

CONTRAT  
D'OBJECTIFS  
État-Andra  
2017  
2021



MINISTÈRE  
DE LA TRANSITION  
ÉCOLOGIQUE  
ET SOLIDAIRE

MINISTÈRE DE L'ACTION  
ET DES COMPTES PUBLICS

MINISTÈRE  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,  
DE LA RECHERCHE  
ET DE L'INNOVATION



## SOMMAIRE

---

### 1. INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

- > L'Andra et ses missions
- > Les enjeux
- > La construction du contrat d'objectifs et l'identification de défis durables

### 2. LES 6 AXES STRATÉGIQUES

---

- > **AXE 1** - Conduire la transformation de l'Agence
- > **AXE 2** - Placer l'environnement et le dialogue avec la société au cœur de notre action
- > **AXE 3** - Réussir Cigéo collectivement
- > **AXE 4** - Confirmer l'excellence industrielle de l'Andra et contribuer à celle de la filière
- > **AXE 5** - Développer, capitaliser et transmettre les connaissances
- > **AXE 6** - Asseoir le modèle d'Agence publique faisant référence, pour une gestion des déchets sûre et proportionnée aux enjeux

### 3. ANNEXES

---

- > **ANNEXE 1** - Indicateurs du contrat 2017-2021
- > **ANNEXE 2** - Bilan du contrat 2013-2016
- > **ANNEXE 3** - Glossaire

# L'ANDRA ET SES MISSIONS

Il y a 25 ans, la loi du 30 décembre 1991 a créé l'Agence en tant qu'établissement public, en lui confiant notamment les recherches sur le stockage en couche géologique profonde des déchets radioactifs de haute activité et de moyenne activité à vie longue. Quinze années après, la loi n° 2006-739 du 28 juin 2006 relative à la gestion durable des matières et des déchets radioactifs précise le cadre d'action de l'Agence et lui confie les missions suivantes :

- > Mission de conception, de recherche scientifique et de développement technologique :
  - Etudier et concevoir des solutions de gestion durable pour les déchets radioactifs qui n'ont pas encore de solutions de stockage : les déchets de haute activité (HA), de moyenne activité à vie longue (MA-VL) et de faible activité à vie longue (FA-VL).
- > Missions industrielles :
  - Prendre en charge les déchets radioactifs issus du secteur nucléaire, de l'industrie non électronucléaire, de la défense nationale, de la recherche et du secteur de la santé ;
  - Exploiter et surveiller des centres de stockage de déchets radioactifs de façon sûre pour l'homme et l'environnement.
- > Missions de service public et d'information :
  - Collecter les objets radioactifs auprès des particuliers et des collectivités locales ;
  - Assainir et remettre en état les sites pollués par la radioactivité ;
  - Réaliser et publier tous les trois ans *l'Inventaire national des matières et déchets radioactifs* en France ;
  - Fournir une information claire et vérifiable sur la gestion des déchets radioactifs ;
  - Favoriser les rencontres et susciter le dialogue avec toutes les parties prenantes.
- > Missions de valorisation des savoir-faire en France et à l'international :
  - Développer les collaborations scientifiques au niveau national, européen et international ;
  - Valoriser l'expertise et les savoir-faire de l'Agence en France et à l'international ;
  - Diffuser le plus largement possible la culture scientifique et technique.

Aujourd'hui, les deux centres de stockage de l'Andra dans l'Aube permettent de gérer 90 % des déchets radioactifs produits chaque année [déchets de faible et moyenne activité à vie courte (FMA-VC) et très faible activité (TFA)]. Les 10 % restants [de haute activité (HA) et de moyenne activité à vie longue (MA-VL), de faible activité à vie longue (FA-VL)] ne peuvent pas, pour des raisons de sûreté, en raison de leur dangerosité et de leur durée de vie, être stockés dans ces centres construits en surface. Ils nécessitent la mise en œuvre de solutions particulières.

Après de nombreuses années de recherche, l'étude de plusieurs solutions et leur évaluation, le Parlement a fait en 2006 le choix du stockage profond comme solution de référence pour les déchets HA et MA-VL et a demandé à l'Andra de concevoir un centre industriel : Cigéo (Centre industriel de stockage géologique). La loi n° 2016-1015 du 25 juillet 2016, précisant les modalités de création d'une installation de stockage réversible en couche géologique profonde pour les déchets radioactifs de haute et moyenne activité à vie longue, définit le concept de réversibilité, fixe les modalités d'élaboration et de mise à jour du plan directeur d'exploitation de Cigéo et introduit la notion de phase industrielle pilote. Si sa création est autorisée par décret après instruction par l'Autorité de sûreté nucléaire et consultation du public et du Parlement, ce centre sera implanté dans l'est de la France, à la limite de la Meuse et la Haute-Marne où l'Andra a construit un Laboratoire souterrain et y **mène des recherches scientifiques et techniques depuis plus de 15 ans.**

À la fin 2016, l'Agence compte environ 650 salariés permanents dont une soixantaine de managers. Son budget sera d'environ 350 M€ en 2017. L'Andra est implantée sur quatre sites :

- Le siège social situé à Châtenay-Malabry (Hauts-de-Seine) regroupant 396 personnes ;
- Le Centre de l'Andra en Meuse/Haute-Marne (CMHM) constitué du Laboratoire souterrain et de l'Écothèque situés sur la commune de Bure (Meuse) et de l'Espace technologique situé sur la commune de Saudron (Haute-Marne). Ce centre réunit 162 salariés ;
- Les Centres de l'Andra dans l'Aube regroupant 85 personnes : le CSA situé sur la commune de Soulaines-Dhuys (Aube) stocke les déchets de faible et moyenne activité à vie courte (FMA-VC) ; le Cires, situé sur la commune de Morvilliers (Aube), stocke les déchets de très faible activité (TFA) produits par l'activité électronucléaire et gère les déchets radioactifs non électronucléaires ;
- Le Centre de stockage de la Manche (CSM) emploie 7 salariés. Il est situé sur la commune de Digulleville (Manche) qui a accueilli des colis de 1969 à 1994 et est actuellement en phase de pré-fermeture.

## 1. B

# LES ENJEUX

Les réflexions conduites en interne comme en externe dans le cadre de la préparation du présent contrat d'objectifs avec l'État ont permis de dégager trois principaux enjeux qui s'avèrent être transverses à la question de la gestion à long terme des déchets radioactifs, structurants pour les priorités stratégiques de l'Andra et dimensionnants quant au fonctionnement de l'Agence qu'il s'agisse de Cigéo, des centres existants ou d'autres projets.

- › L'orientation des déchets selon une stratégie filière cohérente et proportionnée
- › La prise en compte du temps et du cycle de vie des stockages
- › Co-construire avec les territoires

## L'ORIENTATION DES DÉCHETS SELON UNE STRATÉGIE FILIÈRE COHÉRENTE ET PROPORTIONNÉE

Avec la nécessité d'offrir la disponibilité de solutions de stockage, notamment pour les grands volumes de déchets issus du démantèlement des installations nucléaires [très faible activité (TFA) et très très faible activité, (TTFA)], pour les déchets existants présentant des caractéristiques radiologiques intermédiaires entre les déchets HA/MA-VL et les déchets FMA-VC et des propriétés parfois contrastées (FA-VL) ou pour des déchets à radioactivité naturelle renforcée susceptibles de rejoindre le flux des déchets FA-VL, l'Andra se doit de mobiliser encore plus son expertise pour construire une approche globale des filières de gestion à long terme de l'ensemble des déchets radioactifs et des matières susceptibles d'être requalifiées ultérieurement en déchets.

Au-delà de la proposition de solutions optimisées pour chaque type de déchet, il s'agit d'assurer la cohérence d'ensemble en matière de sûreté, de mettre en œuvre les bonnes pratiques en matière d'environnement et de proportionner des efforts consentis à la dangerosité des différents types de déchets et aux risques associés dans le temps.

Mettre en cohérence les filières, c'est aussi analyser les solutions envisagées pour certaines catégories de déchets (FA-VL, TTFA) au regard de celles déjà mises en œuvre pour des déchets assez similaires (TFA) ou FMA-VC. Il s'agit également de savoir faire face à un enjeu de cohérence avec les pratiques existantes pour d'autres types de déchets, en particulier non radioactifs.

Fort de son expérience et de sa connaissance des déchets et de leurs filières de gestion, l'Agence, en complément de son rôle de concepteur et d'exploitant d'installations de stockage, devra évaluer et spécifier les besoins de connaissances et les exigences en matière d'acceptation des déchets pour développer ou contribuer à développer des solutions qui répondent aux enjeux de proportionnalité. Il ne s'agit ni d'imposer des solutions, ni de prendre des décisions en lieu et place d'autres acteurs, mais d'inscrire ce travail de facilitateur dans une bonne articulation avec les différentes parties prenantes et afin de mettre en œuvre les orientations du PNGMDR.

Pour viser une optimisation d'ensemble, cette approche graduée et s'inscrivant dans un cadre itératif en matière de sûreté et de protection de l'environnement ouvre sur la possibilité d'optimiser l'utilisation des ressources sur la base de la dangerosité des déchets, de la temporalité de leur prise en charge et d'une analyse détaillée des coûts.



## LA PRISE EN COMPTE DU TEMPS ET DU CYCLE DE VIE DES STOCKAGES

Lors de chaque stade de développement des projets de stockage (démonstration de faisabilité, esquisse, APS, APD), mais aussi d'exploitation des stockages (réexamen de sûreté), les progrès scientifiques et les optimisations de conception menés afin de réduire les risques et les incertitudes ont pu être régulièrement intégrés.

Pour autant, la conception de Cigéo, mais aussi les réflexions autour d'un nouveau site de stockage pour les déchets FA-VL mettent en exergue la dimension du développement incrémental des stockages au regard de l'échelle de temps de leur construction et de leur exploitation. Notamment, pour Cigéo, la durée séculaire des opérations de stockage appelle une construction progressive, et un développement par étapes de l'architecture souterraine et des zones de stockage. Ce développement répond au caractère régulier et prudent de l'enchaînement des opérations de construction concomitamment aux opérations d'exploitation du stockage sur cette durée séculaire.

La maîtrise du développement progressif de Cigéo passe ainsi par un processus de conception itératif de l'architecture souterraine du stockage qui permet de définir les besoins et de programmer l'acquisition de connaissances complémentaires et d'optimisation de conception et de tester régulièrement la robustesse du système de stockage dans le respect des exigences de sûreté d'exploitation, de sûreté après fermeture et de réversibilité.

Cette dimension temporelle sera désormais au cœur du fonctionnement de l'Andra. Elle doit être mise en avant, afin de montrer comment l'Agence fait vivre ses projets et franchit des étapes dans le cadre de développements incrémentaux en suivant une démarche alliant conception, sûreté, sécurité et dialogue avec la société au sens large.

## CO-CONSTRUIRE AVEC LES TERRITOIRES

Présente depuis plus de 40 ans dans la Manche, près de 25 ans dans l'Aube et bientôt 20 en Meuse/Haute-Marne, l'Andra a relevé le défi d'implanter un Laboratoire souterrain et trois centres dédiés au stockage des déchets radioactifs en France.

Historiquement, l'action de l'Andra s'est toujours accompagnée d'information et de dialogue avec les parties prenantes de ses territoires. Mais, à l'heure où Cigéo entre dans une phase de concrétisation et où l'on envisage un nouveau centre dans l'Aube, la relation aux territoires prend une dimension toute particulière.

Sur le territoire, l'enjeu est désormais moins la démonstration, qu'elle soit de faisabilité ou de sûreté, même accompagnée de l'information et du dialogue que les prises de décision opérationnelles et leur réalisation concrète en lien avec les acteurs locaux. Aujourd'hui, et plus encore demain, alors que les décisions à prendre sont nombreuses et structurantes pour l'Andra comme pour les territoires, le défi change de nature. Il s'agit désormais de décider et de co-construire les conditions du développement et de la pérennité des activités de l'Andra dans les territoires qui l'accueillent.

Il s'agit pour l'Andra d'une démarche nouvelle, différente de celle passée qui consistait à présenter aux populations des solutions déjà instruites et démontrées. Des décisions plus opérationnelles doivent désormais être instruites dans le cadre de discussions avec les populations. Cela concerne des sujets très divers et ouverts (impact environnemental, conditions de chantier, choix de conception ayant un lien avec l'économie ou l'environnement local) pour lesquels il n'y a pas de solution unique, imposée *a priori* par la technique ou les enjeux de sûreté. Il peut s'agir également de sujets plus complexes et plus globaux comme la mise en œuvre et le suivi de la réversibilité tout au long de l'exploitation du stockage à travers le Plan directeur pour l'exploitation (PDE) dont la gouvernance collective reste à écrire.

Ce travail partagé prend désormais autant d'importance que l'explication, la démonstration et la pédagogie à l'adresse du territoire. Il s'agit d'un trait marquant de l'évolution des projets de l'Andra, mais aussi de l'évolution du regard de la société sur l'environnement et des populations sur leur territoire.

## 1. C

# LA CONSTRUCTION DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET L'IDENTIFICATION DE DÉFIS DURABLES

Le contrat d'objectifs couvre la période 2017-2021 et a vocation à constituer un réel outil de pilotage stratégique pour l'Agence. Il se décline selon six priorités stratégiques de nature transversale qui recouvrent la totalité des activités de l'Agence puis définit les objectifs et les principales lignes d'action de l'établissement dans le champ de ses différentes missions.

Face au défi majeur que constitue le développement de Cigéo avec le passage de la conception à la réalisation, l'enjeu central pour les années à venir concerne la capacité de l'Andra à se transformer pour assurer ce développement, mais également à conforter son modèle particulier d'Agence publique, maintenir l'efficacité de ses activités industrielles et assurer la diffusion et le rayonnement de son expertise en France et à l'international.

La première priorité stratégique – conduire la transformation de l'Agence – est à la fois un préalable et un accompagnement pour la réussite des cinq autres :

- Placer l'environnement et le dialogue avec la société au cœur de notre action ;
- Réussir Cigéo collectivement ;
- Confirmer l'excellence industrielle de l'Andra et contribuer à celle de la filière ;
- Développer, capitaliser et transmettre les connaissances ;
- Asseoir le modèle d'Agence publique faisant référence, pour une gestion des déchets sûre et proportionnée aux enjeux.

Ces priorités stratégiques sont, pour l'essentiel, transverses à l'organisation managériale de l'Andra et conçues pour disposer d'une lisibilité au-delà de la période quinquennale du contrat.

Les priorités stratégiques sont issues d'une démarche de construction collective menée sur plus de neuf mois avec l'encadrement de l'Agence et partagée en interne avec l'ensemble du personnel. Elle s'est enrichie d'une écoute des parties prenantes externes : producteurs, évaluateurs, partenaires et ONG.

L'Andra a également nourri sa réflexion des conclusions d'un audit interne recommandant d'élaborer des axes stratégiques plus transversaux et motivants pour les salariés en les associant à leur définition, de définir un nombre resserré d'objectifs stratégiques qui soient simples, précis, pérennes sur la période du contrat et partagés par le personnel et de limiter le nombre d'indicateurs du contrat en ne mesurant, pour chaque objectif visé, que la partie essentielle de la performance à atteindre.

Le travail conduit dans le cadre de cette réflexion stratégique a également révélé que les enjeux auxquels l'Andra devra répondre dans les prochaines années ne se limitent pas aux seules composantes techniques ou politiques. Ils imposent aussi une évolution de l'Agence dans les champs fonctionnel, culturel et

managérial. Ce travail a en particulier permis d'identifier trois défis durables – développés plus bas – liés à la culture de l'Agence, qui apparaissent fondamentaux à un moment où l'Andra entre dans une période où l'action et la décision doivent prendre le pas sur la démonstration.

Plus particulièrement, le management de l'Agence devra être mobilisé sur le processus de construction de la décision afin d'accompagner un véritable changement culturel qui apparaît nécessaire pour réussir la transformation de l'Agence, mais également pour répondre aux priorités stratégiques qui structurent le présent contrat.

## AU-DELÀ DE L'EXPERTISE, VALORISER LE CHEMINEMENT ET L'ÉCHANGE

L'histoire de l'Andra est riche d'expertises techniques et de démonstrations scientifiques destinées à justifier des solutions et franchir des jalons importants pour chacun de ses projets. Cette démarche, renforcée par des mécanismes d'évaluation permanents et divers, a conduit l'Andra à développer une culture de l'expertise et de la preuve en support à ses propositions, bref une culture plus axée sur le « contenu » que sur la manière de le produire.

Ce temps de la recherche et de la démonstration fait progressivement place à des enjeux plus complexes, intégrant aussi des dimensions politiques et sociétales, pour lesquels la décision ne peut se fonder uniquement sur des considérations techniques ou de calendrier. Cette dimension sociétale se traduit par une demande plus forte de co-élaboration qui impose à l'Andra des évolutions culturelles, notamment sur les modalités de construction des décisions. Ainsi, échanger, savoir se remettre en cause, mieux définir le champ des possibles pour faire évoluer une position initiale afin de ne pas figer le cadre de l'analyse doit permettre de donner au « cheminement » un rôle aussi important qu'au contenu du résultat final.

Il s'agit d'une réelle évolution de l'état d'esprit et de la démarche intellectuelle qui doivent accompagner cette culture du « cheminement » et de la co-élaboration. Elle vise entre autres une plus grande robustesse des analyses au-delà de la seule expertise scientifique et technique. L'évaluation doit être plus systématique et pertinente des risques et des opportunités dans toutes leurs dimensions en associant les partenaires (parties prenantes, etc.) dans la prise de décision. Elle suppose enfin de compléter une culture individuelle et collective de l'expertise et de l'excellence technique et scientifique, par des compétences d'animation, de dialogue, de pilotage et d'intelligence collective.

## CONSTRUIRE LA DÉCISION

La complexité des décisions que l'Andra devra prendre tient à la fois aux enjeux multiples qui les sous-tendent, à la diversité des parties prenantes, à la durée importante des projets de l'Agence et à l'évolution de la technologie sur une telle durée. Cette complexité implique de poser les termes d'une décision suffisamment en amont et au bon niveau, de prendre un temps d'analyse des différents enjeux, de les hiérarchiser pour argumenter et justifier la décision. Ceci doit reposer sur un travail collaboratif qui va au-delà de la collégialité ou de la transversalité, mais intègre différentes perspectives ou options pour construire une solution qui ne s'apparente pas à un « compromis mou ». Le dialogue puis la construction de la solution, doivent ainsi s'accompagner d'une phase d'argumentation et de synthèse, préalable à une bonne décision.

## DÉFINIR LE JUSTE BESOIN POUR UNE APPROCHE PRAGMATIQUE DE LA PERFORMANCE

L'Andra est un établissement public à qui l'État a confié une mission d'intérêt général et un monopole sur le stockage ultime des déchets radioactifs. Cela crée un devoir de performance globale, industrielle, économique et sans compromis sur la sûreté et la sécurité. La culture de performance doit donc être intégrée dans toutes ses actions. Au-delà des indicateurs chiffrés et des calendriers, le pilotage des actions de l'Andra doit s'attacher à définir de manière lucide et pragmatique le « juste besoin » et les objectifs atteignables (temporellement, économiquement et techniquement) qui lui sont associés.

Cette définition du « juste besoin » suppose aussi de partager de manière transparente les nécessaires équilibres entre les différents enjeux et d'analyser les solutions offertes dans l'optique d'une réduction des risques. Ce travail nécessite de mobiliser les parties prenantes et les évaluateurs sous la supervision des autorités de contrôle. Enfin, si l'évaluation de la performance est nécessaire, elle ne doit pas être exclusivement chiffrée, au risque de négliger l'aspect qualitatif de l'évaluation. Dans ce cadre, le nécessaire équilibre entre approche qualitative et quantitative, et la maîtrise du nombre des indicateurs, appellent une autodiscipline, à tous les niveaux hiérarchiques, au sein de l'Agence. C'est aussi une meilleure façon de partager en interne comme en externe ce que représente la performance pour l'établissement public particulier qu'est l'Andra.



Fait à Paris, le 11 janvier 2018



**Nicolas Hulot**

Ministre de la Transition  
écologique et solidaire



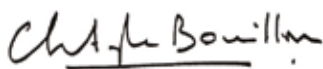
**Gérald Darmanin**

Ministre de l'Action  
et des Comptes publics



**Frédérique Vidal**

Ministre de l'Enseignement supérieur,  
de la Recherche et de l'Innovation



**Christophe Bouillon**

Président du Conseil  
d'administration



**Pierre-Marie Abadie**

Directeur général

## PARTIE 2

---



LES

# 6

## AXES STRATÉGIQUES

### **AXE 1**

Conduire la transformation de l'Agence ..... 12

### **AXE 2**

Placer l'environnement et le dialogue  
avec la société au cœur de notre action ..... 16

### **AXE 3**

Réussir Cigéo collectivement ..... 20

### **AXE 4**

Confirmer l'excellence industrielle de l'Andra  
et contribuer à celle de la filière ..... 24

### **AXE 5**

Développer, capitaliser et transmettre  
les connaissances ..... 28

### **AXE 6**

Asseoir le modèle d'Agence publique  
faisant référence, pour une gestion des déchets  
sûre et proportionnée aux enjeux ..... 32

# AXE 1

## CONDUIRE LA TRANSFORMATION DE L'AGENCE

À la fin de ce contrat d'objectifs, l'Andra devra avoir conduit les nécessaires transformations qui lui permettront de pleinement répondre à la progression de ses projets tels qu'ils sont actuellement programmés. À cette échéance, ceux-ci auront franchi des jalons importants qui changeront la nature de l'Agence, de nouvelles activités (démantèlement, TTFA, innovation) se seront structurées pour répondre aux besoins émergents, et de nouveaux partenariats auront été mis en place pour la phase de déploiement de Cigéo. Parallèlement, la relation aux parties prenantes et le dialogue avec la société se seront adaptés, les activités « socle » (outils industriels, fonction de garants technique, scientifique et de sûreté, positionnement international) auront évolué progressivement pour s'ajuster au nouveau contexte et une organisation plus responsabilisante s'appuyant sur une ligne de management aux compétences renforcées aura été mise en place.

Trois objectifs stratégiques structurent cette transformation et s'appuient sur les outils d'organisation et de management, de gouvernance et de prospective.

## 1.1

### ADAPTER LA CULTURE, L'ORGANISATION ET LE MANAGEMENT DE L'ANDRA AUX DÉFIS FUTURS

Le changement culturel nécessaire à la réussite de la transformation de l'Agence repose largement sur l'instauration d'une dynamique interne autour d'un nouveau projet d'entreprise s'appuyant sur le management, le travail collaboratif en réseaux et la culture des défis durables. Il s'appuie sur un pilotage des compétences incluant plus d'individualisation dans la gestion de carrière, la formation et les parcours professionnels et le renforcement de la capacité des managers de demain à notamment assumer des délégations supplémentaires. On veillera en particulier à renforcer la cohérence entre les travaux des garants scientifique, technique et « sûreté/sécurité » et les objectifs opérationnels au travers d'un dialogue plus efficient allant jusqu'à l'immersion temporaire de personnels dans une autre direction.

La stratégie de l'Agence doit pouvoir également s'appuyer sur un système de management intégré (i) se mettant au service des priorités stratégiques de l'Agence, en particulier dans la perspective de la future exploitation de Cigéo, (ii) répondant aux exigences de la réglementation INB et PCMNIT, et (iii) mobilisant la refonte des processus et du contrôle interne ainsi qu'un renforcement du management de la sûreté et de la sécurité. Pour cela, l'Agence améliorera l'articulation

entre le pilotage stratégique et le pilotage du système de management, en veillant notamment à la simplification et à la réduction du nombre des indicateurs.

L'Andra développera une culture de la performance conduisant notamment à l'amélioration du dialogue de gestion afin que chacun intègre le souci du « juste besoin » et de la « juste dépense ». Pour cela, elle définira, au travers de différents chantiers, le dispositif à mettre en place pour optimiser les processus financiers et la chaîne de la commande.

Ces trois leviers (parcours professionnels, système de management intégré, culture de la performance) sont au service (i) d'une plus grande robustesse dans la poursuite des projets et des activités, (ii) de l'amélioration de leur conduite et, plus spécifiquement pour Cigéo, (iii) d'un portage commun par l'ensemble des acteurs de l'Andra directement ou indirectement concernés. En Meuse/ Haute-Marne, ceci doit se traduire par une animation des équipes qui renforce leur ancrage dans la conduite et le portage de Cigéo.

---

## 1.2

### EN LIEN AVEC LES BESOINS DE CIGÉO, FAIRE ÉVOLUER LES FONCTIONS SUPPORT PAR LA MODERNISATION DES OUTILS ET UNE GOUVERNANCE RÉNOVÉE

Le schéma directeur de localisation des ressources humaines prévoit, avec la phase de réalisation de Cigéo, une évolution significative des moyens humains de l'Andra. Celle-ci doit reposer sur une programmation plus qualitative des ressources associée à un caractère plus stratégique de la fonction RH.

Parallèlement, l'accroissement des besoins de Cigéo amènera à distinguer, pour l'ensemble des fonctions support (incluant celles traitant de la sûreté et de la sécurité), ce qui relèvera strictement de la fonction *corporate* de ce qui devra faire l'objet de délégations plus larges aux centres opérationnels. Cela sera particulièrement sensible dans le cas de la construction de Cigéo qui supposera un suivi de chantier au plus près.

Il s'agira en particulier de préparer le déploiement sur le site de Meuse/Haute-Marne des fonctions support et de

maîtrise d'ouvrage du projet et, plus spécifiquement, de faire évoluer les fonctions RH pour une gestion efficace et adaptée de ces déploiements.

Enfin, de façon très opérationnelle, il s'agira d'optimiser et de sécuriser les processus de la fonction financière, de l'organisation du travail afférent dans toutes les unités de l'Andra et de l'adaptation des outils associés (dématérialisation des factures et des paiements, rénovation de SAP, etc.) et d'améliorer le pilotage des contrats d'achats et leur suivi puis d'adapter la fonction achat aux défis du chantier Cigéo.

## 1.3

### PRÉPARER ET CO-CONSTRUIRE LE FUTUR DE L'AGENCE ET ACCOMPAGNER SON PERSONNEL

Au-delà des évolutions culturelles internes, l'Andra doit pouvoir dès maintenant esquisser la cible d'évolution à cinq ans notamment pour préparer l'organisation de la future maîtrise d'ouvrage de Cigéo et les partenariats nécessaires à dessiner dans le respect des responsabilités de chacun. Dans cette optique, le déploiement de mécanismes d'échange et le renouvellement des différentes formes de partenariats seront garants du maintien de la confiance. Il s'agira plus particulièrement d'intégrer en interne la co-construction avec les parties prenantes et les territoires dans la conduite quotidienne des activités de l'Agence et de poursuivre un dialogue avec les producteurs, apaisé, constructif et respectueux des responsabilités et des enjeux de chacun dans le cadre d'une comitologie adaptée à l'évolution des activités de l'Agence. En appui opérationnel aux développements progressifs des stockages et de la filière et à l'évolution des activités techniques, l'Andra maintiendra sa position d'ensemblier scientifique et technologique en mobilisant

les partenariats institutionnels autour de sa RD&D et en déployant une politique d'innovation plaçant le collaborateur au centre de sa démarche.

Au cours de cette période quinquennale, l'Andra portera une attention particulière à l'accompagnement du changement auprès de son personnel afin de préserver la qualité de vie au travail. Il s'agira en particulier de veiller à prévenir les aspects potentiellement anxiogènes de la transformation de l'Agence (évolution des métiers, de l'organisation, nouveaux entrants, localisation des ressources, etc.). Dans cette optique, l'Andra s'appuiera sur les REX issus d'établissements ayant connu des évolutions comparables.

**AXE 1**  
CONDUIRE LA  
TRANSFORMATION DE L'AGENCE



PAGE 12

**AXE 2**  
PLACER L'ENVIRONNEMENT  
ET LE DIALOGUE AVEC LA SOCIÉTÉ  
AU CŒUR DE NOTRE ACTION



PAGE 16

**AXE 3**  
RÉUSSIR CIGÉO  
COLLECTIVEMENT



PAGE 20

**AXE 4**  
CONFIRMER L'EXCELLENCE  
INDUSTRIELLE DE L'ANDRA ET CONTRIBUER  
À CELLE DE LA FILIÈRE



PAGE 24

**AXE 5**  
DÉVELOPPER, CAPITALISER  
ET TRANSMETTRE  
LES CONNAISSANCES



PAGE 28

**AXE 6**  
ASSEoir LE MODÈLE D'AGENCE PUBLIQUE  
POUR UNE GESTION DES DÉCHETS  
SÛRE ET PROPORTIONNÉE AUX ENJEUX



PAGE 32



# AXE 2

## PLACER L'ENVIRONNEMENT ET LE DIALOGUE AVEC LA SOCIÉTÉ AU CŒUR DE NOTRE ACTION

Consciente des exigences croissantes du public en matière environnementale et des fortes demandes d'implication des citoyens dans les décisions, l'Andra doit faire évoluer sa relation aux parties prenantes et son dialogue avec la société pour garantir la meilleure intégration de ses activités dans les territoires. Pour ce faire, elle doit déployer des moyens d'échanges renouvelés, tisser des liens plus étroits et intégrer, dans ses choix, les attentes de son personnel et des parties prenantes, la réalité environnementale et la dimension éthique de ses activités. Ainsi, dialogue, intégration et responsabilité sont les trois maîtres-mots qui permettent de décliner les objectifs supports à cet axe stratégique.





## 2.1

### METTRE EN ŒUVRE DES DISPOSITIFS INNOVANTS DE DIALOGUE, EN INTERNE COMME EN EXTERNE

En interne, l'Andra doit poursuivre et rénover le dialogue approfondi et responsable avec les partenaires sociaux dans une logique d'évolution des accords. Il s'agit, pour accompagner les transformations de l'Andra, liées principalement au développement de Cigéo, de mettre à jour, de façon négociée, certains accords en vigueur. On veillera en particulier à la mise en place d'une politique active de parcours de carrière et de gestion des compétences dans une logique d'anticipation des actions à développer en matière de GPEC territoriale (emplois locaux, clauses sociales, etc.).

En externe, l'expertise citoyenne qui s'exprime sur les sujets techniques, qui interroge et remet en question la parole des experts, les modalités de fonctionnement de la démocratie avec de nouvelles règles du jeu du dialogue citoyen ou les réseaux d'opinion qui se forment sur Internet, impose à l'Andra de s'adapter en déployant largement des dispositifs innovants d'information et de dialogue avec tous les publics et en particulier les jeunes générations. Afin de tisser des liens pour construire une interaction pérenne entre le sujet des déchets radioactifs et la société, il s'agira d'élargir le nombre et la diversité d'interlocuteurs sur les activités de l'Agence

et de densifier les relations avec les relais d'opinion, les parties intéressées et les experts du sujet. Cela passe aussi par l'implication et l'accompagnement de salariés de l'Agence, formés pour déployer le dialogue et capables de contribuer à une communication de proximité qui s'inscrit dans la durée.

Dans une optique de gestion optimisée des savoirs, l'Andra accroîtra les échanges et le dialogue participatif avec la communauté scientifique. Il s'agira notamment, dans une logique de bénéfices réciproques, de faire évoluer les relations avec les principaux partenaires du système enseignement supérieur/recherche afin de transmettre et de valoriser les connaissances de l'Agence, mais aussi d'assurer le renouvellement dans la durée des compétences scientifiques.

Enfin, dans le cadre de l'instruction du DOS puis de la DAC de Cigéo, l'Andra devra définir avec l'ASN, désormais dans une posture d'autorité de contrôle, des modalités de dialogue et d'interaction répondant aux nouveaux enjeux du projet Cigéo.



## 2.2

### **GARANTIR UNE MEILLEURE INTÉGRATION (ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE) DE NOS ACTIVITÉS DANS LES TERRITOIRES PAR LA CONCERTATION ET LA CO-CONSTRUCTION**

Les relations avec les acteurs locaux devront être adaptées à l'accroissement des activités de l'Andra dans ses territoires d'implantation. En particulier, les réponses aux questionnements autour de l'homme et de l'environnement (santé, droits des générations futures, éthique, etc.) devront se fonder, pour l'ensemble des projets de l'Andra (Cigéo, nouveau centre dédié aux déchets FA-VL et TFA, extension des capacités de stockage du Cires), sur des solutions robustes et assises sur une approche collective avec les territoires. Pour ce faire, l'Andra adaptera ses modalités de prises de décisions en intégrant, autant que faire se peut, les parties prenantes

les plus concernées dans le cadre de démarches de co-construction, chaque fois que celle-ci est possible et qu'elle permet d'améliorer la décision.

La mise en œuvre de solutions environnementales adaptées aux demandes territoriales, la cohérence des choix architecturaux, urbanistiques, paysagers et environnementaux des projets feront l'objet d'une attention spécifique. Cela passera notamment par l'actualisation des éléments permettant aux acteurs du territoire de préparer l'accueil de Cigéo et par l'organisation régulière de concertations et d'ateliers.





## 2.3

### DÉVELOPPER UNE APPROCHE ENVIRONNEMENTALE GLOBALE

La clarification et la mise en cohérence des principes de gestion des déchets (radioactifs ou non) doivent s'accompagner d'une évaluation environnementale multi-critère des effets sur l'homme et son environnement. L'enjeu est ainsi de définir une méthode d'approche globale de l'environnement, qui considère les impacts locaux et globaux des projets conduits par l'Andra comme ceux des filières de gestion des déchets dans leur ensemble. Cette attente de l'Autorité environnementale est particulièrement pertinente lorsque les impacts environnementaux classiques (transport, biodiversité, etc.) l'emportent clairement sur les enjeux de radioprotection. Cette approche devra également intégrer les incertitudes et les aléas aux grandes échelles de temps sur lesquelles s'appliquent les solutions de gestion proposées.

Dans cette optique, il s'agira en particulier de (i) mieux prendre en compte les problématiques environnementales et sanitaires autres que celles liées

aux radionucléides (toxiques chimiques et substances dangereuses), (ii) traiter l'importance à accorder aux sujets de biodiversité et, (iii) intégrer dans la réflexion le cycle de vie des installations en évaluant les conséquences dans le temps sur l'homme et sur l'environnement de l'ensemble d'une filière.

L'Agence conduira ce travail dans le cadre d'une approche multidisciplinaire, intégrant les aspects sociétaux autant que scientifiques et techniques et s'assurant de la cohérence de la démarche avec d'autres champs de questionnement relatifs à l'environnement.

Enfin, l'Andra formalisera une charte RSE et préparera sa déclinaison en associant les salariés *via* les comités RSE.

# AXE 3

## RÉUSSIR CIGÉO COLLECTIVEMENT

La mission de maître d'ouvrage pour la faisabilité, la conception, la réalisation puis l'exploitation de Cigéo, solution industrielle pour le stockage ultime des déchets radioactifs HA et MA-VL, a été confiée à l'Andra. De par son ampleur, son ambition et sa complexité, le projet Cigéo est structurant pour l'Agence et constitue un véritable enjeu d'intégration des contributions internes et externes concernant notamment les aspects réglementaires, humains, financiers, scientifiques, techniques et de sûreté. Cette approche nécessairement collective doit être partagée au sein de l'Agence et avec ses partenaires et promue dans le territoire d'accueil.



## 3.1

### FAIRE VIVRE UN COLLECTIF (ÉTAT, SOCIÉTÉ CIVILE, CLIENTS, PERSONNEL) GARANT DE LA RÉUSSITE DE CIGÉO

L'appropriation des enjeux de Cigéo comporte une double dimension. En interne, elle suppose d'abord de disposer d'un fonctionnement facilitant l'implication dans Cigéo des contributeurs aux autres priorités stratégiques de l'Agence et permettant la conduite efficace du projet Cigéo. Plus spécifiquement, l'Agence devra faciliter le portage du projet par les salariés de Meuse/Haute-Marne mobilisés en assurant leur intégration précoce dans la mise en œuvre progressive de Cigéo.

Afin de construire des échanges productifs avec les partenaires et les financeurs externes, l'Andra mobilisera une ligne managériale responsabilisée et capable de produire les éléments nécessaires à un pilotage performant du projet.

L'autre dimension de l'appropriation s'appuie sur le développement d'actions et la valorisation de l'information autour des bénéfices partagés avec les parties prenantes locales et les acteurs de la filière. Le projet entrant dans la préparation de la phase de réalisation, il devient de plus en plus important d'associer les parties intéressées à certaines décisions afin d'établir une relation de confiance pérenne porteuse du collectif. En particulier, l'Andra contribuera au développement du tissu économique local en s'assurant des conditions permettant la participation des entreprises locales à la réalisation de Cigéo.

## 3.2

### METTRE EN ŒUVRE UNE DÉMARCHE SOUS-TENDANT L'OPTIMISATION DU PROJET, LE DÉVELOPPEMENT INCRÉMENTAL ET LA RÉVERSIBILITÉ

Le développement incrémental de l'installation de stockage s'inscrit dans la durée séculaire de son exploitation. Il répond au caractère récurrent et prudent de l'enchaînement des opérations qui permet un déploiement progressif sur toute la durée de l'exploitation. À ce titre, l'Andra devra s'assurer que, pour chaque jalon de développement programmé au cours du contrat, elle est en mesure de définir et de démontrer le juste besoin en informations et en démonstrations.

Dans ce même esprit de progressivité, l'Andra sera en mesure de tracer et d'intégrer les améliorations ou les optimisations rendues possibles par les progrès scientifiques et techniques

et identifiées en particulier lors des analyses de sûreté. Pour ce faire, elle s'appuiera notamment sur le retour d'expérience (travaux, exploitation, expérimentation, observation/surveillance, contrôle commande, etc.) du Laboratoire souterrain de Meuse/Haute-Marne et sur une approche des travaux scientifiques et d'ingénierie encore plus directement ciblée sur les composants des stockages et les activités opérationnelles.

L'Agence déploiera les outils de pilotage permettant d'injecter des optimisations répertoriées dans la solution de référence portée à la DAC et organisera les modalités de révision subséquente des documents support au projet, notamment les PDD (Plan de développement des composants du stockage) et PDE (Plan directeur pour l'exploitation). Cette démarche devra aussi lui permettre d'illustrer et d'explicitier les conditions opérationnelles de mise en œuvre du principe de réversibilité dans l'approche duale technique et sociétale pour le développement de Cigéo.



### 3.3

#### METTRE EN PLACE LES OUTILS ET LES ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT DE CIGÉO

En parallèle aux développements techniques, l'Andra contribuera à l'accompagnement politique, juridique et sociétal de Cigéo pour assurer son intégration progressive et pérenne dans le territoire. Il s'agira de communiquer une image partagée de Cigéo et première de ses bénéficiaires, et de mettre en œuvre des actions de concertation et de co-construction du projet avec les parties prenantes nationales et locales (étude d'impact, excellence environnementale, PDE, etc.) qui doivent offrir aux riverains des possibilités multiples d'information et d'expression.

Dans le cadre de la préparation des travaux d'implantation de Cigéo, la sécurité des intervenants, des sites et des matériels sur l'ensemble du périmètre d'implantation devra être assurée en coordination étroite avec les autorités locales et nationales. En particulier, face à la montée des phénomènes d'oppositions radicales, des moyens importants seront à consacrer à ces enjeux de sécurité.

En concertation avec les services de l'État, l'Andra préparera l'ordonnancement et la sécurisation juridique des autorisations administratives du projet Cigéo (vérification des exigences réglementaires, planification

des dossiers de demande d'autorisations). L'Andra assistera également les autres porteurs de projets nécessaires à la réalisation de Cigéo, dans le respect des compétences de chacun.

L'Andra accompagnera également les dossiers qu'elle sera amenée à produire au cours du présent contrat. En matière d'évaluation et de contrôle, elle devra apporter les réponses aux instructions des dossiers réglementaires tout en préparant la phase de réalisation. En matière de coopération, elle déploiera des échanges techniques renforcés avec les entités homologues de l'Andra disposant d'un niveau de développement comparable. Par ailleurs, l'Agence préparera en amont le plan de communication pour engager une promotion internationale de Cigéo tout au long de la progression du projet.

Enfin, dans la logique d'adaptation des compétences aux différentes phases du projet, l'Andra mettra en place les actions d'accompagnement du territoire en matière de GPEC territoriale (emplois locaux, clauses sociales, etc.).

### 3.4

#### DÉPOSER UNE DAC S'APPUYANT SUR LES ÉTUDES D'AVANT-PROJET DÉTAILLÉ

La Demande d'autorisation de création (DAC) suppose de définir les travaux amont au juste besoin afin d'amener les études d'APD au bon niveau pour permettre l'instruction de la DAC. Cela suppose d'identifier les éléments indispensables ainsi que les outils permettant de les produire aux jalons *ad hoc*.

Pour cela, l'Andra conduira un ensemble d'actions techniques prioritaires :

- Amener les composants du stockage définis dans le PDD à un niveau de maturité adapté et partagé pour la DAC ;
- Prendre en compte, dans la conduite du projet, un objectif d'optimisation du coût global ;
- Définir et mettre en place la stratégie environnementale de Cigéo et la décliner (étude d'impact, plan de surveillance, mesures de compensation) ;

- Préfigurer/spécifier le(s) système(s) d'information de Cigéo en s'appuyant sur le retour d'expérience de ceux déjà en place au CMHM et sur les centres industriels.

L'Andra poursuivra les travaux d'APD permettant de nourrir un dossier support à une DAC. Ceux-ci devront intégrer les études de conception menées par les maîtrises d'œuvre système et sous-systèmes et permettre l'injection des optimisations tout en veillant à respecter les avis et les recommandations produits par les évaluateurs au cours de l'instruction des DOS en 2016-2017.

Ces études seront jalonnées de revues de conception d'APD, puis d'une revue critique de définition, avant remise de la DAC. Ces revues permettront notamment d'apporter aux instances de gouvernance du projet les éléments de synthèse techniques et financiers appropriés.

Ces différents éléments devront permettre à l'Andra d'organiser l'élaboration des dossiers requis au moment

du dépôt de la DAC. En parallèle, l'Agence mettra en place les modalités d'échange et de pilotage avec l'ASN pour l'instruction des dossiers associés au projet Cigéo.

À l'échéance de la DAC, la référence du projet sera constituée (i) d'une configuration robuste et démontrée pour la première tranche de réalisation qui sera le support de la Phase industrielle pilote (PHIPIL) comme pour les tranches ultérieures (Tu), (ii) des évolutions de conception

envisagées pour les différentes tranches ultérieures (Tu) au regard de leurs échéances de réalisation, et (iii) de la méthode, du calendrier et du plan de développement envisagés pour leur démonstration et leur intégration progressive dans la réalisation avec comme support le plan de développement des composants du stockage.

## 3.5

### PRÉPARER LES ACTIONS EN PRÉVISION DE LA PHASE DE RÉALISATION

Consciente des difficultés associées au franchissement de jalons majeurs et structurants et notamment de la nécessité d'anticiper les jalons ultérieurs, l'Andra identifiera dès l'amont du dépôt de la DAC les étapes ultérieures et anticipera les risques et les différentes options possibles associés.

L'Andra devra préparer une organisation et les moyens dédiés à l'exercice des fonctions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre pour les travaux préalables, et de maîtrise d'ouvrage pour les tâches de reprise d'études de conception et les travaux de construction. Ainsi, l'Andra révisera dès 2017 les calendriers des aménagements préalables en concertation avec les services de l'État.

Dès 2018, elle évaluera le besoin et les modalités de gréement de la maîtrise d'ouvrage de construction. Elle définira une politique d'allotissement et organisera la préparation des actions de contractualisation (élaboration des DCE – Dossier de consultation des entreprises – puis lancement des études et des approvisionnements) pour la phase de réalisation. Afin de répondre aux enjeux des contrats de réalisation de Cigéo, l'Andra déploiera une ingénierie contractuelle adaptée et se dotera des compétences et de l'organisation nécessaires pour adapter la fonction achat aux enjeux hors normes de la phase de réalisation.

Afin de disposer des meilleures garanties techniques et scientifiques permettant de déployer la phase de réalisation, les activités de R&D et d'ingénierie se positionneront en appui à la construction et à l'exploitation de Cigéo. Le rôle du Laboratoire souterrain

et la programmation de ses activités (expérimentations et essais de démonstration scientifiques et/ou techniques) seront ajustés aux nouveaux besoins afin d'optimiser l'efficacité de cet outil essentiel et d'anticiper les évolutions possibles du CMHM au cours des phases de construction et d'exploitation de Cigéo.

Parallèlement, l'Andra veillera à associer au mieux les personnels du Laboratoire souterrain à la dynamique et la construction du projet Cigéo et à valoriser leur expérience ainsi que l'ensemble des outils scientifiques et technologiques en Meuse/Haute-Marne (Laboratoire souterrain, Observatoire pérenne de l'environnement avec son Écothèque, Espace technologique) comme contributeurs au développement du territoire (recherche, formation, économie, environnement).

Sur le plan du financement de ses activités, l'Agence participera aux réflexions sous l'égide de la tutelle pour proposer et mettre en place des modalités de financement efficaces de la phase de réalisation avec les producteurs financeurs et préparera la transition entre le fonds de conception et le fonds de réalisation pour Cigéo.

# AXE 4

## **CONFIRMER L'EXCELLENCE INDUSTRIELLE DE L'ANDRA ET CONTRIBUER À CELLE DE LA FILIÈRE**

Les activités industrielles sont la finalité de l'Andra. Elles sont essentielles pour les producteurs et les détenteurs de déchets et le fonctionnement de leurs installations et sont aussi porteuses pour la diffusion du savoir-faire de l'Agence notamment en matière d'exploitation et d'insertion territoriale.

Au cours du présent contrat, un paysage en pleine évolution (nouveaux acteurs, chantiers de démantèlement) conduira l'Andra, dans une optique d'amélioration continue et de satisfaction des clients, à réinterroger ses pratiques et à proposer des solutions innovantes dans les centres de stockage. Elle visera ainsi à promouvoir son image d'exploitant exemplaire en matière de sûreté et de transparence.





## 4.1

### CLARIFIER LE POSITIONNEMENT DE L'ANDRA DANS SON ÉCOSYSTÈME ET FACE AUX NOUVEAUX ENJEUX

L'Andra est en interface directe avec les détenteurs de déchets notamment pour définir les conditions techniques et contractuelles de prise en charge. Ceux-ci s'appuient sur un ensemble de prestataires à qui ils confient différentes responsabilités (exploitation, maintenance, assainissement ou démantèlement d'installations) et qui peuvent solliciter directement l'Andra. Ce type de situation, désormais plus fréquent, amène l'Andra, établissement public de référence, à devoir mieux articuler ou définir son positionnement vis-à-vis (i) des prestataires intervenant à différents niveaux et (ii) des donneurs d'ordres, en privilégiant des relations directes pour définir avec ces derniers les solutions et les objectifs à atteindre en amont du lancement d'appels d'offres de conception ou de réalisation. En particulier, afin que les producteurs et les différents opérateurs industriels puissent concevoir et fabriquer des colis

satisfaisant toutes les exigences applicables, l'Andra veillera, avant la fin 2018, à la mise à disposition claire et partagée des spécifications d'acceptation des colis.

Parallèlement, dans la perspective de projets pouvant émerger au cours de la prochaine décennie dans différents pays, l'Agence sera amenée à préciser le périmètre et les modalités de ses interventions à l'international (sous-traitance, programmes coopératifs, etc.), notamment en lien avec les prestataires du secteur.



## 4.2

### ANTICIPER LES BESOINS ET DÉVELOPPER DES SOLUTIONS INDUSTRIELLES PERTINENTES ET SÛRES

L'évolution des besoins (colis hors normes, nouveaux déchets et conditionnements associés, déchets issus du démantèlement) impose d'inscrire les installations industrielles de l'Andra dans une logique de progrès continu des connaissances scientifiques et technologiques en développant de nouvelles solutions industrielles de gestion des déchets radioactifs. Dans cette logique, l'Andra prendra en compte l'ensemble des étapes de la gestion des déchets, de la production au stockage, afin de contribuer à rechercher une optimisation globale des filières (économique, sur les plans de la sûreté et de la protection de l'environnement, etc.), avec l'ensemble des acteurs.

Pour les déchets bénéficiant déjà d'une solution industrielle, il s'agira d'optimiser les schémas d'exploitation des centres (colis, spécifications, concepts, extensions), et, pour les déchets « nouveaux », sans doctrine, ou non pris en charge par une filière existante ainsi que pour les sites historiques, d'élaborer des solutions sûres et opérationnelles ainsi que les

schémas d'exploitation associés. Dans les deux cas, l'Andra veillera à diffuser et à entretenir la culture de sûreté à destination de l'ensemble des personnels concernés.

Au-delà de l'anticipation – en lien avec les producteurs de déchets – de besoins nouveaux, l'Andra veillera à déployer de façon cohérente des solutions opérationnelles pour l'ensemble de ses activités. Elle déclinera sur les centres et pour les projets une stratégie partagée de maîtrise de la qualité des colis et s'assurera de la mise en œuvre de la qualification des concepts de stockage (conteneurs, ouvrages de stockage, procédés de mise en stockage et de récupérabilité, techniques de creusement et de revêtement, etc.) au profit des projets. Enfin, elle utilisera le retour d'expérience des centres industriels pour intégrer les besoins d'exploitation et de maintenance dans la conception et dans le suivi de réalisation des futures installations de stockage.

## 4.3

### SATISFAIRE LES CLIENTS

Dans le cadre de ses activités industrielles, l'Andra a mis en place un dispositif de suivi de la satisfaction des clients. Il permet de cibler les progrès et doit permettre au cours du présent contrat d'augmenter le niveau de satisfaction des producteurs vis-à-vis des processus de spécification et d'acceptation des colis de déchets sur lesquels des évolutions sont attendues. Pour les PNE (Producteurs non électronucléaires), il s'agira de poursuivre et de finaliser la stabilisation des filières de traitement de déchets (y compris du point de vue de la qualité des déchets livrés) et de maintenir l'équilibre financier de la filière. Par ailleurs, en s'appuyant sur les nouvelles organisations mises en place chez les producteurs et sur une écoute de leurs besoins, et dans le cadre de sa mission, l'Andra devra faciliter le développement de partenariats en particulier avec

les producteurs de déchets sur le démantèlement et la gestion des déchets issus d'installations nouvelles comme ITER.

De façon opérationnelle, l'Andra préparera le renouvellement des trois contrats avec les producteurs (CSM, CSA et Cires) en visant à respecter les objectifs d'exploitation sûre de l'Andra et de dégager une rentabilité suffisante. Sur le plan des investissements, l'Andra assurera la mise en service industriel des installations de contrôles colis et de tri/traitement et mettra en œuvre des plans de jouvence, ambitieux et réalistes, pour les centres et en particulier le CSA.

## 4.4

### PROMOUVOIR L'IMAGE, L'EXCELLENCE ET L'ACCEPTATION DES CENTRES

L'exemplarité de l'exploitation des centres de l'Andra, la maîtrise des risques et des impacts environnementaux et le haut niveau de confiance accordé à l'Andra par les populations riveraines doivent rester une préoccupation centrale et un indicateur de performance de l'activité industrielle de l'Agence. Ils doivent permettre de valoriser l'amélioration continue, l'intégration dans les territoires, l'innovation et la capacité d'adaptation dans les centres de stockage (notamment à travers les réalisations du passé). Ils doivent également aider à valoriser l'excellence industrielle tout en protégeant et en promouvant les produits de l'innovation conduite par l'Andra.

Sur le plan international, il est ainsi proposé de maintenir et de promouvoir à l'étranger l'image d'industriel exemplaire. Pour cela, on profitera de la synergie entre coopération internationale, solutions industrielles et innovation offerte par la nouvelle organisation interne pour faire évoluer l'offre de services et de conseil sur

les centres de stockage TFA et FMA-VC. Cela devra également permettre d'amplifier la prise en compte de la problématique des déchets dans les actions de la filière nucléaire à l'export notamment au travers de la participation aux instances gouvernementales correspondantes (DGEC, AFNI, SINI, actions et services).

Enfin, il s'agira de mettre en avant l'organisation, les réalisations et le retour d'expérience de plus de 20 années d'activité du Centre de Meuse/Haute-Marne pour la promotion à l'international de l'expertise scientifique et industrielle développée au service des activités de l'Andra notamment en appui à Cigéo.



# AXE 5

## DÉVELOPPER, CAPITALISER ET TRANSMETTRE LES CONNAISSANCES

Des activités de l'Andra telles que celles qui visent à définir des solutions, construire et exploiter puis surveiller des centres de stockage de déchets s'étalent sur des durées nécessitant non seulement une adaptation continue des besoins en connaissances aux exigences des projets et des installations, mais aussi une transmission intergénérationnelle du savoir.

Cette gestion globale des connaissances implique d'orienter l'activité de RD&D vers les cœurs de métiers de l'Agence afin d'affirmer son rôle de garant. Elle doit également veiller à la transmission du savoir dans le temps et sa capitalisation pour mieux en assurer l'information et la distribution.



## 5.1

### ASSURER LE DÉVELOPPEMENT INCRÉMENTAL DE LA RD&D EN SUPPORT À L'OPTIMISATION DES PROJETS ET À L'EXPLOITATION DES STOCKAGES

Depuis 25 ans, l'Andra a construit ses activités scientifiques et techniques autour de programmes régulièrement mis à jour et de partenariats pérennes et adaptés à ses objectifs du moment. Avec l'expression des besoins du projet Cigéo en phase d'APS puis d'APD, mais aussi des réflexions nécessaires à la gestion des déchets FA-VL et de démantèlement, il s'agit de proposer une évolution et une hiérarchisation des activités de RD&D qui permette d'accentuer le rôle d'ensemblier scientifique en appui opérationnel aux développements progressifs des stockages et des filières. Cela conduit à renforcer la structuration des travaux de RD&D autour d'une analyse prospective des domaines scientifiques et technologiques qui seront liés aux enjeux opérationnels futurs, à l'approfondissement et au maintien des compétences et à l'innovation. Pour assurer la robustesse technique des analyses qui sous-tendent les décisions, les travaux de RD&D et d'ingénierie s'appuieront sur une démarche de co-élaboration où l'expertise et l'excellence technique et scientifique sont complétées par des compétences d'animation et d'intelligence collective.

En complément des activités scientifiques et techniques conduites en France, une attention particulière devra être portée sur (i) une veille à l'international, (ii) l'évolution des partenariats institutionnels afin d'optimiser la programmation scientifique et technique des activités de l'Agence, et (iii) la promotion auprès de la Commission européenne de l'organisation de projets européens de RD&D. L'Andra sera particulièrement attentive à la mise en place d'un *European Joint Programming* sur la RD&D relative aux stockages des déchets radioactifs (en incluant l'amont, par exemple le traitement) et reposant sur des réflexions conduites au sein de la plateforme IGD-TP ou son équivalent réunissant les agences, autour des besoins en RD&D.

Enfin, l'Agence visera à consolider la transversalité de la RD&D entre les différentes filières de gestion, de manière à favoriser, d'une part, la cohérence et la robustesse des bases de connaissances et, d'autre part, l'efficacité de ses activités.



## 5.2

### SOUTENIR L'INNOVATION

En parallèle du développement incrémental des projets qui conforte ou améliore une lignée technologique, l'Andra devra également s'intéresser plus encore à l'innovation de rupture. En effet, la durée de conception et d'exploitation des installations de stockage impose de considérer l'innovation de rupture non seulement dans la recherche ou les avancées technologiques, qui correspond le plus souvent à un changement de conception globale ou focalisée sur un composant, mais aussi dans une plus large palette d'activités et de fonctions (support notamment) dont on recherche *in fine* l'optimisation.

Dans cette optique, l'Andra définira une politique d'innovation puis structurera et valorisera par un mécanisme dynamique ses activités d'innovation en interne et en externe. Pour gagner en efficacité, elle

mutualisera ses besoins et ses moyens en matière d'innovation avec des programmes existants ou non des producteurs ou des acteurs hors de la filière nucléaire. L'Agence cherchera à mobiliser au mieux le réseau des PME/TPE au travers d'un mécanisme d'innovation distribuée favorisant le partage et la collaboration. Elle capitalisera sur les résultats obtenus au travers des projets financés dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir (PIA) et proposera au Gouvernement des modalités pour poursuivre l'innovation lorsque le PIA sera épuisé.



## 5.3

### METTRE EN PLACE DES DISPOSITIFS PERMETTANT D'EXPLOITER, DE CAPITALISER LES CONNAISSANCES ET D'EN ASSURER LA MÉMOIRE

Au cours du présent contrat, l'Andra connaîtra non seulement des transformations fonctionnelles importantes, mais aussi le départ d'une génération de cadres ayant vécu une large part de l'histoire de l'Agence. Parallèlement, la production des dossiers en support à la DAC et la finalisation de l'APD de Cigéo exigeront de consolider les méthodes d'exploitation et de capitalisation des données et des savoirs.

Pour cela, l'Andra définira une stratégie pour coordonner les actions en matière de gestion des savoirs et mettra en place des outils participatifs de capitalisation et de transfert des connaissances scientifiques et technologiques. L'Andra confortera les bases de données qui, par exemple pour le domaine scientifique ou technologique, ont vocation à faciliter un contrôle traçable et partagé des données pour l'évaluation de la performance et plus largement en support à l'ensemble des dossiers de l'Agence. Elle favorisera l'établissement plus systématique de retours d'expériences de conception, de construction et d'exploitation des différents sites (traçabilité, partage).

On préfigurera le(s) système(s) d'information de Cigéo en s'appuyant sur ceux déjà en place par exemple au CMHM comme le système d'acquisition et de gestion des données scientifiques capable de gérer des données d'origines diverses sur le site et notamment dans le Laboratoire souterrain. Cela se traduira également au travers d'une stratégie de « Gestion de cycle de vie d'un produit » progressivement mise en place dès 2017 et qui a vocation à faciliter la collaboration et à assurer une traçabilité à tous les niveaux.

L'Andra veillera à s'assurer de l'interopérabilité des bases de connaissances en identifiant en structurant et en standardisant ses systèmes d'information (données/référentiels, applications, infrastructure) notamment au travers du PLM (*Product & Project Lifecycle Management*), de la maquette numérique et du BIM (*Building Information Modeling*). Elle conduira les actions nécessaires pour :

- Trier, classer et structurer le référentiel de données informatiques Andra ;
- Penser l'informatique de demain avec une structuration efficiente des données favorisant l'interopérabilité et la fluidification des flux d'information, ainsi que la facilité de leur transfert sur des supports en évolution continue.

Dans le domaine de la gestion des compétences, l'Andra mettra en place les actions visant à améliorer le transfert des connaissances clés, la mémoire des activités ainsi que le savoir-faire et le savoir être associés (compagnonnage, communautés de pratique, livres de connaissance, liens intergénérationnels). Cela s'accompagnera de la mise en œuvre d'une politique de formation adaptée aux évolutions de l'Agence et responsabilisante pour les acteurs et de la publication de documents plus spécifiquement dédiés aux travaux d'intégration des connaissances scientifiques et techniques au service des activités opérationnelles de l'Andra. Ces actions s'appuieront sur des partenariats de RD&D orientés dans une logique de capitalisation et de transfert des connaissances et des compétences dans la durée afin de contribuer à la continuité de ces dernières. Elles reposeront sur des passerelles d'échanges et de formation du personnel scientifique et technique de l'Andra avec des organismes porteurs des connaissances.

Enfin, l'Andra poursuivra le programme « Mémoire pour les générations futures » sur ses dimensions sociétales et recherche en développant des méthodes visant à constituer les mémoires interne et externe à l'Andra et à étudier les moyens de leur transmission. Elle mettra en place une politique d'archivage et de constitution de la mémoire détaillée à l'ensemble de ses activités, en prenant en compte les réglementations applicables et les meilleures démarches internationales pour faire en sorte que les citoyens de demain aient facilement accès à cette mémoire matérielle et immatérielle. Elle poursuivra également les expériences menées notamment avec les riverains de ses sites pour garantir dès aujourd'hui un transfert des informations sur ses activités de génération en génération.

# AXE 6

## **ASSEOIR LE MODÈLE D'AGENCE PUBLIQUE FAISANT RÉFÉRENCE, POUR UNE GESTION DES DÉCHETS SÛRE ET PROPORTIONNÉE AUX ENJEUX**

L'Andra dispose d'un positionnement reconnu et apprécié par les parties prenantes en France comme à l'étranger. Ce statut d'Établissement public (EPIC), industriel à part entière au service de l'intérêt général et acteur de la politique publique, permet à l'Agence de faciliter l'émergence de solutions de gestion des déchets sûres et proportionnées. Dans un contexte difficile pour la filière nucléaire, l'Agence se doit de faire vivre ce modèle dynamique d'établissement garant pour l'État de la protection de l'homme et de l'environnement et, forte d'une légitimité assise sur ses compétences et sur une compréhension approfondie des enjeux liés à la sûreté et la réversibilité, de proposer aux décideurs des portefeuilles d'options instruites et décidables.





## 6.1

### MIEUX FAIRE VALOIR LE MODÈLE D'AGENCE PUBLIQUE EN L'ADAPTANT AUX DÉFIS

Placée au centre d'un ensemble de parties prenantes porteuses d'enjeux multiples et parfois divergents et devant répondre à des questionnements techniquement et socialement complexes, l'Andra devra mieux expliciter et adapter son modèle d'Agence publique pour en assurer la valorisation sur le plan national et le rayonnement à l'international. Elle montrera en quoi il permet (i) de garantir la transparence de l'information et sa transmission à des publics multiples, et (ii) d'adapter l'avancement de ses projets (de la faisabilité de principe, à la conception puis à l'exploitation) et aux attentes des publics.

En capitalisant sur son histoire déjà riche, l'Andra mettra en place l'organisation et les compétences nécessaires au développement de sa fonction d'intégrateur et d'ensemblier, en particulier pour accompagner les prochaines phases de développement du projet Cigéo. Ce positionnement s'appuiera sur la pérennisation d'une expertise robuste et pluridisciplinaire en propre, un pilotage capable de gérer les décisions complexes, une gouvernance assurant les succès de la co-construction et une démarche solide de dialogue et de concertation.

L'Andra s'appuiera également sur son statut d'établissement public pour gérer le difficile équilibre entre la mise en œuvre de la politique publique et la nécessaire activité de médiation dans un contexte tendu et marqué par l'émergence d'oppositions plus radicales. Pour ce faire, l'Andra mobilisera sa capacité de proposition auprès des décideurs, des tutelles et des autorités de contrôle afin de contribuer aux utiles adaptations de la gestion des déchets (par exemple pour apporter des solutions de gestion des déchets TTFA ou FA-VL). Elle sollicitera son Comité Éthique et Société notamment pour apporter des réponses à l'équilibre parfois difficile entre ses différentes missions et les interrogations formulées quant à la réversibilité et la prise en compte des générations futures.



## 6.2

### INTÉGRER LA COMPLEXITÉ DES ENJEUX POUR PROPOSER DES FILIÈRES ET DES PRINCIPES DE GESTION DES DÉCHETS COHÉRENTS ET MIEUX ADAPTÉS

En complément de son rôle de concepteur et d'exploitant d'installations, l'Andra mobilisera son expertise pour construire une approche globale des filières de gestion à long terme et exhaustive au regard des inventaires de déchets radioactifs. Elle visera à établir des doctrines environnementales, de sûreté et de sécurité dans une optique de cohérence globale de la gestion des déchets et à rechercher une proportionnalité des efforts à la dangerosité des différents types de déchets dans le temps. Cette approche sera articulée avec les différents acteurs et devra permettre de décliner les orientations données par le PNGMDR.

L'Andra donnera une vision cohérente et pertinente sur la nature, l'inventaire des déchets et les solutions de gestion, en particulier du continuum des déchets TTFA/TFA/FA-VL. Pour cela, elle définira les principes préfigurant un « nouveau centre » dans l'Aube : celui-ci aurait vocation à répondre aux besoins de nouvelles capacités TFA et

contribuer à la prise en charge de tout ou partie des déchets FA-VL et déchets comparables (en particulier les NORM : *naturally occurring radioactive materials*) en veillant à intégrer la notion d'adaptabilité et de temporalité des solutions de gestion à la réalité de ces différentes familles de déchets. Cela devra notamment contribuer à stabiliser l'approche de sûreté autour des déchets FA-VL, au travers d'un processus de travail formalisé avec l'ASN et l'IRSN et permettre de prendre en compte les résultats des réflexions sur leur gestion dans l'établissement de la future convention FA-VL.

L'Andra examinera les conséquences des potentielles évolutions des réglementations sur les déchets NORM au travers de travaux préparatoires (en particulier avec des producteurs non électronucléaires) et de coopérations internationales afin d'esquisser des orientations pour leur future gestion.



## 6.3

### DÉPLOYER DES SOLUTIONS PROPORTIONNÉES DANS LE CADRE DE LA GESTION DES DÉMANTÈLEMENTS ET DES DÉCHETS

Pour contribuer à déployer des solutions optimisées, l'Andra intégrera les aspects techniques, économiques et sociétaux, fera reposer son approche sur une vision prospective capable de proposer différents scénarios et tiendra compte des modes de gestion existants y compris ceux liés aux sites historiques.

En support à cette approche, et dans le respect des responsabilités des acteurs, l'Andra veillera à accroître les mécanismes de co-construction avec les producteurs de déchets autour des enjeux de caractérisation, de traitement et de conditionnement, afin d'élaborer puis de mettre en œuvre des solutions innovantes voire alternatives pour la gestion des déchets radioactifs et définir les filières de gestion efficaces. Elle poursuivra ainsi la transition engagée depuis plusieurs années pour construire et maintenir un dialogue constructif avec les producteurs en développant et en améliorant des solutions adaptées à leurs besoins.

Concernant les enjeux du démantèlement, l'Andra adaptera son positionnement vis-à-vis des acteurs de la filière et

des décideurs. Elle interviendra en partenariat avec les principaux porteurs de projets de démantèlement pour rechercher l'optimisation collective de la gestion de ces déchets et proposer des solutions de gestion et de stockage TTFA/SSD (stockage sur site de production de déchets). Pour ces déchets en particulier, la recherche de solutions de stockage proportionnées à leur dangerosité devra approfondir la cohérence avec les autres pratiques, notamment la gestion des déchets conventionnels au regard de la dangerosité non radiologique.

Plus généralement et dans l'optique de porter et d'accompagner certains projets PIA lancés en 2015-2016 dans une phase de maturation, l'Andra sera motrice dans la réflexion et la production de solutions d'économie circulaire (tri, réutilisation, recyclage, valorisation des déchets) avec une approche globale équilibrée ne reposant pas exclusivement sur les contraintes économiques et visant à limiter le recours au stockage à la seule part des déchets pour laquelle il n'existe pas d'autre solution technique.

## 6.4

### FAIRE ÉVOLUER LES COMPÉTENCES, AU-DELÀ DES SAVOIRS, POUR RÉPONDRE AUX CHALLENGES ET AUX OBJECTIFS DES PROJETS

Pour faire face aux différents enjeux mentionnés plus haut, l'Andra se doit de poursuivre la construction de sa légitimité sur ses compétences et leur organisation. Faire référence impose à l'Agence de faire évoluer la nature des compétences et de les mobiliser selon des schémas correspondant aux objectifs des différents jalons du développement des projets. Il s'agira notamment, en soutien à la fonction d'intégrateur-ensemblier, d'organiser des partages au sein de communautés ou de réseaux animés par des experts ou des médiateurs et d'intégrer en continu l'information et les retours d'expérience tout au long de la vie des projets.

Au travers de ces nouvelles formes de travail, l'Andra impulsera des projets professionnels et des mobilités (géographique et thématique) renforçant le potentiel des salariés à être des intégrateurs de solutions complexes et

s'inscrivant dans une logique de plan de succession. Ainsi, concernant les compétences scientifiques et techniques et les domaines de RD&D, l'Andra s'assurera qu'elles s'adaptent progressivement au développement incrémental des projets et aux enjeux liés à la nouvelle approche des filières de gestion des déchets. Elle appuiera ces évolutions sur le développement de passerelles d'échanges et de formation du personnel scientifique et technique de l'Andra avec des organismes porteurs de connaissances et de compétences clés. Enfin, dans une même logique d'adaptation aux futurs enjeux, concernant les chargés d'affaires pour les activités industrielles, l'Andra veillera au développement de leurs connaissances et de leurs compétences, au travers notamment de formations internes.

# PARTIE 3



# ANNEXES

## **ANNEXE 1**

Indicateurs du contrat 2017-2021 ..... 38

## **ANNEXE 2**

Bilan du contrat 2013-2016..... 40

## **ANNEXE 3**

Glossaire..... 44

## ANNEXE 1

# INDICATEURS DU CONTRAT 2017-2021

CONDUIRE LA TRANSFORMATION DE L'AGENCE	
1 - Mise en place opérationnelle du système de management intégré de l'Andra <b>Adapter la culture, l'organisation et le management de l'Andra aux défis futurs</b>	mi-2018
2 - Mise en place d'un plan d'action individuel pour les salariés identifiés lors des revues de personnels : <b>Préparer et co-construire le futur de l'Agence et accompagner son personnel</b>	10 % (2019) 20 % (2021)
3 - Frais généraux par ETPT (suivi annuellement mais cible fixée sur la moyenne sur cinq ans)	18,5 K€
4 - Pourcentage annuel de gains en matière d'achats calculé selon le mode arrêté pour la DAE	5 %/an sur la période du contrat
5 - Achats responsables : accroître le nombre de marchés de l'Andra intégrant des clauses sociales	+ 5 par an
PLACER L'ENVIRONNEMENT ET LE DIALOGUE AVEC LA SOCIÉTÉ AU CŒUR DE NOTRE ACTION	
6 - En s'appuyant sur la mise en place des chantiers de concertation : <ul style="list-style-type: none"> <li>• sélectionner le scénario de gouvernance de Cigéo qui sera proposé par l'Andra dans la DAC</li> <li>• construire un dispositif de surveillance sanitaire du projet Cigéo</li> </ul> <b>Garantir une meilleure intégration (environnementale et sociétale) de nos activités dans les territoires par la concertation et la co-construction</b>	mi-2019 2020
7 - Nombre de dispositifs de communication innovants permettant d'élargir le dialogue avec le public lancés dans l'année (rencontres à domicile, débats en ligne, vidéo question-réponse, youtubeurs, etc.) <b>Mettre en œuvre des dispositifs innovants de dialogue, en interne comme en externe</b>	4 par an
8 - Nombre d'interventions de salariés dialogueurs de l'Andra dans des manifestations extérieures <b>Mettre en œuvre des dispositifs innovants de dialogue, en interne comme en externe</b>	10 par an
RÉUSSIR CIGÉO COLLECTIVEMENT	
9 - Dépôt de la DAC <b>Déposer une DAC s'appuyant sur les études d'avant-projet détaillé</b>	mi-2019
10 - Pourcentage de réponses, dans le cadre de l'instruction de la DAC Cigéo, aux engagements pris par l'Andra et exprimés par l'ASN dans son avis suite au GP de 2017 <b>Mettre en place les outils et les actions d'accompagnement de Cigéo</b>	100 %
11 - Nombre d'interventions annuelles dans des réunions et des colloques internationaux pour assurer le partage à l'international des travaux menés dans le cadre de Cigéo	>10
12 - Poursuite du programme de démonstration en Laboratoire souterrain : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fin des démonstrations et des prototypes HA</li> <li>- Démarrage du démonstrateur d'alvéole de grande section</li> </ul> <b>Mettre en œuvre une démarche sous-tendant l'optimisation du projet, le développement incrémental et la réversibilité</b>	fin 2018 début 2020
13 - Préparer la phase de réalisation* <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision cible de la maîtrise d'ouvrage</li> <li>- Adaptation des fonctions achat et ingénierie contractuelle</li> <li>- Gréement des fonctions support</li> </ul> <b>Préparer les actions en prévision de la phase de réalisation</b>	fin 2018 mi-2019 fin 2020

Les objectifs auxquels se réfèrent les différents indicateurs sont mentionnés en rose

<b>CONFIRMER L'EXCELLENCE INDUSTRIELLE DE L'AGENCE ET CONTRIBUER À CELLE DE LA FILIÈRE</b>	
14 - Dépôt du réexamen de sûreté du CSM <b>Promouvoir l'image, l'excellence et l'acceptation des centres</b>	mi-2019
15 - Révision de l'étude d'impact du CSA <b>Promouvoir l'image, l'excellence et l'acceptation des centres</b>	fin 2019
16 - Indice de satisfaction globale des producteurs concernant la prise en charge des déchets dans les centres industriels <b>Satisfaire les clients</b>	2017 : 4,6/6 2018 : 4,8/6 2019-2021 : ≥ 5/6
17 - Objectif de rentabilité du CSA fixé avec les producteurs sur la période 2015-2019 <b>Satisfaire les clients</b>	7,5 M€
18 - Individus de pays étrangers formés par l'Andra <b>Promouvoir l'image, l'excellence et l'acceptation des centres</b>	cible annuelle en hommes/jour : 1 000
19 - Événement INES de niveau 2 sur les centres en exploitation	0
20 - Mise à disposition claire et partagée des spécifications d'acceptation des colis de déchets sur le CSA <b>Clarifier le positionnement de l'Andra dans son écosystème et face aux nouveaux enjeux</b>	fin 2018
<b>DÉVELOPPER, CAPITALISER ET TRANSMETTRE LES CONNAISSANCES</b>	
21 - Mise en œuvre du schéma de gouvernance des systèmes d'information de l'Andra <b>Mettre en place des dispositifs permettant d'exploiter, de capitaliser les connaissances et d'en assurer la mémoire</b>	fin 2018
22 - Dépôt de l' <i>European joint programming</i> sur le stockage géologique <b>Assurer le développement incrémental de la RD&amp;D en support à l'optimisation des projets et à l'exploitation des stockages</b>	fin 2018
23 - Programme de R&D Cigéo post-DAC <b>Assurer le développement incrémental de la RD&amp;D en support à l'optimisation des projets et à l'exploitation des stockages</b>	mi-2021
24 - Cartographie du patrimoine de connaissances scientifiques et technologiques de l'Andra <b>Mettre en place des dispositifs permettant d'exploiter, de capitaliser les connaissances et d'en assurer la mémoire</b>	fin 2018
25 - Nombre d'idées innovantes soumises dans le cadre des challenges de l'innovation <b>Soutenir l'innovation</b>	2017 : 5 2018 : 10 2019 : 12
<b>ASSEOIR LE MODÈLE D'AGENCE PUBLIQUE FAISANT RÉFÉRENCE, POUR UNE GESTION SÛRE ET PROPORTIONNÉE AUX ENJEUX</b>	
26 - Mise en place et information des nouvelles dispositions de la CNAR en application du décret BSS et sécurité des sources	mi-2018
27 - Schéma de gestion des déchets FA-VL <b>Intégrer la complexité des enjeux pour proposer des filières et des principes de gestion des déchets cohérents et mieux adaptés</b>	fin 2019
28 - Production et diffusion de l' <i>Inventaire national</i> <b>Mieux faire valoir le modèle d'Agence publique en l'adaptant aux défis</b>	mi-2018
29 - Définition des caractéristiques d'un stockage TTFA et évaluation de leur pertinence technique et économique dans le contexte des chantiers de démantèlement <b>Déployer des solutions proportionnées dans le cadre de la gestion des démantèlements et des déchets</b>	fin 2018
30 - Pourcentage des salariés identifiés formés à l'animation transverse et matricielle <b>Faire évoluer les compétences, au-delà des savoirs, pour répondre aux challenges et aux objectifs des projets</b>	100 % d'ici la fin du contrat

\* Les dates cibles sont dépendantes d'éventuels réajustement du calendrier de construction de Cigéo

# BILAN DU CONTRAT 2013-2016

Au terme du contrat 2013-2016, on relève au titre des différentes activités l'ayant structuré les points saillants suivants :

## « CONCEPTEUR-ENSEMBLIER INNOVANT DISPOSANT D'UNE RECHERCHE DE HAUT NIVEAU » : DES COMPÉTENCES FÉDÉRÉES POUR PROGRESSER

### Les projets de stockage : des étapes importantes du débat public de 2013 à la loi de juillet 2016

Après la finalisation de l'esquisse de Cigéo et la revue de projet associée, la phase d'avant-projet a pu démarrer et aboutir à une revue de fin de phase d'avant-projet sommaire (APS) mi-2015. Un premier projet d'organisation industrielle pour la phase de réalisation de la tranche 1 de Cigéo a été présenté en 2015 et l'ensemble des documents constituant le dossier d'options de sûreté ont été remis à l'ASN en avril 2016. Parallèlement, les opérations de reconnaissances géotechniques et environnementales ont débuté sur le site de Meuse/Haute-Marne. Concernant les coûts de Cigéo, l'Andra a transmis en 2014, conformément à l'article L. 542-12 du Code de l'environnement, à la ministre en charge de l'Énergie sa proposition d'évaluation. Un arrêté ministériel a ensuite été publié le 15 janvier 2016 fixant un coût de 25 Mds€.

En 2016, la loi n° 2016-1015 a marqué une étape importante en précisant la notion de réversibilité et les modalités de création de Cigéo.

Enfin, concernant l'insertion territoriale, l'Agence a présenté en 2015 les différents aménagements liés à Cigéo (poste électrique, voie ferrée, etc.) et publié un document *Données d'entrée pour les acteurs du territoire* en vue de préparer l'intégration du projet Cigéo. Le travail sur le contrat de développement du territoire a été lancé à la demande du Premier ministre par le préfet coordinateur au cours de l'été 2016 en amont d'une réunion du Comité de haut niveau présidé par Christophe Sirugue, secrétaire d'État à l'Industrie et portant notamment sur les actions d'accompagnement et de développement économique.

Concernant le projet FA-VL, les investigations géologiques ont été lancées sur la communauté de communes de Soulaines en 2013 et, conformément à la demande du PNGMDR, l'Andra a remis à l'État un rapport d'étape à l'été 2015.

### Une R&D qui s'adapte aux besoins des projets

En matière de R&D, l'Andra a élaboré un nouveau programme pour la période 2013-2016 couvrant l'ensemble des activités de l'Agence et structuré autour de thématiques opérationnelles et non plus de domaines scientifiques. Une première actualisation a été réalisée fin 2016-début 2017 en tenant compte des enseignements de la préparation des dossiers d'options de sûreté (DOS) de Cigéo et des premiers retours de leur évaluation (revue internationale de l'AIEA, etc.) pour introduire une meilleure lisibilité de l'articulation de la RD&D avec les différents jalons du développement de Cigéo. L'Observatoire pérenne de l'environnement (OPE), créé par l'Andra sur le territoire de Meuse/Haute-Marne autour de Cigéo, a vu l'achèvement de son architecture de dispositifs expérimentaux avec la mise en service de l'Écothèque en 2014, établissant ainsi sa capacité d'appui aux études d'impact et à l'insertion de Cigéo dans le territoire.



Enfin, dans l'optique d'accroître l'efficacité des filières de gestion des déchets radioactifs, l'Andra a soutenu les activités de RD&D en matière de caractérisation, de tri, de traitement et de conditionnement de déchets radioactifs. Ainsi, dans le cadre du programme d'investissements d'avenir, suite à l'accord du CGI, Areva et le CEA ont engagé avec l'appui de l'Andra un projet de recherche technologique soutenu à hauteur de 20 M€ relatif au traitement de certains déchets MA-VL organiques. Dans ce même cadre et en lien avec l'ANR, l'Andra a lancé deux appels à projets successifs en 2015 et en 2016, sur les déchets de démantèlement, avec le démarrage des premiers projets sélectionnés dès 2016.

## « INDUSTRIEL EXEMPLAIRE » : DES SOLUTIONS RÉPONDANT AUX ATTENTES ET DES IMPACTS MAÎTRISÉS

L'Andra a poursuivi les actions pour rendre plus robuste la filière des déchets des producteurs hors électronucléaire, en mettant en fonctionnement le centre de regroupement et d'entreposage du Cires. Les travaux de la tranche 2 du stockage de déchets TFA, puis le lancement de la construction d'une alvéole dédiée aux déchets de grandes dimensions ont été réalisés respectivement en 2014 et 2016 conformément au planning. En juillet 2016, l'Andra a remis le dossier d'orientation du réexamen de sûreté à l'ASN en préparation du réexamen de sûreté de 2019 du CSM et en août 2016 le dossier de réexamen de sûreté du CSA. Le nouveau contrat de prise en charge des déchets FMA-VC pour la période 2015-2019 a été signé avec les producteurs.

En parallèle, l'Andra a initié le développement de ses activités sur l'amont du stockage, conduisant notamment à la signature de contrats sur l'optimisation de la gestion de déchets de démantèlement avec les détenteurs d'Installations nucléaires de base et dont certains résultats ont pu être intégrés dans le schéma stratégique de gestion des déchets TFA.

Les indicateurs relatifs à la maîtrise des risques accidentels et à l'impact environnemental illustrent des résultats satisfaisants correspondant à une implication forte de l'Agence dans ces domaines. Pourtant, malgré l'ensemble des mesures prises et une attention soutenue portée par l'Agence, un accident mortel est survenu au laboratoire de Bure en janvier 2016 dont l'Andra et ses sous-traitants ont tiré les enseignements indispensables. Sur les centres de surface, la performance de l'Andra est restée bonne avec un nombre d'événements INES déclarés et un taux de fréquence des accidents du travail très faible.

## « EXPERT PUBLIC GARANT DE L'EXHAUSTIVITÉ DES SOLUTIONS DE GESTION DES DÉCHETS RADIOACTIFS »

### Une expertise mobilisée autour de réflexions stratégiques et d'activités opérationnelles

L'expertise de l'Andra a été mise à contribution tout au long du contrat et s'est notamment traduite par la production de nombreux avis sur des sujets tels que les perspectives industrielles des réacteurs de quatrième génération et de la séparation-transmutation, le recyclage de matériaux métalliques TFA ou l'évaluation technico-économique des modes de gestion des Résidus solides banalisés. Plus spécifiquement, dans le cadre de la finalisation du PNGMDR 2013-2015, l'Andra a rendu plusieurs rapports et avis à l'État sur les études conduites durant cette période, et s'est impliquée dans la préparation du projet de PNGMDR 2016-2018.



L'édition 2015 de *l'Inventaire national des matières et déchets radioactifs* a été publiée le 1<sup>er</sup> juillet 2015 et ses données mises à disposition en *open data*. Concernant l'assainissement des sites pollués, l'Andra a poursuivi sa participation aux chantiers de l'opération « diagnostic radium », achevé la réhabilitation de deux sites pollués à Gif-sur-Yvette et du site de l'ancienne usine Orflam-Plast à Pargny-sur-Saulx et mis au point une solution de gestion d'une grande partie des déchets chimiques liquides et solides abandonnés par l'exploitant sur le site d'Isotopchim.

## « CENTRE D'INFORMATION ET DE DIFFUSION EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL »

### Le déploiement de nouveaux outils de dialogue et le renforcement de la concertation

L'Andra s'est investie dans le débat public pour informer et trouver des formes nouvelles de dialogue avec les parties prenantes. Elle a également lancé plusieurs actions innovantes comme l'exposition *La radioactivité : de Homer à Oppenheimer* ou la mise en place d'un blog *Les Arpenteurs* sur les enjeux de société liés aux déchets radioactifs.

Les échanges avec les parties prenantes se sont par ailleurs développés notamment avec les élus pour présenter l'esquisse Cigéo et les investigations géologiques FA-VL.

L'intérêt du public pour les sujets portés par l'Andra s'est traduit par une fréquentation importante des sites Internet de l'Andra (320 000 visites en 2015), et une progression constante du nombre d'abonnés des comptes Twitter et LinkedIn. En 2014, plus de 16 000 personnes ont visité les centres de l'Andra, avec un public scolaire et de riverains important alors que la journée portes ouvertes 2015 a permis d'accueillir plus de 1 500 visiteurs au Cires et au CMHM.

### Installation du Comité Éthique et Société de l'Andra 2016

Rattaché au Conseil d'administration, le Comité Éthique et Société a pour mission d'éclairer l'Andra sur les enjeux éthiques et sociaux qui concernent son activité et ses projets, de donner des avis et d'évaluer l'Agence notamment sur :

- La prise en compte effective dans les modalités de travail de l'Andra des enjeux éthiques, citoyens et sociétaux ;
- Le dialogue et l'implication des parties prenantes.

Le Comité Éthique et Société est composé de personnalités qualifiées indépendantes, aux expertises plurielles ainsi que de représentants d'instances de démocratie (CNDP, HCTISN, CESER). Il s'est réuni pour la première fois le lundi 12 décembre 2016.



## Une présence affirmée à l'international

L'Andra a, au cours de cette période quadriennale, porté ses efforts à la fois sur sa notoriété et sur le développement de ses activités contractuelles. Elle a ainsi renforcé sa présence institutionnelle notamment en présidant le groupe RWMC de l'AEN en participant activement aux travaux de la plateforme européenne IGD-TP, dont elle a assuré le secrétariat administratif, ainsi qu'à de nombreux groupes de travail de l'AIEA et de l'AEN et en organisant avec cette dernière une conférence internationale sur la conservation de la mémoire des déchets radioactifs à Verdun en 2014 puis la conférence internationale sur le stockage géologique (ICGR) à Paris en 2016.

Sur le plan contractuel, tout en remplissant globalement ses objectifs de chiffre d'affaire à l'international, l'Andra a participé aux efforts de la filière française pour la promotion et la vente de prestations et de services à l'international.

Enfin, l'expertise scientifique et technique de l'Andra lui a permis de participer à différents projets de R&D financés dans le cadre d'Euratom sur le stockage géologique (Dopas, Cebama, MoDerRN, MoDerN2020, etc.). Au-delà du soutien financier apporté, cette participation active et sur des sujets scientifiques et/ou technologiques divers a contribué à asseoir davantage la présence de l'Andra et de ses partenaires de recherche en Europe.

## « SOUTIEN ET MANAGEMENT »

### Des coûts maîtrisés

La maîtrise des coûts a été poursuivie, avec des frais généraux maintenus en dessous de la cible du contrat quadriennal. Une démarche complémentaire de recherche d'économies a été lancée en 2015 visant en particulier à faire partager la culture de la juste dépense. Une analyse fine de tous les postes de dépenses de frais généraux a été initiée conduisant à une perspective d'économie supplémentaire d'environ 5 % par an par rapport à la cible. En amont, une démarche de rationalisation des effectifs a également été menée et, en aval, l'évaluation de la problématique « faire ou faire faire » s'est traduite par l'analyse de l'ensemble des commandes en cours pour expertiser la juste dépense et le bon emploi des ressources internes.

Les coûts d'exécution des contrats de vente ont également été maîtrisés et les gains de productivité attendus par les producteurs financeurs atteints.

Dans un souci d'optimisation et d'efficacité, l'Agence a poursuivi sa démarche de digitalisation par le recours progressif pour ses grands processus administratifs aux *workflows* et aux plateformes dématérialisées.

En matière de financement des activités de l'Andra, une contribution spéciale, basée sur le principe pollueur-payeur, versée par les producteurs, a été mise en place en 2014 pour alimenter un fonds destiné au financement des études de conception et des travaux préalables de Cigéo. La charte de gestion de ce fonds a été adoptée par le Conseil d'administration de l'Agence.

## Une organisation interne qui s'adapte

Plusieurs chantiers ont été lancés, visant notamment à responsabiliser pour être plus performants et à adapter l'organisation de l'Agence à l'élargissement de la mission de ses centres. Ils ont été accompagnés de la création d'une direction du projet Cigéo, d'une direction de l'ingénierie, d'une direction sûreté, environnement et stratégie filières fin 2015. Ces évolutions ont été conduites en poursuivant un dialogue social de qualité, incluant de l'innovation sociale (télétravail) et en fédérant les salariés autour de valeurs communes.

Cette capacité d'adaptation a également contribué au renouvellement en 2016 de sa triple certification ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 1800.

# GLOSSAIRE

<b>AEN</b>	Agence pour l'énergie nucléaire	<b>HA</b>	Haute activité
<b>AFNI</b>	Agence France nucléaire international	<b>HCTISN</b>	Haut Comité pour la Transparence et l'Information sur la Sécurité Nucléaire
<b>AIEA</b>	Agence internationale de l'énergie atomique	<b>ICGR</b>	International conference on geological repositories
<b>ANR</b>	Agence nationale de la recherche	<b>IGD-TP</b>	The implementing geological disposal technology platform
<b>APD</b>	Avant projet détaillé	<b>INB</b>	Installation nucléaire de base
<b>APS</b>	Avant projet sommaire	<b>INES</b>	International nuclear event scale
<b>ASN</b>	Autorité de sûreté nucléaire	<b>IRSN</b>	Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire
<b>BIM</b>	Building information modeling	<b>MA-VL</b>	Moyenne activité à vie longue
<b>BSS</b>	Basic safety standards	<b>NORM</b>	Naturally occurring radioactive materials
<b>CEA</b>	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives	<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>CESER</b>	Conseil économique, social et environnemental régional	<b>OPE</b>	Observatoire pérenne de l'environnement
<b>CGI</b>	Commissariat général à l'investissement	<b>PCMNI</b>	Protection et contrôle des matières nucléaires, de leurs installations et de leur transport
<b>Cigéo</b>	Centre industriel de stockage géologique	<b>PDD</b>	Plan de développement des composants du stockage
<b>Cires</b>	Centre industriel de regroupement, d'entreposage et de stockage	<b>PDE</b>	Plan directeur pour l'exploitation
<b>CMHM</b>	Centre de Meuse/Haute-Marne	<b>PHIPI</b>	Phase industrielle pilote
<b>CNAR</b>	Commission nationale des aides dans le domaine radioactif	<b>PIA</b>	Programme d'investissements d'avenir
<b>CNDP</b>	Commission nationale du débat public	<b>PLM</b>	Product & project lifecycle management
<b>CSA</b>	Centre de stockage de l'Aube	<b>PNE</b>	Producteurs non électronucléaires
<b>CSM</b>	Centre de stockage de la Manche	<b>PNGMDR</b>	Plan national de gestion des matières et déchets radioactifs
<b>DAC</b>	Demande d'autorisation de création	<b>R&amp;D</b>	Recherche et développement
<b>DAE</b>	Direction des achats de l'État	<b>RD&amp;D</b>	Recherche, développement et démonstration
<b>DCE</b>	Dossier de consultation des entreprises	<b>RSE</b>	Responsabilité sociétale des entreprises
<b>DGEC</b>	Direction générale de l'Énergie et du Climat	<b>RWMC</b>	Radioactive waste management committee
<b>DOS</b>	Dossier d'options de sûreté	<b>SINI</b>	Secrétariat interministériel sur le nucléaire international
<b>ETPT</b>	Equivalent temps plein travaillé	<b>SSD</b>	Stockage sur site de production de déchets
<b>FA-VL</b>	Faible activité à vie longue	<b>TFA</b>	Très faible activité
<b>FMA-VC</b>	Faible et moyenne activité à vie courte	<b>TTFA</b>	Très très faible activité
<b>GP</b>	Groupe permanent d'experts		
<b>GPEC</b>	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences		









**AGENCE NATIONALE  
POUR LA GESTION  
DES DÉCHETS RADIOACTIFS**

1 / 7, rue Jean-Monnet  
92298 Châtenay-Malabry cedex  
Tél. : 01 46 11 80 00  
[www.andra.fr](http://www.andra.fr)