

Division de Strasbourg**Référence courrier :** CODEP-STR-2025-067352**Monsieur le directeur du centre nucléaire
de production d'électricité de Cattenom**
BP n°41
57570 CATTENOM

Strasbourg, le 4 novembre 2025

Objet : Contrôle des installations nucléaires de base

Thème : Gestion des compétences

N° dossier : INSSN-STR-2025-0926**Références :**

[1] Arrêté du 7 février 2012 fixant les règles générales relatives aux INB

[2] D5320NO07SF993089 Management du sous processus manager les compétences

Monsieur le directeur,

Dans le cadre des attributions de l'Autorité de sûreté nucléaire et de radioprotection (ASNR) concernant le contrôle des installations nucléaires de base, une inspection a eu lieu le 11 et 12 septembre 2025 au centre nucléaire de production d'électricité de Cattenom sur le thème « 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 portait sur le thème de la gestion des compétences sur le CNPE de Cattenom. Les inspecteurs ont examiné les dispositifs d'acquisition et de maintien des compétences des agents EDF et des intervenants extérieurs. Ils se sont aussi intéressés au déroulement du programme de formation et aux bilans réalisés suite à ces formations afin d'en évaluer la pertinence.

Les inspecteurs ont mené des entretiens d'explicitation avec différents représentants du service commun de formation (SCF), de la conduite, et des services de maintenance MTE et AEI.

Les inspecteurs ont relevé une bonne qualité des différents documents produits par le site durant toutes les phases de cette inspection.

Il ressort de cette inspection que le CNPE de Cattenom fait preuve d'une bonne dynamique dans le domaine de la gestion des compétences. Les inspecteurs ont évalué positivement l'ensemble des dispositions déployées dans les services pour cette thématique. Outre la déclinaison locale des feuilles de route, la réalisation des cartographies des compétences, le recours à des viviers d'emplois, les inspecteurs notent le bon fonctionnement des comités de compétences (CC) 1 et 2. Ils apparaissent efficaces pour la remontée des besoins de formation, tout en impliquant l'ensemble des strates organisationnelles, et pour la planification des formations. Toutefois, durant l'inspection, le lien établi entre les données recueillies en CC1 et CC2 et la stratégie de formation du site faite en CC3 est apparu peu clair.

Concernant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), elle bénéficie d'un suivi satisfaisant dans son ensemble. Les services ont une vision anticipée sur les embauches et peuvent différer les départs lorsque cela s'avère nécessaire. Néanmoins, des fragilités sont détectées sur le gréement de certaines équipes, étant donné que l'effectif de formateurs n'est pas à l'attendu. Les inspecteurs considèrent tout de même ce point comme étant maîtrisé par le site car des dispositions ont été prises pour permettre un retour à une situation plus sereine en avril 2026 (arrivée de deux formateurs). Le gréement au sein des autres services, tel que la conduite, MTE et AEI est conforme à la cible. Un point d'attention est nécessaire en ce qui concerne le respect de l'équilibre des profils (experts-novices), le CNPE de Cattenom recourant régulièrement aux pépinières d'emplois et aux alternants lors du renouvellement des effectifs, même lorsqu'il s'agit de profils très experts.

Les inspecteurs ont aussi noté positivement les dispositions prises pour renforcer, de manière pérenne, le collectif des Ingénieurs Sécurité (IS), permettant ainsi de retrouver progressivement un effectif dépassant l'effectif cible minimal. Pour ce qui est de la GPEC des ingénieurs d'exploitation cœur combustible (IECC), elle est maîtrisée, les deux postes étant occupés par des profils experts.

La qualité des formations proposées par le service commun de formation (SCF), coconstruites avec les services opérationnels, est jugée satisfaisante. L'offre de formation du SCF, ainsi que les réponses apportées aux demandes de formations spécifiques des services, sont considérées comme acceptables. Chaque service est doté d'un appui de formation qui remplit pleinement ses missions. Le site de Cattenom dispose d'un nombre d'équipements supports à la formation jugé suffisant (deux simulateurs pleine échelle, simulateur SATURNE, espaces maquettes...) facilitant ainsi la réalisation des entraînements sur des transitoires sensibles ou des formations « Juste à temps ».

Par ailleurs, les inspecteurs ont relevé des faiblesses nécessitant des améliorations de la part du CNPE de Cattenom. Les inspecteurs ont ainsi constaté une mise en visibilité insuffisante du pilotage stratégique du sous-processus gestion des compétences au niveau du site.

Il ressort également de cette inspection l'absence persistante de mesures prises pour évaluer l'efficacité des formations réactives montées en local au sein des services. En effet, les inspections menées en 2019 et en 2022 sur le thème du management des compétences soulignent chacune l'absence de dispositions prises par le site pour mesurer l'efficacité des formations développées en local par les services. Cette lacune a bien été identifiée par le site lors de la dernière revue du sous-processus en 2024, mais aucune action n'est inscrite au plan d'action 2025 pour traiter ce sujet.

Enfin, concernant la démarche de ré-internalisation des compétences, les représentants du site n'ont pas été en mesure de démontrer aux inspecteurs l'existence d'une stratégie de ré-internalisation des compétences clairement élaborée, dynamique et pluriannuelle. Il est noté l'absence d'un diagnostic des compétences à réinternaliser et d'un plan d'actions associé. Des prémisses d'une démarche de ré-internalisation sont initiées au sein du service MTE.

I. DEMANDES A TRAITER PRIORITAIREMENT

Sans objet

II. AUTRES DEMANDES

Les articles suivants de l'Arrêté [1] disposent :

Art. 2.1.1 : « 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 1er.1 (la conception, la construction, le fonctionnement, la mise à l'arrêt définitif, le démantèlement, l'entretien et la surveillance des installations nucléaires de base). 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 (...).

Art. 2.4.1. « I. - L'exploitant définit et met en œuvre un système de management intégré qui permet d'assurer que les exigences relatives à la protection des intérêts mentionnés à l'article L. 593-1 du code de l'environnement sont systématiquement prises en compte dans toute décision concernant l'installation. Ce système a notamment pour objectif le respect des exigences des lois et règlements, du décret d'autorisation et des prescriptions et décisions de l'Autorité de sûreté nucléaire ainsi que de la conformité à la politique mentionnée à l'article 2.3.1. »

Art 2.4.2 « L'exploitant met en place une organisation et des ressources adaptées pour définir son système de management intégré, le mettre en œuvre, le maintenir, l'évaluer et en améliorer l'efficacité. Il procède périodiquement à une revue de son système de management intégré dans le but d'en évaluer la performance, d'identifier les améliorations possibles, et de programmer la mise en œuvre des améliorations retenues. ».

Pilotage du sous-processus gestion des compétences

Le pilotage de ce sous-processus est mis en œuvre tel que décrit dans la déclinaison locale (D5320NO07SF993089) [2].

Au niveau opérationnel, les inspecteurs constatent une organisation robuste au sein des services pour la gestion des compétences. Les principales fonctions impliquées dans le management des compétences remplissent leurs missions. Le management de proximité pilote les comités de compétences 1 et 2 à la maille des équipes ou des services, les appuis formation ou les correspondants compétences assurent le lien avec les SCF et l'UFPI, les différents outils de gestion des compétences (cartographies des compétences, GPEC) sont correctement élaborés et suivis. Enfin, les services ont recours à un ensemble de leviers (formations réactives locales, tableaux blancs, sensibilisations, sessions de partages théoriques et/ou pratiques, ...) pour répondre de manière réactive aux besoins de formation des équipes et alléger les sollicitations auprès du SCF.

Au niveau stratégique, une revue du sous-processus est faite une fois par an. Elle permet de faire le bilan des actions passées et de définir les nouvelles orientations pour le plan d'action à venir. Pour les inspecteurs, il a été difficile d'entrevoir le lien entre le pilotage stratégique de ce sous-processus et le pilotage opérationnel. En effet, les représentants du CNPE n'ont pas présenté de manière claire les liens existants entre les grandes orientations du site et la définition des feuilles de route locales. Les points de coordination entre les différents comités de compétences pour la remontée ou la redescende des informations, notamment entre le CC3 d'une part et les CC1 et CC2 d'autre part, n'ont pas été présentés.

Demande II.1 : Formaliser une organisation entre le pilotage stratégique et opérationnel de la thématique gestion des compétences.

Demande II.2 : Décrire l'ensemble des interfaces ainsi que les rituels associés entre l'animation stratégique et opérationnelle de la thématique gestion des compétences.

L'évaluation des formations réactives

L'exigence MMHF 080 du sous-processus « Développer et évaluer les compétences » du manuel qualité de la direction de production nucléaire d'EDF (DPN) stipule que l'efficacité des dispositifs de formation est évaluée régulièrement au regard du retour d'expérience de formation et d'exploitation. Ce point est rappelé dans le guide de management des compétences à la DPN. La mesure d'efficacité des formations est une étape incontournable de la démarche SAT (Systematic approach to training). Le groupe EDF a retenu quatre niveaux de référence pour évaluer l'efficacité des actions de formation repris de la méthode de « Kirkpatrick » :

- Niveau 1 : questionnaire de satisfaction du stagiaire et réalisation d'une synthèse de stage ;
- Niveau 2 : réalisation d'une évaluation sommative par le formateur ;
- Niveau 3 : vérification de la mise en application de la formation sur le terrain ;
- Niveau 4 : mesure de l'efficacité de la formation sur la performance d'exploitation.

En avril 2019, lors d'une inspection sur le thème du management des compétences, le constat avait été fait sur les difficultés rencontrées par le site pour les évaluations de niveau 3 et 4 des formations. A l'issue de cette inspection, la demande suivante avait été faite : *« Je vous demande de me transmettre le détail de la méthode d'évaluation de niveau 3 et de me préciser le critère de choix des formations réactives qui feront l'objet de ce niveau d'évaluation »*. En 2022, une autre inspection sur la même thématique a également constaté l'absence d'une démarche robuste pour évaluer les formations réactives. Il avait été relevé durant cette inspection que les managers éprouvaient toujours des difficultés, voire une impossibilité, à établir un lien direct entre l'efficacité des formations et les performances d'exploitation (niveau 4 de la méthode « Kirkpatrick »). A la suite de cette inspection, une observation avait été faite au CNPE lui demandant de se focaliser prioritairement sur la mise en place de mesures d'efficacité de niveaux 3 et 4 pour corriger les faiblesses actuelles dans le suivi des formations réalisées en interne, d'en évaluer la pertinence et de faire évoluer si nécessaire la méthode mise en place.

En 2025, lors de la présente inspection, les inspecteurs relèvent une fois encore la persistance de cette fragilité sur l'absence d'évaluation des formations réactives réalisées par les agents. Malgré le fait que cette dernière soit inscrite comme point faible dans la revue du processus 2024, aucune action corrective n'est inscrite au plan d'action 2025 pour pallier cette absence de méthode d'évaluation des niveaux 3 et 4. Les représentants du CNPE ont indiqué avoir lancé des travaux sur ce sujet suite à l'inspection de 2019 et avoir défini une démarche d'évaluation des formations réactives, mais cette dernière n'a jamais été déployée au sein des services. Aucun élément étayant l'existence de cette démarche n'a été présenté en inspection.

Demande II.3 : Mettre en œuvre, dans des délais resserrés, une démarche robuste d'évaluation des formations réactives dispensées dans les services.

Demande II.4 : Transmettre le premier bilan d'évaluation des formations réactives d'ici à fin 2026.

Ré-internalisation des compétences

Les inspecteurs ont constaté que le site de Cattenom n'a pas mis en place de véritables plans d'actions structurés pour réinternaliser les compétences préalablement identifiées. Durant l'inspection, les représentants du CNPE n'ont pas présenté la démarche déployée au sein des services concernant la réalisation autonome par les agents EDF de certaines activités externalisées, ainsi que la planification de cette ré-internalisation montrant les attendus en termes de volumes d'activités ou d'heures visés.

Toutefois, des actions de ré-internalisation ont été initiées au sein du service MTE. Plusieurs sessions de formation ont été organisées entre le service MTE et certains de leurs partenaires ou fournisseurs. Il a été expliqué aux inspecteurs que ces formations sont des formations libres dont les acquisitions ne sont ni cadrées, ni suivies, ni évaluées. Des techniciens réalisaient des immersions durant lesquelles ils observaient librement la réalisation de

certaines activités puis devaient réaliser ces mêmes activités en interne, en toute autonomie, sous la supervision d'un représentant du prestataire ou du fournisseur concerné. Aucune trace de ces immersions n'a été présentée lors de l'inspection.

Demande II.5 : Me faire part de votre stratégie de ré-internalisation de certaines compétences et des modalités pluriannuelles de sa mise en œuvre.

Création des parcours de professionnalisation dans l'outil OPFC

La démarche « Compétence Métier » déployée sur le site, sur la base des orientations nationales, inclut la généralisation de l'utilisation de l'outil OPFC permettant de centraliser les informations concernant la gestion des compétences des agents dispersées dans plusieurs autres outils tels que OCC, MyRH, GCM, HABIL, SIMPLIFIX, et dans des fichiers Excel. Cet outil de pilotage de la formation et des compétences permet non seulement d'élaborer les parcours de professionnalisation de chaque agent, en s'appuyant notamment sur les référentiels métiers nationaux (décrivant les activités, savoirs à maîtriser ainsi que les formations et parcours d'habilitation associés) et les bases de données locales. Cet outil permet aussi de capitaliser les données recueillies dans le cadre des observations sur le terrain (OST) réalisées par la ligne managériale.

Lors de l'inspection, les inspecteurs ont constaté une prise en main hétérogène de l'outil OPFC au niveau du site. Les parcours agents sont créés en grande partie pour les services AEI et MTE. Quant à la conduite, elle fonctionne encore avec un fichier Excel en attente du déploiement de la nouvelle organisation. La conduite a annoncé des objectifs ambitieux de création de tous les profils agents dans OPFC pour la fin d'année 2025.

Par ailleurs, les services n'ayant pas encore basculé dans OPFC ne disposent pas d'une cartographie des compétences dynamique facilitant la gestion des compétences.

Demande II.6 : Faire un état des lieux de l'avancement de la création des parcours agents dans OPFC de l'ensemble des services et s'assurer que tous les services prennent les dispositions organisationnelles adéquates pour basculer dans OPFC dans des délais maîtrisés.

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

Observation III.1 : Implication de tous les acteurs dans le management des compétences

La fonction Consultant Facteur Humain (CFH) doit accompagner les formateurs, les managers, mais aussi les salariés dans l'intégration des aspects « facteur humain » dans les formations, sensibilisations et transferts de compétences sur le terrain. Lors de l'inspection, les représentants du site n'ont pas présenté d'actions sur la gestion des compétences impliquant le métier CFH, ce dernier n'était même pas cité comme acteur contribuant à la gestion des compétences lors de la présentation en salle, bien que présent dans la note d'organisation du sous-processus.

Observation III.2 : Conformité documentaire

La note d'organisation du sous-processus n'a pas été mise à jour suite aux nouvelles orientations nationales sur la gestion des compétences. Le CNPE fonctionne encore sur l'ancien modèle faisant référence aux comités de formations (CF) au lieu des comités de compétences (CC).

Par ailleurs, le CNPE a pris des dispositions pour renforcer le métier IS et maintenir cette population sensible au-dessus du seuil minimal. Cette disposition n'est pas formalisée dans le référentiel interne du CNPE.

*
* *

Vous voudrez bien me faire part, **sous deux mois**, de vos remarques et observations, ainsi que des dispositions que vous prendrez pour remédier aux constatations susmentionnées et répondre aux demandes. 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.

La cheffe de la division de Strasbourg

Signé par

Camille PERIER