

Bordeaux, le 19 novembre 2020

Référence courrier : CODEP-BDX-2020-050633

**Monsieur le directeur du CNPE de Civaux**

**BP 64  
86320 CIVAUX**

**Objet :** Contrôle des installations nucléaires de base  
CNPE de Civaux  
Inspection n° INSSN-BDX-2020-0042 du 21/09/2020 et 22/09/2020  
**Management des Compétences**

**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] Document EDF – D4008-DPN / DRH-M – Guide DPN pour la rédaction d'une cartographie de compétences ;
- [4] Document EDF – D455017009348 – Note de clôture du Programme Compétences de la DPN ;
- [5] Document EDF – D4008.27.01JPG/VB – Manuel qualité de la DPN ;
- [6] Document EDF – D4008.10.11.13/00921 - Guide de management des compétences.

Monsieur le directeur,

Dans le cadre des attributions de l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN) concernant le contrôle des installations nucléaires de base en références, une inspection a eu lieu le 21/09/2020 et le 22/09/2020 au centre nucléaire de production d'électricité (CNPE) de CIVAUX sur le thème du « Management des Compétences ».

Je vous communique 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.

## SYNTHESE DE L'INSPECTION

L'inspection en objet concernait le management des compétences sur le CNPE de CIVAUX. Les inspecteurs ont pris connaissance de l'actualité RH du site (courbe des effectifs, pépinières, enjeux des formations en alternance, flux de mobilité interne et externe, plan de recrutement, sous-traitance,...) dans un contexte de reprise des activités à la suite de la crise sanitaire et d'un lot important de modifications à venir (préparation de deux arrêts de réacteur pour maintenance et rechargement en combustible de type « visite partielle » (VP) pour le réacteur 2, et de la 2<sup>ème</sup> visite décennale (VD2) pour le réacteur 1 et projet grand carénage (GK)). Ils ont ensuite examiné la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) transverse au niveau du service ressources humaines (SRH), le rôle du service commun de formation (SCF) en lien avec les différents acteurs du processus compétence au sein des services (managers deuxième ligne (MDL), managers première ligne (MPL), appui formation, référent métier, responsable métier sur les arrêts de tranche (AT) et sur le « tranche en marche » (TEM), ...), les cartographies des compétences par service (en lien avec le déploiement du référentiel national « Systematic Approach Training » (SAT) et les observations sur le terrain (OST)), et le fonctionnement des comités de formation (CF). La revue 2019 du Sous Processus « Gérer les Compétences » (SP6-GLC) () a également été abordée.

L'inspection s'est déroulée en deux temps. Elle a débuté la première demi-journée par un échange en salle avec des représentants du service des ressources humaines (SRH) et du SCF. Les inspecteurs ont ensuite mené des entretiens tout au long de la deuxième journée avec les managers de différents services (instrumentation automatisme et essais (IAE), maintenance, travaux (SMT), conduite, force action rapide du nucléaire (FARN)) responsables des compétences de leurs équipes, puis avec des agents de chacun de ces services (sans la présence des managers).

Au vu de cet examen, les inspecteurs n'ont pas relevé d'alerte particulière en termes de GPEC au niveau du CNPE. Le pic de départ en inactivité est passé (à l'exception de la force d'action rapide nucléaire (FARN) où des départs sont annoncés compte tenu de la spécificité de la convention de 5 ans). Dix arrivées en provenance du CNPE de Fessenheim sont programmées et 21 embauches ont été notifiées en 2020 dans la perspective du GK. Les jeunes alternants constituent un réel vivier de recrutement. Les conséquences de la crise sanitaire sur la gestion des compétences sont réelles mais semblent maîtrisées, notamment par le biais des ordonnances ministérielles (assouplissement par exemple des délais pour les habilitations en radioprotection (RP)) et par le fait que des formations avaient été anticipées en 2019 dans la perspective des deux VP initialement programmées en 2020. Les inspecteurs ont constaté une reprise progressive des formations avec pour objectif de raccorder à court terme les cursus à la planification initiale.

Les inspecteurs ont pris acte d'un processus de « Management des Compétences » globalement robuste sur le plan de la GPEC transverse permettant au service des ressources humaines et au service commun de formation, en collaboration avec le national, de garder une bonne vision d'ensemble des GPEC des services. Les inspecteurs soulignent à ce titre l'intérêt et l'efficacité de dispositions telles que le comité de carrière (COCAR) et le rôle des acteurs du processus de gestion des compétences au sein des services (correspondants formations, appui Formation auprès de chaque MPL, référents Métier, responsable métier sur les arrêts de tranche (AT) ou sur le « tranche en marche » (TEM), ...).

Les inspecteurs ont noté une bonne dynamique dans l'appropriation des référentiels SAT et un bon fonctionnement des comités de formation (CF) au niveau des équipes et des services (CF1 et CF2), notamment par le biais d'une trame complète et partagée par tous les services, et malgré une participation inégale des agents dans les CF1. De manière générale, certains points sur lesquels le site était en souffrance (OST, Exploitation SAT, cartographie des compétences, tenu des carnets individuels de formation (CIF)...) semblent en progrès pour la plupart des services rencontrés. Le principe de l'OST avec les observables issues du référentiel SAT est mieux intégré dans les pratiques des managers et bien perçus par les agents.

Toutefois, les inspecteurs ont relevé quelques points susceptibles de fragiliser le processus de gestion des compétences. Ces points font l'objet des demandes et observations de l'ASN formulées ci-après.

## A. DEMANDES D' ACTIONS CORRECTIVES

### Actions correctives du SP

Les articles suivants de l'Arrêté du 7 février 2012 stipulent :

- Art. 1.3. « Un écart est un non-respect d'une exigence définie, ou non-respect d'une exigence fixée par le système de management intégré (SMI) »
- Art. 2.4.1. I « L'exploitant définit et met en œuvre un système de management intégré (SMI) qui permet d'assurer que les exigences relatives à la protection des intérêts soient systématiquement prises en compte dans toute décision concernant l'installation ... »
- Art. 2.4.2. « L'exploitant met en place une organisation et des ressources adaptées pour définir son SMI, le mettre en œuvre, le maintenir, l'évaluer et en améliorer l'efficacité... ».
- Art. 2.6.3 III « Le traitement d'un écart constitue une activité importante pour la protection ».

Les inspecteurs ont examiné le contenu de la revue 2019 du sous processus « SP6-GLC ». Le site a su mettre en place un dispositif d'évaluation, lui permettant d'identifier les dysfonctionnements relatifs à la gestion des compétences, dont certains s'avèrent récurrents sur les deux dernières années (les OST et la réalisation du plan de formation de l'établissement (PFE)).

Les échanges en salle ont permis aux représentants du site d'évoquer des fragilités liées à la déclinaison et à l'exploitation du référentiel SAT au sein des différents services. Selon eux, en raison de référentiels métiers éclatés, le management s'est retrouvé en difficultés pour la réalisation des OST et l'établissement des cartographies de compétences. La dynamique autour de ces référentiels semble cependant repartir malgré la période de crise sanitaire (le site passera de 33% à plus de 80% du référentiel SAT décliné en 2020). L'Appui Méthode (APM) du SCF accompagne les managers sur l'exploitation du référentiel SAT, et principalement sur la manière de générer une grille d'OST à partir de ce référentiel. Les représentants du site ont également évoqué l'aide en ligne pour l'exploitation du SAT mise à disposition des managers au travers de l'espace collaboratif « Sharepoint ».

Les inspecteurs considèrent que ces actions vont dans le bon sens. Ils considèrent cependant que la revue du sous processus « SP6-GLC » n'identifie pas clairement de plan d'actions (PA) en regard de certaines faiblesses, notamment les faiblesses récurrentes et ne disposent pas non plus d'informations relatives à l'évaluation de l'efficacité des actions du PA ouvert en 2018. Conformément à l'art 2.4.2 de l'arrêté [2], les inspecteurs estiment qu'une analyse des causes profondes des dysfonctionnements récurrents (OST et PFE notamment) devrait être menée. Pour être exhaustive, cette analyse devrait caractériser les risques que font peser ces dysfonctionnements sur les autres volets de la gestion des compétences (processus d'habilitation, établissement des cartographies, présence terrain des managers, évaluations niveau 3 des formations, ...).

**A.1: L'ASN vous demande de mener une analyse des causes profondes des dysfonctionnements récurrents sur 2018 et 2019 (OST et PFE) en caractérisant le risque que font peser ces dysfonctionnements sur les autres volets de la gestion des compétences (processus d'habilitation, établissement des cartographies, présence terrain des managers, les évaluations niveau 3 des formations, ...). Vous veillerez à inclure dans cette analyse la mesure d'efficacité des actions correctives menées en 2019 sur les OST et le PFE. Vous lui transmettez cette analyse sous 4 mois.**

### Efficacité des formations

Le Manuel Qualité de la Direction de la production nucléaire (DPN) d'EDF stipule que l'efficacité des dispositifs de formation est évaluée régulièrement au regard du retour d'expérience de formation et d'exploitation (MMHF 080). Ce point est rappelé dans le Guide de Management des compétences à la DPN [6]. Le groupe EDF a retenu quatre niveaux de référence pour évaluer l'efficacité des actions de formation (repris de la méthode de « Kirpatrick ») :

- Niveau 1 : questionnaire satisfaction stagiaire et réalisation d'une synthèse de stage.

- Niveau 2 : réalisation d'une évaluation sommative (le formateur délivre à l'issue du stage une attestation individuelle de capacité qui précise le résultat global de l'évaluation et propose des axes de progrès en cas d'objectifs pédagogiques non atteints).
- 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.

La mesure d'efficacité des formations est une étape incontournable de la démarche SAT. Les inspecteurs ont questionné vos représentants (SCF, MDL et MPL) sur l'organisation générale mise en œuvre sur le CNPE pour évaluer l'efficacité des formations sur les 4 niveaux et plus particulièrement sur les niveaux 3 et 4 relatifs à l'efficacité de la formation sur le terrain et sur la performance d'exploitation. Ils ont pu noter que de nombreuses actions étaient réalisées au sein des services pour évaluer les différentes formations (formations réactives, formations du PFE, entraînements...). Ces évaluations s'avèrent globalement robustes lorsqu'elles concernent les entraînements et les formations réactives. Les entraînements sont notamment évalués au moment du retour d'expérience de l'arrêt (analyse de risques compétences adossé à préparation des arrêts) avec des résultats suivis en CF1 et CF2 et présentés en CF3 (nombre d'entraînements réalisés et analyse qualitative).

Mais les inspecteurs ont relevé une difficulté générale des managers à établir un lien entre l'efficacité d'une formation dite académique (formation nationale et formations du plan de formation de l'établissement PFE) et les performances d'exploitation. Cette difficulté est notamment perceptible par l'absence d'analyse globale et systématique des OST dédiées à l'évaluation de niveau 3 des formations et par une exploitation encore insuffisante de l'indicateur dédié au nombre des non qualités de maintenance et d'exploitation (NQME) « compétences » (indicateur de contribution identifié dans la carte d'identité du sous processus « SP6-GLC »).

Les inspecteurs sont conscients de la difficulté opérationnelle de ces mesures d'efficacité. C'est pourquoi ils estiment qu'il est important que le site mette en place une réflexion pour identifier les difficultés rencontrées par les managers et les accompagner dans cet exercice. Les inspecteurs rappellent que le dispositif de formation est intégré au système de management intégré de l'exploitant. A ce titre, et conformément à l'art 2.4.2 de l'arrêté [2], l'analyse de l'efficacité d'une formation doit être systématique et étroitement corrélée au processus de retour d'expérience (notamment le nombre de NQME « compétences »).

**A.2 : L'ASN vous demande d'établir un bilan des difficultés rencontrées par les managers relatives aux mesures d'efficacité des formations en lien avec la performance d'exploitation. Vous lui transmettez d'ici 4 mois les enseignements tirés de ce bilan ;**

**A.3 : L'ASN vous demande de lui transmettre le bilan à fin 2020 prévu dans la revue du sous processus « SP6-GLC », du nombre de NQME « compétences » issus des OST de niveaux 3 effectués sur les formations de boucle courte (entraînements et autres formations réactives) en y intégrant autant que possible les données issues des évaluations des formations de boucle longue (PFE).**

### Compétences techniques

L'article suivant de l'Arrêté du 7 février 2012 stipule :

- 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. 2.5.5. « Les activités importantes pour la protection, leurs contrôles techniques, les actions de vérification et d'évaluation sont réalisées 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... ».

Les inspecteurs ont abordé au cours des échanges avec vos représentants la problématique des compétences en lien avec les modifications matérielles. En consultant des « Bon Pour Réalisation » (BPR) pour l'activité « tranche en marche » et des bilans gestionnaires pour les arrêts de tranche, ils ont pu noter dans ces documents la présence de volets compétences en lien avec des modifications (analyse d'impact sociale et organisationnelle « SOH »). Le CNPE travaille par ailleurs en collaboration avec le CNPE de CHOOZ sur le lot des deuxièmes visites décennales (VD2) pour prendre en compte le retour d'expérience et déterminer au mieux la liste des modifications prévues. Les inspecteurs considèrent que ces actions vont dans le bon sens. Cependant, ils ont noté la persistance de difficultés pour certains agents de la conduite à s'approprier des matériels livrés depuis peu à l'exploitation. Par ailleurs, la crise sanitaire, qui a mis en difficulté le CNPE, les constructeurs et les organismes de formation, risque d'engendrer des retards au niveau des effectifs à former sur les modifications. Le CNPE tente d'anticiper au maximum ces formations sur le second semestre 2020, mais il reste des incertitudes. Compte tenu de ce contexte, et considérant le cumul des modifications à venir au cours des prochains arrêts de type « VP » et « VD2 » (programme GK), les inspecteurs s'interrogent sur la suffisance d'une approche unitaire (une analyse SOH par modification) pour apporter une projection fiable du planning des formations adossé à l'ensemble du programme industriel. Cette projection est de surcroît complexifiée par les temps de formations importants pour certains profils et le processus de recrutement (arbitrage de la DPN, gestion des recouvrements...) qui engendre de fortes inerties.

Le manuel qualité de la DPN [5] stipule que les programmes de formation doivent être actualisés si besoin au regard des évolutions d'exigences et des modifications (exigence MMHF 080). A ce titre, et conformément aux articles 2.1.1 et 2.5.5 de l'arrêté [2], les programmes et le planning des formations doivent être anticipés pour s'assurer que le CNPE disposera de personnels compétents et habilités pour satisfaire les exigences d'exploitation de l'intégralité des prochaines modifications.

**A.4 : L'ASN vous demande de mener une analyse SOH locale et transverse sur le cumul des modifications en cours et à venir dans la perspective du grand carénage afin d'identifier précisément les impacts en termes de compétences et de formation sur les différents métiers du site (SSQ, conduite, automatismes, maintenance...). Vous veillerez à ce que les modalités de cette analyse SOH transverse intègre les conséquences de la crise sanitaire et les spécificités du site, et aboutisse à une planification de l'ensemble des formations suffisamment robuste et exhaustive pour anticiper les priorités et justifier les renoncements. Vous lui transmettez les résultats de cette analyse sous 6 mois.**

### Cartographies de compétences

Au cours de leurs échanges avec les managers, les inspecteurs n'ont pas relevé d'alerte particulière sur le plan des effectifs et des compétences dans les services instrumentation, automatisme, électricité (IAE), maintenance, travaux (SMT) et conduite. Ils ont noté une assez bonne tenue des cartographies des compétences au sein de ces services, même si l'absence de liste formalisée de compétences rares et/ou sensibles appelle question.

En revanche, il s'avère que le service de la FARN est en tension pour au moins deux profils métiers : les équipiers Process (exploitation conduite) et les équipiers compétents en radioprotection. Ce déficit n'est pas nouveau car il existe depuis au moins 2 ans. Le chef de service de la FARN a fait part aux inspecteurs des difficultés qu'il rencontre pour recruter des candidats (issus du Process ou de la pépinière). De plus, ce service est en retard par rapport aux autres services du CNPE pour le déploiement et l'exploitation du référentiel SAT (plus particulièrement pour la définition de grilles d'observables) et dans l'exploitation des cartographies de compétences. Le chef de service de la FARN gère au mieux cette situation compte tenu d'un certain nombre de contraintes du national (état-major FARN et DPN) comme l'absence à ce jour de référentiel SAT (seul le SAT du conseiller levage est défini) ou le gréement des pépinières (décidé par la DPN).

La crise sanitaire a été une source de tension supplémentaire pour le service concernant le plan de formation dans la mesure où des formations FARN ont été décalées (entraînements, examens de permis..) et l'académie des métiers qui devait se dérouler sur le site de formation du Bugey « a été reportée. Le chef de service a du prioriser des recyclages.

Par ailleurs, les intervenants interviewés ont fait part aux inspecteurs de leur réelle motivation à exercer leur métier au sein de la FARN, mais devant l'accroissement et la modernisation permanente du matériel mis à leur disposition, ils considèrent que les entraînements prévus actuellement deviennent insuffisants.

Les inspecteurs rappellent que, conformément à l'art 2.1.1 et l'art 2.1.2 de l'arrêté [2], et aux exigences « MMHF 020N », « MMHF 030N » et « MMHF 140N » du Manuel Qualité de la DPN, la mise en place d'une GPEC dans un service ou une section doit permettre une évaluation de l'adéquation des compétences requises avec celles existantes et la définition des éventuelles mesures correctives nécessaires.

**A.5 : Lorsque le référentiel SAT de la FARN aura été défini par le national, l'ASN vous demande de mettre en place une grille d'observables pour réaliser les OST adaptée aux différentes compétences techniques ou transverses spécifiques aux différents métiers de la FARN ;**

**A.6 : L'ASN vous demande de mettre en œuvre une cartographie des compétences spécifiques aux besoins de la FARN et de veiller à ce que cette cartographie mette clairement en évidence les carences actuelles ou à venir en termes d'effectifs et de compétences individuelles et collectives.**

**Vous lui transmettez sous 4 mois, les actions correctives envisagées en regard des carences identifiées et tracées dans la cartographie de compétences de la FARN.**

## **B. DEMANDES D'INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES**

### **Comités de formation**

Au cours de leurs échanges avec les managers, les inspecteurs ont noté une bonne efficacité du fonctionnement des comités de formation (CF) au sein des services (CF1 et CF2), notamment par l'utilisation d'une trame commune au site et une bonne articulation entre les CF1 et les CF2. Les jalons trimestriels sont respectés même s'ils ont pu être défaillants lors de la crise sanitaire. Deux des services rencontrés présentent des spécificités concernant la périodicité des CF : la conduite avec deux CF équipe et deux CF métiers (agents de terrain, opérateur, ..) annuels et la FARN avec un CF1 par colonne<sup>1</sup> et par an. Toutefois, les inspecteurs ont relevé une grande hétérogénéité entre les services concernant les retours des CF faits aux agents. Concernant la FARN, l'ensemble des équipiers de la colonne est invitée au CF par colonne. Concernant la section électricité du service SMT, les agents ne participent pas aux CF1 mais sont impliqués dans les préparations en amont des CF. A la section chaudronnerie du même service, les agents participent un seul à la fois aux CF1 et se chargent de faire un retour aux collègues. Le MPL envoie le compte rendu par courriel. Concernant le service conduite, les comptes rendus des CF1 sont déposés dans l'application « ONE NOTE », accessible par tous les agents de la conduite. Quant au service IAE, les inspecteurs ont noté l'absence de communication formalisée des retours des CF. L'agent qui a participé se doit d'en parler à ces collègues sans formalisme particulier.

Les inspecteurs s'interrogent sur cette variabilité des pratiques pour diffuser au collectif les décisions issues des CF1 ou des CF2 et considèrent que le CNPE doit y accorder la plus grande attention et s'assurer qu'une telle variabilité n'obère pas de réels déficits dans le processus de communication.

**B.1 : L'ASN vous demande de lui transmettre un bilan sur l'ensemble des services des modalités de transmission des décisions issues des CF1 et CF2. Vous lui justifierez de la suffisance des modalités actuelles de communications et de la pertinence des différences de pratiques entre les services. Dans le cas contraire, vous l'informerez des dispositions mises en place pour homogénéiser les pratiques et assurer des modalités de diffusion des relevés de décision des CF1 et CF2.**

---

<sup>1</sup> La colonne de la FARN régionale est constituée d'équipiers process (conduite), d'équipiers d'intervention (branchements et appoints en eau et en électricité,) et d'équipiers logistiques.

## Compétences rares et/ou sensibles

Au cours de leurs échanges avec les managers, les inspecteurs ont relevé que la plupart des services rencontrés ne disposait pas d'une liste formalisée de compétences rares et/ou sensibles. Au service IAE, une seule compétence sensible est identifiée au niveau de l'ingénierie. Au service SMT, le chef de service évoque le profil d'ingénieur ensemblier et des profils de CA et de chargés de préparation. Mais aucune liste ni de note spécifique sur ces emplois n'a été présentée aux inspecteurs. Toutefois le chef de service reconnaît que ces compétences méritent d'être cartographiées. Le chef de service de la conduite n'a pas identifié de manière formelle de profils sensibles sur les compétences. Il évoque cependant quelques métiers comme le haute maîtrise technique (HMT) « terrain consignment » ou le chargé de « sectorisation incendie ».

Au cours des échanges en salle, vos représentants (DRH et SCF) ont indiqué aux inspecteurs que la liste des compétences rares et/ou sensibles était en cours de construction à la conduite au niveau de la structure « hors quart » locale. Ils ont également précisé que la GPEC Ingénierie du site allait au-delà des compétences sensibles identifiées par le national. Ils ont enfin évoqué le rôle de conseil du chargé de mission parcours professionnel (CMPP) pour les compétences rares et/ou sensibles auprès des différents services.

Les inspecteurs considèrent que ces initiatives au niveau de la direction vont dans le bon sens mais, à l'issue des entretiens avec les différents services, n'ont pas perçu clairement de dynamique managériale sur ce volet spécifique. Les inspecteurs rappellent, conformément au contenu du « *Guide DPI-DPN pour identifier les emplois et compétences sensibles et/ou rares* », que chaque chef de service identifie, avec l'appui de ses MPL les compétences sensibles et/ou rares du service et qu'il s'agit là d'une « *démarche managériale à réaliser périodiquement (ré-interrogation annuelle a minima)* ».

**B.2 : L'ASN vous demande de lui transmettre un bilan de l'identification des compétences rares et/ou sensibles sur l'ensemble des services. Vous l'informerez des enseignements que vous tirez de ce bilan et des dispositions éventuelles mises en place pour remédier aux insuffisances que vous aurez identifiées.**

## Compagnonnage

Les inspecteurs ont examiné les modalités de compagnonnage. Là encore la situation variait en fonction des services. Le compagnonnage n'est véritablement en vigueur que depuis 2018 au service IAE. Les CIF ne contiennent pas de carnet de compagnonnage, mais des fiches de compagnonnage ponctuelles. Le service conduite pratique le compagnonnage pour les agents sur le terrain et le dédoublement pour les opérateurs en salle de commande. Le dédoublement n'est pas enregistré dans un carnet de compagnonnage mais par des fiches de mise en situation professionnelle (MES). Le service de la FARN opère par un compagnonnage ponctuel et non formalisé.

Les inspecteurs s'interrogent sur la variabilité des pratiques entre les services. Cette variabilité peut tout à fait se justifier compte tenu de la grande diversité des métiers et des activités mais peut contribuer à brouiller la vision globale qui remonte au niveau de la direction et du SCF, d'autant plus que l'enregistrement de ce compagnonnage reste fortement perfectible. Par ailleurs, certains intervenants interviewés ont fait part aux inspecteurs de leur sentiment que le tuteur, qu'il soit ou non officiellement désigné comme tel, n'a aujourd'hui plus assez de temps à consacrer pour le compagnonnage ou le dédoublement.

De plus, dans la revue du sous processus « SP6-GLC » en 2019, le thème du compagnonnage apparaît en point négatif selon les observations faites par l'inspection nucléaire d'EDF qui met en évidence que les carnets de compagnonnage sont peu développés et les actions peu tracées dans les CIP. Au cours des échanges, vos représentants ont clairement indiqué qu'ils avaient conscience de la situation et que des actions de mise à jour du guide de compagnonnage et des carnets issus de ce guide avaient été entreprises.

**B.3 : L'ASN vous demande de lui transmettre votre analyse de l'état du compagnonnage dans les différents services de votre unité. Vous veillerez à préciser les enseignements que vous en avez tirés et dans quelle mesure les évolutions effectuées dans votre référentiel (guide et carnet) sont susceptibles de mieux accompagner les services, notamment sur le volet de la traçabilité.**

## C. OBSERVATIONS

Dans le cadre des échanges en salle avec vos représentants, les inspecteurs ont examiné quelques documents notifiant des constats imputables à des problèmes de compétences (plan d'action, constats CAMELEON, Compte rendu d'événement significatif pour la sûreté (CRESS), NQME « compétences ») et ont noté que la notion de cause profonde pouvait être assez fluctuante en fonction de la nature des documents ou de leurs auteurs. Les inspecteurs estiment que l'erreur humaine ne constitue pas en elle-même une cause profonde. L'erreur humaine est souvent le symptôme d'un dysfonctionnement organisationnel plus profond (qui lui peut être qualifié de cause profonde).

**C.1 : L'ASN estime que le CNPE doit veiller, en liaison avec le CFH, à ce que les analyses de constats imputables à des problèmes de compétences n'assimilent pas l'erreur humaine à une cause profonde. L'erreur humaine constitue au contraire un point de départ pour une analyse qui doit aller rechercher les éventuels dysfonctionnements organisationnels (causes profondes).**

Dans le cadre des échanges avec les inspecteurs, vos représentants ont évoqué une sous-utilisation du bâtiment maquettes sur un plan qualitatif. Ce point est par ailleurs mentionné dans votre revue du sous processus « SP6-GLC ». Vous considérez qu'une évolution de la culture de formation, trop figée aujourd'hui sur de la pédagogie en salle et des supports Powerpoint, pourrait amener à penser différemment les formations et à envisager de manière plus fréquente le recours aux espaces maquettes. La présence du référent maquettes dans les CF pourrait selon vous contribuer à cette évolution.

**C2 : L'ASN estime que cette réflexion va dans le bon sens et encourage le CNPE à progresser vers l'objectif d'une optimisation de l'exploitation qualitative du bâtiment maquettes dont l'accès pourrait être élargi à un plus grand nombre de prestataires.**

La grande majorité des équipiers de la FARN travaille selon une organisation de « temps partiel » (50% de temps passé la FARN et 50% dans un service métier du CNPE). Dans le cadre des échanges avec les inspecteurs, des équipiers de la FARN ont mis en avant des difficultés à rester intégré dans le collectif de leurs services d'origine et plus largement ont évoqué des problèmes de reconnaissance par leurs pairs au sein des autres services du CNPE. Cette situation est susceptible de provoquer des inquiétudes, voir un stress quant aux conditions de retour dans leurs services à l'issue des 5 ans de mise à disposition à la FARN.

**C.3 : L'ASN estime que le CNPE doit veiller à valoriser au mieux le temps passé par ses agents au service de la FARN. Une réflexion sur l'opportunité à terme de généraliser des emplois 100% FARN mérite d'être menée.**

Dans le cadre des échanges avec les managers, les inspecteurs ont noté que les lettres de mission des personnes impliquées dans la gestion des compétences ne précisait pas toujours le temps imparti pour réaliser les dites missions.

**C.4 : L'ASN estime que le CNPE doit veiller de manière générale à ce que les lettres de mission spécifient bien le temps alloué au titulaire pour réaliser l'ensemble de ses missions.**

Dans votre note locale sur le « Management de compétences », vous indiquez au ch4.4 «*La DPN a développé un outil qui permet à chaque site de s'auto positionner annuellement vis-à-vis du référentiel de management des compétences. Le site de CIVAUX a développé en complément un outil d'auto-évaluation « light » qui permet à chaque service de s'auto positionner vis-à-vis de ce référentiel. (...) et permet de réactualiser périodiquement l'auto-positionnement fixé pour atteindre le niveau bon demandé par la DPN*». Au cours des échanges avec les inspecteurs, vos représentants n'ont pas été en mesure d'expliquer à quoi correspondait cet outil d'auto-évaluation « light ».

**C.5 : Compte tenu de l'intérêt que peut représenter un tel outil pour un auto-positionnement périodique des services, l'ASN estime utile que le CNPE en fasse la promotion interne afin qu'il soit utilisé par tous les services conformément à votre référentiel local.**



Vous voudrez bien me faire part **sous deux mois**, à l'exception des demandes A1, A2, A4 et A6, **pour lesquelles un délai spécifique est fixé dans le texte**, des 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.

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 et conformément à l'article R.596-5 du code de l'environnement, je vous informe que le présent courrier sera mis en ligne sur le site Internet de l'ASN ([www.asn.fr](http://www.asn.fr)).

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

**L'adjoint au chef de la division de Bordeaux**

**SIGNE PAR**

**Bertrand FREMAUX**

**Copies externes :**

- IRSN
- CLI

**Copie interne (électroniques ou SI) :**

- DCN