

Division de Lille

Référence courrier : CODEP-LIL-2025-035955

Monsieur le Directeur du Centre  
Nucléaire de Production d'Electricité  
B.P. 149  
**59820 GRAVELINES**

Lille, le 6 juin 2025

**Objet** : Contrôle des installations nucléaires de base  
CNPE de Gravelines - INB n° 96, 97, 122  
Lettre de suite de l'inspection des 20 et 21 mai 2025 sur le thème « Management des compétences »

**N° dossier** : Inspection n° **INSSN-LIL-2025-0391**

**Références** : [1] Code de l'environnement, notamment son chapitre VI du titre IX du livre V  
[2] Code de l'environnement, notamment son chapitre VII du titre V du livre V  
[3] Arrêté du 7 février 2012 fixant les règles générales relatives aux installations nucléaires de base ("arrêté INB")

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 les 20 et 21 mai 2025 dans le centre nucléaire de production d'électricité (CNPE) de Gravelines, sur le thème « Management 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 des 20 et 21 mai 2025 avait pour objectif d'évaluer les dispositions prises par le CNPE en ce qui concerne le processus d'acquisition et de maintien des compétences des agents EDF du site et d'évaluer les progrès réalisés depuis l'inspection de mai 2022 (inspection référencée INSSN-LIL-2022-0318). Les inspecteurs ont rencontré, en particulier, le chef de mission Parcours Professionnel du site, les représentants du Service commun de formation (SCF), du service Conduite, du service en charge de la maintenance des systèmes fluides (MSF), du service Performance Chimie Environnement (PCE) et du service Sûreté Qualité (SSQ). Par ailleurs, plusieurs entretiens ont été réalisés avec différents représentants des services Conduite, en charge de la maintenance des machines tournantes (MTE) et des automatismes (AUTO).

Les inspecteurs ont évalué favorablement diverses dispositions, parmi lesquelles les modalités à l'œuvre dans les services pour le recueil des besoins de formations qui apparaissent opérationnelles, grâce notamment au

fonctionnement des *comités compétences*, ou pour la réalisation des cartographies des compétences et l'identification prévisionnelle des profils sous le seuil d'effectif cible. Ils notent également favorablement le dynamisme de la base locale de formation (BLF), laquelle fait désormais l'objet d'un volume important de demandes de réservation et d'utilisation ; elle mérite néanmoins d'être encore davantage mieux dotée par du matériel qui répond aux besoins d'entraînement des agents de la conduite. Les inspecteurs observent également une volonté affichée du CNPE de poursuivre l'amélioration des moyens d'aide à la maîtrise de la réactivité.

Ils ont également observé les dispositions prises pour renforcer, sur la durée, le collectif des Ingénieurs Sécurité (IS), permettant de retrouver progressivement et à horizon mi-2026 un effectif dépassant à l'effectif cible minimal. Un point d'attention est cependant nécessaire en ce qui concerne l'équilibre des profils de l'équipe ainsi constituée.

Par ailleurs, les inspecteurs ont noté que les effectifs opérateurs et agents de terrain du service Conduite, sous tension depuis plusieurs années, sont en cours de redressement. En lien, un effort louable est à noter en matière d'accompagnement de ces agents, en particulier par la mise en place d'un « Pôle de compétence Conduite » qui participe, en complément du parcours d'habilitation, à l'acquisition et au maintien des compétences des agents. Cet outil semble promoteur à condition, estiment les inspecteurs, de le doter de moyens propres, humains, organisationnels et techniques nécessaires à cette mission. Les inspecteurs notent également le besoin de renforcer la gestion opérationnelle des compétences au sein du service, en consolidant les attributions des différents acteurs sur le sujet (Appui formation à la conduite (AFCO), chef d'exploitation (CE)...).

Enfin, il ressort également de l'inspection que l'accroissement du besoin en matière d'accompagnement et de montée en compétence de ces nouvelles recrues, n'a pas été suffisamment anticipé. L'un des points saillants de l'inspection porte sur le fait que le constat, réalisé lors de l'inspection précitée de 2022, portant sur la fragilité de l'effectif des formateurs process, soit de nouveau identifié. Ce vivier souffre, en effet, de la fragilité de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) « process » (qui est commune aux IS, agents de conduite et formateurs) qui privilégie inévitablement la consolidation des viviers d'exploitation au détriment des métiers de la formation. Cette situation, pointée par les inspecteurs en 2022, maintient encore les formateurs en difficulté, menant à des arbitrages sur les formations à dispenser et l'accélération dans le parcours de qualification de ces formateurs.

S'agissant d'un constat récurrent et non corrigé, il en découle dans la suite de cette lettre, certaines demandes à traiter prioritairement ; une attention particulière sera accordée par l'ASNR aux éléments de réponse portant sur le dimensionnement des moyens du SCF pour la mise en œuvre des formations locales.

## **I. DEMANDES A TRAITER PRIORITAIREMENT**

Conformément à l'article 2.1.1 de l'arrêté [3] :

*« I. L'exploitant dispose, en interne ou au travers d'accords avec des tiers, des capacités techniques suffisantes pour assurer la maîtrise des activités mentionnées à l'article 1.1.*

*II. L'exploitant détient, en interne, dans ses filiales, ou dans des sociétés dont il a le contrôle au sens des articles L. 233-1 et L. 233-3 du code de commerce, les compétences techniques pour comprendre et s'approprier de manière pérenne les fondements de ces activités.*

*III. L'exploitant dispose en interne des capacités techniques suffisantes pour, en connaissance de cause et dans des délais adaptés, prendre toute décision et mettre en œuvre toute mesure conservatoire relevant de l'exercice de sa responsabilité mentionnée à l'article L. 593-6 du code de l'environnement ».*

**Dispense du programme 2024-2025 de maintien de capacité des agents de la conduite (MCCO)**

Dans la lettre de suite de l'inspection réalisée en mai 2022, les inspecteurs avaient constaté la fragilité de l'effectif des formateurs à la conduite et identifié plusieurs effets directs qui en découlaient. Notamment, les inspecteurs avaient pointé :

- l'incertitude quant à la capacité du SCF à pouvoir dispenser l'ensemble du programme national de MCCO ;
- le manque de temps dédié à la montée en compétence des formateurs, du fait de l'accélération de leur parcours de professionnalisation ;
- le manque de qualité des fiches d'aide à la progression (FAP) renseignées par les formateurs à l'issue des stages de formation ;
- la fragilité du vivier des formateurs « terrain ».

Dans sa réponse à la demande II.16 de l'inspection précitée, EDF avait affirmé que le manque d'effectif en termes de formateurs process qualifiés ne remettait pas en cause la capacité du SCF à assurer les cursus initiaux et à maintenir les compétences et les qualifications du personnel du service Conduite. Cependant, trois ans après l'inspection de 2022, les inspecteurs relèvent les mêmes constats que ceux cités ci-dessus.

Notamment, l'accroissement du nombre de jours d'animation par formateur les rend moins disponibles pour l'appui au service Conduite et pour la préparation et l'évaluation des formations. Il réduit en outre le niveau de flexibilité pour les modifications du planning de formation en cas d'absence de stagiaires ou d'un formateur.

Les inspecteurs réitèrent la nécessité de reconstituer des marges suffisantes pour que le SCF puisse mener ses missions conformément aux attendus. Ainsi, il persiste un doute sur la capacité du SCF à assurer l'ensemble du programme national de MCCO pour la saison de 2024-2025 et pour la suivante.

### **Demande I.1**

**A l'issue du programme MCCO 2024-2025, dresser et transmettre le bilan quantitatif des stages réalisés pour l'ensemble des agents de conduite. Vous préciserez le nombre et la proportion des stages qui n'ont pas pu être suivis par ces agents ainsi que le nombre et la proportion des stages qui ont été compensés par des fiches de traitement de thème (FTT).**

### **Demande I.2**

**Justifier la capacité du SCF à dispenser le programme MCCO 2025-2026 en tenant compte de la cartographie et de la GPEC des formateurs, des besoins de formation et de la nécessité de reconstituer les marges suffisantes. Préciser les dispositions prises pour renforcer l'effectif des formateurs habilités. Les éléments de réponses sont attendus sous un mois.**

## **II. AUTRES DEMANDES**

### **Qualité de rédaction des fiches d'aide à la progression (FAP)**

Les FAP constituent le support pédagogique formalisant la progression de l'agent dans l'acquisition de capacités visées par une action de formation. Elles recensent les bonnes pratiques observées par les formateurs et les axes de progrès recommandés par ceux-ci lors de l'animation des stages de formation. Elles sont des sources d'informations riches pour réaliser le retour d'expérience des formations et les faire évoluer et sont utiles au manager de l'équipe de conduite et à l'appui formation conduite (AFCO) pour les aider à préparer les *comités compétences* ou pour un simple renvoi d'image.

Les inspecteurs ont contrôlé par sondage des FAP et ont remarqué, comme en mai 2022, que plusieurs d'entre elles ne contiennent que très peu d'axes de progrès ou de bonnes pratiques à pérenniser. Quant à la rédaction

des constats, elles ne respectent pas la règle des 3C (Condition de réalisation – Comportement observable – Critère de réussite) recommandée par le « guide rédactionnel des FAP FAC » élaboré par vos services centraux. Par ailleurs, le manque de recours systématique aux verbes d'action pour formuler les axes d'amélioration laisse place à l'interprétation des conseils donnés par les formateurs. Les représentants du SCF ont expliqué aux inspecteurs que le contenu des FAP ne reflète que partiellement la restitution faite à l'agent pendant sa formation. Le renvoi d'image est souvent fait à l'oral en présence du manager.

La qualité suffisante et régulière des FAP constitue une base de données exploitable dans la durée par les managers dans leur analyse de performance de leurs équipes, surtout en cas de reconstitution de ces équipes ou suite au changement de managers.

### **Demande II.1**

**Améliorer la qualité des FAP et respecter le cahier des charges de leur rédaction, afin de permettre leur exploitation dans le processus de remontée des besoins de formation des équipes de conduite. Transmettre les dispositions prises pour ce faire.**

### **Participation des managers des équipes de quart aux formations**

La revue du processus MP6 d'octobre 2024 pointe un manque de présence managériale en formation pour porter les exigences issues du « référentiel métier ».

En lien, le bilan de la campagne de formation 2023-2024 des stages de MCCO, présenté au service Conduite, évoque la faible participation des chefs d'exploitation (CE) et chefs d'exploitation délégués (CED) à certains stages dédiés aux opérateurs et pilotes de tranche.

Cette faible présence impacte le déroulement et la portée des stages, à plusieurs égards. Elle pénalise le portage des exigences du métier et l'évaluation à la fois des fondamentaux de conduite et des PFI (pratiques de fiabilisation des interventions). En outre, elle oblige les stagiaires, sur certains stages, à devoir tenir compte et appliquer des consignes d'ordinaire appliquées par le CE ou le CED, en plus de leurs prérogatives propres.

La participation des managers est un levier de management des compétences prévu par le manuel qualité de la Direction du Parc Nucléaire d'EDF, et, plus spécifiquement, la participation des managers des équipes de quart est une demande particulière du programme national de MCCO.

### **Demande II.2**

**Analyser les causes de faible participation des CE et CED aux stages de MCCO et transmettre les dispositions prises pour améliorer et garantir les présences en formation des managers du service Conduite.**

### **Modalités de fonctionnement du Pôle Compétence Conduite**

Les inspecteurs ont noté favorablement la création récente d'un « Pôle compétence conduite » composé, à ce stade, de trois personnes détachées à temps plein. Dans le contexte d'un renouvellement important des agents de conduite, le pôle participe, en complément du parcours d'habilitation, à la montée et au maintien des compétences des agents (avant et après habilitation). Si certaines actions sont d'ores et déjà mises en œuvre par le pôle, ses moyens, objectifs et modalités d'organisation ne sont pas formalisés dans les notes du site relatives au management des compétences.

### **Demande II.3**

**Formaliser l'intégration du Pôle Compétence Conduite dans l'organisation du service Conduite relative au management des compétences, visant à fixer son positionnement dans le processus et à détailler ses moyens, objectifs et modalités d'organisation. Transmettre la mise à jour des notes d'organisation modifiées en ce sens.**

#### **Cartographie des compétences du métier Ingénieur sûreté (IS)**

Les inspecteurs ont consulté les dispositions en place pour le renforcement des effectifs du collectif des IS. Ils ont constaté le rattrapage en cours et la perspective d'une situation satisfaisante dès le second semestre 2026, tenant compte des parcours d'habilitation en cours.

Les inspecteurs souhaiteraient un niveau de détail supplémentaire sur la répartition et la comparaison des effectifs réels (à horizon fin 2026) et requis, déclinées sur les profils IS d'astreinte et IS projet, puis selon leur filière d'origine (profil jeune cadre / filière maintenance / filière conduite / autre).

#### **Demande II.4**

**Transmettre les informations supplémentaires telles que mentionnées ci-dessus, ainsi que l'analyse du CNPE sur les éventuels déséquilibres identifiés.**

#### **Réseau des Référents Métier et des ressources formatives**

Les notes d'organisation « Management des compétences et de la formation » et « Guide des comités compétences » mentionnent les acteurs de ces processus. Le Formateur Temps Partiel et le Référent Métier sont cités parmi ces acteurs ; ils participent, tous deux, aux actions de professionnalisation dans leur domaine d'expertise.

Les inspecteurs ont constaté de possibles disparités entre services en ce qui concerne la constitution de ces réseaux d'acteurs, tous les services ne les ayant pas nécessairement identifiés. A titre d'exemple le métier MTE (machine tournante et électricité) ne dispose pas de référents métier.

#### **Demande II.5**

**Transmettre une cartographie des réseaux des Référents Métier et des Formateurs Temps Partiel mis en place sur le site de Gravelines, permettant de visualiser l'étendue et les caractéristiques (dont les unités d'œuvre dédiées) de ceux-ci. Elle précisera la répartition de ces ressources entre les différents services du site. Transmettre également l'analyse du CNPE sur les éventuelles disparités existantes dans la mise en œuvre de ces réseaux au sein des différents services. Transmettre, le cas échéant, les mesures retenues.**

### **III. CONSTATS OU OBSERVATIONS N'APPELANT PAS DE REPONSE A L'ASNR**

#### **Effectif et profil des formateurs « terrain »**

##### **Observation III.1**

Les inspecteurs ont noté, comme en 2022, les difficultés auxquels est confronté le SCF pour se procurer des formateurs « terrain » dédiés à la formation des agents du service Conduite exerçant hors des salles de commande. La tension sur la GPEC de la population terrain du service Conduite ayant été forte, le SCF a transféré un certain nombre de stages dispensés habituellement par des formateurs issus des métiers du terrain aux formateurs process du SCF.

Les inspecteurs alertent sur cette situation et sur le risque de démotivation des stagiaires s'ils ne trouvent pas chez ces formateurs, éloignés de leur cœur de métier, les réponses adéquates à leurs interrogations.

### **Gestion opérationnelle des compétences au sein du service Conduite**

#### **Observation III.2**

La gestion opérationnelle des compétences au sein du service Conduite est assurée techniquement par un agent de conduite en relation avec le SCF et les instances nationales compétentes sur les sujets de professionnalisation et de maintien de capacité des équipes de conduite, en doublure de l'AFCO, qui, quant à lui s'occupe de la planification des stages de formation. Il conviendra de renforcer cette gestion opérationnelle, notamment en renforçant les prérogatives de l'AFCO telles que définies dans la note d'organisation relative au management des compétences, et en consolidant le lien avec les CE.

### **Formalisation des plans d'actions / GPEC**

#### **Observation III.3**

Les inspecteurs ont consulté, par sondage, les cartographies des compétences et les GPEC associés réalisées à l'échelle des services. Si les estimations des compétences requises, en nombre et en niveau, sont réalisées, il conviendrait de mieux formaliser les plans d'actions associés à la gestion des situations prévisionnelles critiques (effectifs sous la cible), afin de mieux rendre compte des stratégies retenues par les métiers et de leurs éventuelles évolutions, puis de permettre une évaluation globale de ces stratégies à l'échelle du site.

### **Utilisation de l'outil GCM (Gestion Compétences Métier)**

La démarche « Compétence Métier » déployée sur le site inclut la mise en œuvre de l'outil GCM pour l'élaboration des dispositifs de professionnalisation de chaque métier, s'appuyant notamment sur les référentiels métiers nationaux (ceux-ci donnent, par métiers, les activités et savoirs à maîtriser ainsi que les actions de formations du parcours d'habilitation).

L'outil est mis à disposition des managers pour, en particulier, élaborer les supports aux OST (observations des situations de travail) et les fiches de compagnonnage des nouveaux arrivants. Les référentiels métiers étant actualisés à l'échelle national, les supports aux OST et les fiches de compagnonnage bénéficient, de fait, des derniers attendus actualisés disponibles.

#### **Observation III.4**

Il conviendrait que tous les services s'astreignent à actualiser les supports aux OST et les fiches de compagnonnage en lien avec l'outil GCM, malgré les possibles lourdeurs d'utilisation de l'outil.

## Exploitation de la base locale de formation (BLF)

### Observation III.5

Contrairement au constat dressé en mai 2022 indiquant que la BLF était inexploitée depuis presque dix-huit mois, les inspecteurs notent favorablement la gestion aisée des réservations des créneaux d'entraînement par les métiers et les prestataires. Le SCF a su s'organiser pour assurer la logistique de préparation des chantiers d'entraînement avec des délais raisonnables. Si la réservation du matériel par les métiers est un succès, il convient de satisfaire les besoins des équipes de conduite en dotant la BLF par du matériel nécessaire à l'entraînement de ces équipes.

Vous voudrez bien me faire part, **sous deux mois, à l'exception de la demande I.2 pour laquelle les éléments de réponse sont attendus sous un 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](http://www.asnr.fr)).

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.

Le Chef du Pôle REP,

*Signé par*

**Bruno SARDINHA**