an/agent et définir les actions pour y remédier. En cas de recours à des mesures compensatoires, apporter des éléments d'appréciation démontrant l'atteinte d'un niveau au moins équivalent à l'objectif de réalisation des OST.

Demande II.7 : Améliorer le suivi du taux de réalisation des OST dans les différentes instances telles que les CC ou encore la revue du sous-processus « gérer les compétences ».

Compagnonnage et tutorat

Le compagnonnage des agents de l'équipe d'intervention du service SMT et le rôle de tuteur sont détaillés dans les notes [7] et [8]. Elles définissent et formalisent les actions attendues et les objectifs à atteindre. Elles comportent également divers modèles (par exemple, lettre de mission du tuteur) destinées à faciliter et uniformiser les pratiques. Afin de vérifier l'adhérence à ces notes, les inspecteurs ont consulté le carnet individuel de professionnalisation (CIP) d'un chargé de surveillance et d'intervention de l'équipe d'intervention nouvellement nommé.

Suite à cette consultation, les inspecteurs ont constaté un certain nombre de manquements, à savoir :

- l'absence de carnet de compagnonnage mais vos représentants ont indiqué retravailler sur le contenu de ce type de document. Cette perspective n'est cependant pas traduite dans la feuille de route management des compétences du service SMT sur la période 2024-2026 ;
- la liste des compétences et des formations nécessaires à la montée en compétence jusqu'au niveau minimal escompté n'a pas pu être présentée. L'OPFC devrait à terme contenir ces données. Selon vos représentants, l'agent disposait cependant des habilitations requises sanctionnant le suivi du parcours de compétences attendu.
- un tuteur, élaborant entre autres le carnet de compagnonnage, n'est pas nommément désigné. Par voie de conséquence, aucune lettre de mission ne cadre les attendus de la période de tutorat ;
- l'agent n'a pas bénéficié d'OST depuis le 21 décembre 2023, corroborant ainsi le constat de difficultés rencontrées pour respecter l'exigence d'une OST annuelle par agent (cf. demande II-6). L'analyse de la dernière fiche d'OST de l'agent montre des incohérences entre une date de réalisation indiquée au 12 janvier 2024 et une signature des différents acteurs antérieure, au 21 décembre 2023. Enfin, la partie « plan d'actions » de la fiche d'OST n'est pas renseignée alors que des points à renforcer sont identifiés, et ce sans justification.

Demande II.8 : Pour le CIP examiné par les inspecteurs, comparer la liste des formations et des compétences nécessaires avec celles acquises, et mettre en œuvre les actions nécessaires le cas échéant. Détailler la méthodologie utilisée pour établir la liste théorique pour ce type de profil et indiquer si elle a été renseignée dans l'OPFC.

Demande II.9 : Respecter les notes [7] et [8] concernant le compagnonnage et le tutorat d'un nouvel arrivant. Mettre en place les mesures nécessaires pour assurer un remplissage plus rigoureux des fiches d'OST.

Les inspecteurs ont consulté par ailleurs le carnet de compagnonnage d'un agent technique de l'équipe d'intervention robinetterie du service SMT, nouvellement arrivé. Aucune date et aucune signature ne sont renseignées. De plus, la qualité des informations renseignées dans la colonne « observations + date de l'observation » n'est pas satisfaisante selon les inspecteurs : aucune date ne figure, les écritures ne sont pas toujours lisibles ou encore les informations indiquées ne semblent pas cohérentes avec l'objectif à atteindre (par exemple, objectif de « savoir rédiger une demande de travaux de façon complète et standard » avec comme observation « accompagnement EIR et tournée ROB »). En outre la trame de ce carnet ne comporte pas systématiquement des observables.

Demande II.10 : Déterminer les causes de cette situation et définir des actions pour y remédier en veillant notamment à la rigueur des informations renseignées et au respect de l'assurance qualité de ce type de document. Engager des investigations pour savoir si la non-qualité de remplissage du carnet consulté par les inspecteurs est un évènement isolé ou non.

Comités compétences (CC)

La note [3] définit les généralités de fonctionnement des différents CC. La composition des CC, leur fréquence, les modalités de préparation, le livrable et les interactions entre les différents niveaux de CC ne sont toutefois pas décrits dans cette note.

Demande II.11 : Disposer d'une note décrivant l'organisation mise en place pour la réalisation des comités compétences.

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Dans le cadre de l'examen du processus de GPEC présenté dans la note [9], les inspecteurs se sont intéressés en particulier à son application au service LNE. Selon la présentation transmise de la GPEC correspondant à la période 2024 à 2026, le site utilise un outil dynamique appelé « cartographie des compétences », sous la forme d'une représentation graphique, permettant de comparer sur 3 ans les compétences détenues par les agents et la cible. Elle permet de dresser ainsi un état des lieux et d'avoir une projection afin d'anticiper les départs et recrutements.

Les inspecteurs ont constaté un point de vigilance sur les effectifs liés à la gestion des matières nucléaires. Le nombre cible étant très faible (3 agents), le site se situe en lisière de « zone critique » en 2025 (2 agents) sans pour autant qu'une perspective d'amélioration vers la zone optimale de 3 agents ne soit déjà annoncée par vos représentants. En outre, les cartographies des compétences de l'équipe combustible et déchets courent jusqu'en 2025 alors que la note [3] demande une projection sur 3 ans avec une actualisation a minima une fois par an. Par ailleurs, aucune cartographie des compétences n'existe pour l'équipe de direction du service LNE ou encore pour le correspondant métier « logistique ».

Demande II.12 : Définir les actions à entreprendre pour respecter votre cible en matière de compétences « gestion des matières combustibles » dans les prochaines années.

Demande II.13 : Réaliser les cartographies des compétences sur une durée de 3 ans et les actualiser tous les ans a minima.

Demande II.14 : S'agissant de la méthodologie d'élaboration des cartographies de compétences, préciser le référentiel et les métiers concernés, puis compléter les cartographies des services SMT et LNE en cas d'anomalies détectées, et plus largement à l'échelle de l'ensemble des services techniques du site en cas d'anomalies génériques relevées. Etudier l'opportunité d'enrichir les cartographies de compétences avec les profils de l'équipe de direction et des correspondants métiers notamment « logistique » du service LNE.

Chantier maquette

Les inspecteurs se sont rendus au niveau d'un chantier maquette qui permet de préparer des prestataires à la réalisation d'activités présentant des risques potentiels de non-qualité. L'activité en cours concernait une intervention sur un robinet. Les inspecteurs ont constaté l'absence de contrôle technique lié au serrage au couple de certains éléments du robinet dans le dossier de suivi d'intervention présenté. Or, cette phase du chantier constitue bien souvent un moment critique où des erreurs peuvent être commises et qui peut généralement être assimilée à une activité importante pour la protection (AIP) au titre de l'arrêt [2].

Demande II.15 : Préciser les raisons de l'absence de contrôle technique du couple de serrage de certains éléments du robinet constaté lors du chantier maquette lors de l'inspection.

III. CONSTATS OU OBSERVATIONS N'APPELANT PAS DE REPONSE

Constat III.1 : Lors de l'inspection et en analysant la feuille de route [4] transmise dans un second temps, les inspecteurs ne sont pas parvenus à apprécier le périmètre exact de la stratégie d'internalisation au sein du service SMT actuellement en cours de déploiement. Par exemple, le type de matériel ou d'activité concernée n'est pas clairement évoqué tout comme la cible à atteindre par agent au regard de l'objectif assigné au niveau de service. Les inspecteurs ont néanmoins pu apprécier un renforcement des effectifs de l'équipe d'intervention en consultant la GPEC correspondante et une remontée des besoins en compétence dans les CC1.

Constat III.2 : Malgré le déploiement de l'outil OPFC, vos représentants ont indiqué utiliser un certain nombre d'autres outils informatiques périphériques tels que : HABIL relative aux habilitations sureté nucléaire, myHR qui permet de tracer entre autres les observations en situation de travail (OST) ou encore générer les convocations des formations programmées, et SIMPLIFIX permettant d'accéder aux carnets individuels de professionnalisation (CIP) des agents. Au vu des échanges avec vos représentants, les inspecteurs estiment qu'il pourrait être pertinent d'évaluer l'efficacité des dispositifs actuels en vue de dégager des axes de progrès tels que le recours à un seul et unique outil de gestion des compétences, le renseignement facilité des formations réactives et le déclenchement des convocations, l'intégration des habilitations techniques dans l'outil HABIL ou encore une meilleure interconnexion des outils existants.

Constat III.3 : Vos représentants ont indiqué qu'une nouvelle trame de CC de niveau 1 (métier) est utilisée depuis le début d'année. Cette trame est orientée davantage sur la compétence des agents et moins sur les besoins de formations qui restent cependant abordés. Les inspecteurs considèrent qu'une évaluation de l'utilisation de cette nouvelle trame est à réaliser après une période à déterminer en prenant en compte le retour des différents acteurs impliqués.

*
* *

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'ASNR (www.asnr.fr).

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

L'adjointe au chef de la division de Bordeaux de l'ASNR,

SIGNE PAR

Séverine LONVAUD