



CONTRAT D'OBJECTIFS État-Andra 2013-2016



 <i>Liberté • Égalité • Fraternité</i> RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'ÉNERGIE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES



L'Andra, ses missions

Établissement public à caractère industriel et commercial (Épic), l'Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs (Andra) est chargée de trouver et mettre en œuvre des solutions de gestion sûres pour l'ensemble des déchets radioactifs français afin de protéger les générations présentes et futures du risque que présentent ces déchets.

Indépendante des producteurs de déchets radioactifs, l'Andra est placée sous la tutelle des ministres chargés respectivement de l'énergie, de la recherche et de l'environnement.

Son rôle a été défini par deux lois successives: la loi du 30 décembre 1991 qui 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 et la loi du 28 juin 2006 relative à la gestion durable des matières et déchets radioactifs, qui constitue son cadre d'action, et qui lui confie les missions suivantes :

- Mission de conception, de recherche scientifique et de développement technologique :
 - étudier 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'ensemble des offres de service de l'Agence en France et à l'international ;
 - diffuser le plus largement possible la culture scientifique et technique.

L'Agence est implantée sur quatre sites: son siège à Châtenay-Malabry, le Centre de stockage de la Manche, les Centres industriels de l'Andra dans l'Aube et le Centre de Meuse/Haute-Marne.

À fin 2012, elle compte environ 570 salariés, pour un budget annuel d'environ 200 M€. La répartition de ce budget suivant les différents activités et commanditaires est présentée en annexe.



SOMMAIRE

CONTEXTE ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES..... P.7

- Bilan du contrat 2009-2012 P.8
- Nouveaux éléments de contexte P.10
- Nouvelles priorités des pouvoirs publics P.12
- Orientations stratégiques P.13

LES OBJECTIFS DU CONTRAT P.15

- Concepteur-ensemblier disposant d'une recherche de haut niveau..... P.16
- Industriel exemplaire..... P.22
- Expert public garant de l'exhaustivité des solutions de gestion des déchets radioactifs P.26
- Centre d'information et de diffusion en France et à l'international P.30
- Soutien et management P.34

ANNEXES..... P.41

- **Annexe 1** : Tableau des activités et commanditaires de l'Andra P.42
- **Annexe 2** : Les principaux jalons du contrat d'objectifs P.43
- **Annexe 3** : Indicateur de suivi du contrat P.44
- **Annexe 4** : Glossaire P.47

UN NOUVEAU CONTRAT POUR DE NOUVEAUX ENJEUX

L'Andra et l'État ont conclu un nouveau contrat d'objectifs, présenté dans ce document, qui couvre la période 2013-2016. Le dispositif de contractualisation avec l'État, en vigueur depuis 2001, vise à conforter le cadre d'action de l'Agence et orienter ses objectifs à moyen terme, sur des périodes quadriennales.

L'Andra contribue de manière essentielle à la politique française de gestion des déchets radioactifs, définie dans la loi du 28 juin 2006 et dans ses textes d'application, notamment le Plan National de Gestion des Matières et Déchets Radioactifs (PNGMDR), mis à jour tous les trois ans. La pertinence de la politique volontariste mise en place par l'État depuis 1991 a été confirmée par les progrès réalisés pour une gestion responsable et sûre des déchets radioactifs : aujourd'hui, 90 % des déchets radioactifs produits en France disposent d'une filière de stockage opérationnelle. Après les deux contrats quadriennaux précédents qui ont permis de consolider le rôle de l'Andra et son organisation, les orientations stratégiques retenues dans le présent contrat d'objectifs visent à répondre aux nouveaux enjeux de la période à venir : poursuivre la mise en place de deux nouvelles filières de stockage - pour les déchets de faible activité à vie longue et pour les déchets de haute activité et moyenne activité à vie longue -, optimiser les filières de gestion des déchets en travaillant notamment sur les étapes en amont du stockage (caractérisation, tri, traitement des déchets...), développer et exporter le savoir-faire de l'Andra à l'international. Ces orientations visent aussi à permettre le développement de l'Andra pour qu'elle puisse assurer ses missions et répondre aux attentes de la société comme à celles des producteurs de déchets.

Ce contrat exprime donc une ambition partagée par l'État et l'Andra : conforter l'Agence dans sa contribution à une gestion sûre et responsable des déchets radioactifs, afin que la France reste exemplaire en la matière et une référence au niveau international.

La rédaction de ce contrat est le fruit d'un important travail de réflexion et de consultation qui s'est déroulé tout au long de l'année 2012. Il s'est d'abord appuyé sur un travail mené par l'équipe de direction de l'Andra au dernier trimestre 2011, qui a proposé des orientations stratégiques pour l'Agence. Ensuite, l'Andra et ses tutelles - les ministères en charge respectivement de l'énergie, de la recherche et de l'environnement - ont défini les orientations stratégiques du contrat, les objectifs et indicateurs, et ont rédigé le contrat, en étroite association. En parallèle, l'Andra a consulté les principales parties prenantes de ses activités : producteurs de déchets radioactifs, élus des territoires autour de ses sites d'implantation, Haut comité pour la transparence et l'information sur la sécurité nucléaire (HCTISN), Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques (OPECST), commissions locales autour de ses sites d'implantation, associations de protection de l'environnement, afin d'identifier leurs attentes envers l'Andra pour les années à venir. L'encadrement de l'Andra, les salariés et les partenaires sociaux ont également été consultés et ont enrichi la rédaction du contrat.



DELPHINE BATHO
MINISTRE DE L'ÉCOLOGIE,
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'ÉNERGIE



GENEVIÈVE FIORASO
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE



PIERRE MOSCOVICI
MINISTRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES



FRANÇOIS-MICHEL GONNOT
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



MARIE-CLAUDE DUPUIS
DIRECTRICE GÉNÉRALE



CONTEXTE ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

BILAN DU CONTRAT
2009-2012 | P.8

NOUVEAUX ÉLÉMENTS
DE CONTEXTE | P.10

NOUVELLES PRIORITÉS
DES POUVOIRS PUBLICS | P.12

ORIENTATIONS
STRATÉGIQUES | P.13

CONTEXTE ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

BILAN DU CONTRAT 2009-2012

Le contrat d'objectifs 2009-2012 orientait l'action de l'Andra vers une quadruple ambition : être un industriel exemplaire en matière d'exploitation de centres de stockage de déchets radioactifs ; développer des solutions de stockage et d'entreposage en s'appuyant sur une recherche et développement (R&D) de haut niveau ; optimiser les filières de gestion des déchets et diffuser et valoriser ses connaissances sur les déchets radioactifs et leur gestion.

Cette période du contrat 2009-2012 a vu un développement interne de l'Andra, conséquence directe de la mise en œuvre de ses ambitions : croissance des effectifs, élargissement de son champ d'action, modifications conséquentes de son organisation. Au terme de cette période, l'Agence est ainsi renforcée et a atteint dans une large mesure les objectifs du contrat quadriennal, en s'appuyant sur quelques atouts majeurs :

- **La nature publique de son activité** et la légitimité qui lui a été donnée par le Parlement à sa création pour conduire une gestion durable des déchets radioactifs.
- **Son expérience industrielle reconnue** en France comme à l'étranger, pour le stockage des déchets radioactifs français de très faible activité et de faible et moyenne activité à vie courte.
- **Sa capacité à concevoir des stockages sûrs**, qui répondent aux attentes de l'État, des producteurs de déchets et de l'autorité de sûreté et prennent en compte les attentes des autres parties prenantes, grâce à sa capacité d'intégration de trois métiers : la sûreté à long terme, la R&D et l'ingénierie.
- **Vingt années d'expérience** dans le domaine du stockage des déchets radioactifs, associées à une présence quotidienne sur le terrain, à l'écoute des populations qui vivent à proximité de ses installations en Manche, Aube, Meuse et Haute-Marne.
- **Sa capacité à mobiliser les compétences** et les ressources, qui lui confère la réactivité nécessaire pour répondre aux demandes de l'État et à ses clients et pour s'adapter aux enjeux

croissants de ses projets, capacité fondée sur une motivation importante du personnel et une forte cohésion autour de valeurs partagées.

- **La qualité de son dialogue social.**

Au terme du contrat 2009-2012, on relève :

- **Sur le plan industriel**, la confirmation du retour à l'équilibre de l'exploitation du centre de stockage de déchets de très faible activité mais la forte dégradation des résultats de la filière de gestion des déchets radioactifs hors électronucléaire ; la création d'une capacité de regroupement et d'entreposage de colis de déchets en attente de filière de stockage ; l'amélioration de la sûreté et de la maîtrise des risques en général, notamment vis-à-vis de la santé et de la sécurité des personnels.
- **La validation du choix de la zone d'intérêt pour la reconnaissance approfondie** (ZIRA), fruit d'un travail scientifique et technique et d'une concertation avec les parties prenantes locales. Ce choix a permis de franchir une étape importante pour la localisation du projet de Centre industriel de stockage géologique (Cigéo), permettant à l'État de lancer l'élaboration d'un schéma interdépartemental de développement du territoire Meuse/Haute-Marne (SIDT) pour accompagner l'implantation du projet.
- **Le passage en phase de conception industrielle du Centre industriel de stockage géologique** (Cigéo), avec la montée en puissance de l'Andra en tant que maître d'ouvrage et la réalisation de l'esquisse industrielle de Cigéo avec l'appui d'un maître d'œuvre système, ainsi que l'autorisation de poursuite de l'exploitation du Laboratoire souterrain et les premiers dépôts de brevets. La signature d'une convention de coopération pour le projet Cigéo entre l'Andra, AREVA, le CEA et EDF organise les modalités d'interface entre l'Andra d'une part et AREVA, le CEA et EDF d'autre part, dans le respect des responsabilités de chacun.

- **La confirmation, par le Conseil de politique nucléaire du 28 septembre 2012, du calendrier prévu par la loi de 2006** en ce qui concerne le centre de stockage géologique des déchets hautement radioactifs et moyennement radioactifs à vie longue et de la tenue du débat public en 2013.

- **La décision de la Commission nationale du débat public (CNDP)** d'organiser en 2013 le débat public sur « le projet de création d'un stockage réversible profond de déchets radioactifs en Meuse/Haute-Marne ».

- **L'élargissement des domaines de R&D** de l'Agence : dans le domaine de l'environnement, l'Observatoire pérenne de l'environnement (OPE) a été labellisé SOERE (Système d'observation et d'expérimentation pour la recherche en environnement) ; dans le domaine des sciences humaines et sociales, un groupement de laboratoires a été créé. L'Andra a établi une stratégie d'observation et de surveillance du stockage et engagé le développement de moyens de mesures associés. Enfin, l'Andra a développé ses travaux sur l'amont du stockage et s'efforce de faire aboutir des projets collaboratifs avec des industriels dans ce domaine, grâce au fonds « Investissements d'avenir ». Le rapport d'évaluation de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) sur la stratégie scientifique de l'Andra et son organisation conforte l'Agence dans ces orientations, souligne le leadership scientifique de l'Andra dans son domaine et préconise une plus grande valorisation de ses travaux au niveau national et international.

- **La mise en sécurité des sites pollués par la radioactivité** qui posaient des problèmes sanitaires et le lancement d'une nouvelle phase de remise en état de sites historiques, dans le cadre de l'opération « diagnostic radium » (ODR) lancée en 2010 par le Préfet de région Ile-de-France.

- **En matière d'information**, d'une part, la publication de deux éditions de l'Inventaire national, en 2009 et 2012, avec un effort accru d'exhaustivité et d'adéquation aux attentes des différents publics et, d'autre part, le développement de nouveaux

outils qui mettent à disposition du plus grand nombre des ressources pédagogiques (site www.dechets-radioactifs.com, kit « Les incollables », exposition « La radioactivité : de Homer à Oppenheimer »...). Les échanges avec les parties prenantes, relais d'opinion et journalistes ont nettement augmenté, notamment au niveau local. Enfin, la présence de l'Andra sur internet a été repensée afin d'être encore plus accessible. Ces actions doivent contribuer à améliorer la notoriété de l'Andra qui reste faible.

- **La montée en puissance des activités à l'international**, tant au plan institutionnel que commercial.

- **La modification de la structure de gouvernance de l'Agence**, avec de nouveaux statuts, un nouveau conseil d'administration assisté par un nouveau comité financier, et la création d'un comité industriel, ainsi qu'une plus grande formalisation de sa gouvernance interne, avec la mise en place d'un pilotage stratégique et d'une gestion des risques stratégiques formalisée.

- **La recherche d'un site pour le stockage des déchets FA-VL**, qui s'est soldée par un retrait de la candidature des deux communes retenues pour réaliser des investigations géologiques. Ceci a conduit l'État à redéfinir, dans le PNGMDR, des objectifs à plus long terme pour la définition des filières de gestion de ces déchets, et l'Andra à remettre de nouvelles propositions pour la poursuite du projet dans le cadre d'un rapport remis fin 2012.

CONTEXTE ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

NOUVEAUX ELEMENTS DE CONTEXTE

La période du contrat 2009-2012 a vu des évolutions conséquentes de l'environnement externe de l'Agence liées :

Au contexte évolutif de l'énergie nucléaire au niveau national et mondial :

- Toutes les activités liées au nucléaire ont été profondément marquées par la catastrophe de la centrale nucléaire de Fukushima Daiichi au Japon le 11 mars 2011. Même si l'Andra n'a pas été concernée par les évaluations complémentaires de sûreté demandées aux exploitants nucléaires en 2011, il n'en demeure pas moins que les approches en matière de sûreté nucléaire vont être durablement et profondément modifiées pour tous les types d'installation nucléaire.

- En France, la Cour des Comptes a publié le 31 janvier 2012 un rapport sur les coûts de la filière nucléaire. La Commission « Énergie 2050 » a aussi publié une analyse de scénarios énergétiques à l'horizon 2050. L'enjeu de la gestion des déchets radioactifs est de plus en plus identifié comme une problématique clé pour la durabilité d'une filière nucléaire, quelle qu'elle soit, et qui se pose quels que soient les bouquets énergétiques futurs.

- Cette prise de conscience se développe au niveau international. Ainsi, la directive 2011/70/Euratom qui établit un cadre communautaire pour la gestion du combustible usé et des déchets radioactifs impose à chaque État de se doter d'une politique de gestion des déchets radioactifs formalisée. Ailleurs, de nombreux pays mettent en place ou relancent des systèmes législatifs et de gouvernance pour la gestion des déchets radioactifs.

À la reconnaissance du stockage géologique comme le mode de gestion des déchets HA-MAVL le plus sûr :

- Parallèlement, le stockage géologique est de plus en plus reconnu internationalement comme la solution de référence pour gérer en toute sûreté les déchets radioactifs de haute activité et moyenne activité à vie longue. Ainsi, la directive 2011/70/Euratom retient ce mode de gestion en référence. L'IGD-TP, plateforme technologique européenne animée par les principaux organismes chargés de la gestion des déchets radioactifs, a formulé la vision stratégique suivante : d'ici 2025, les premiers stockages géologiques pour les combustibles usés et les déchets HA et MA-VL seront exploités en Europe. De même, aux États-Unis, la *Blue Ribbon Commission*, mise en place en janvier 2010 suite à l'arrêt du projet de stockage de Yucca Mountain pour faire des recommandations au gouvernement américain, propose, dans son rapport du 26 janvier 2012, de développer rapidement la réalisation d'une ou plusieurs installations de stockage géologique.

À l'évolution du contexte industriel français de gestion des déchets radioactifs :

- On voit émerger progressivement un « marché » autour des activités liées à la gestion des déchets radioactifs en amont du stockage : d'une part, les activités de démantèlement vont en se développant, d'autre part, on voit apparaître des prestataires qui interviennent auprès des exploitants nucléaires pour la production, le traitement, et le conditionnement des déchets radioactifs.

- La filière industrielle à laquelle recourt l'Andra pour les déchets des producteurs hors électronucléaire s'est révélée fragilisée tant pour le traitement, l'incinération que l'entreposage, ce qui a largement réduit la capacité de prise en charge des déchets radioactifs de ces derniers.

À des attentes croissantes en matière de concertation :

- Le HCTISN a publié le 17 octobre 2011 un rapport qui tire le retour d'expérience de l'échec de la recherche de site pour les déchets FA-VL, en 2009, et émet des recommandations pour la reprise d'un processus de recherche de site. Il insiste sur le rôle renforcé que l'État doit tenir dans une telle démarche, ainsi que sur la nécessaire concertation et association des territoires suffisamment en amont de la démarche.
- Tirant le retour d'expérience des derniers débats publics comme de la « gouvernance à 5 » expérimentée lors du Grenelle de l'environnement, de nombreux acteurs associatifs ou institutionnels appellent à rendre plus efficaces les modes de concertation.

Au contexte institutionnel :

- Les objectifs de réduction des déficits publics imposent aux opérateurs de l'État des contraintes de moyens fortes, notamment la réduction de leurs effectifs et la baisse des dépenses de fonctionnement.

Dans ce contexte, des facteurs favorables pouvant contribuer au développement des missions de l'Agence sont identifiés :

- une évolution internationale qui conforte les choix de gestion sûre et responsable des déchets par l'Andra ;
- l'existence d'un marché sur l'amont du stockage avec la possibilité d'y faire valoir ses compétences et d'un marché ouvert à l'international, avec la possibilité de développer une activité de services liés au stockage des déchets radioactifs ;
- la possibilité de développer des dynamiques territoriales qui conjuguent les intérêts de l'État avec ceux des acteurs locaux : d'une part, autour du projet Cigéo, au travers du

schéma interdépartemental en Meuse et Haute-Marne, et, d'autre part, autour du projet FA-VL, en fonction des orientations qui seront retenues pour reprendre la démarche de recherche de site.

Pour autant, les points suivants appellent à la vigilance :

- l'entrée en phase industrielle du projet Cigéo nécessite d'aboutir dans les meilleurs délais à la définition des ressources financières et humaines permettant à l'Andra de répondre aux besoins générés par ce grand projet industriel, de façon compatible avec l'impératif de maîtrise des déficits publics ;
- le processus menant à la réactualisation du chiffrage de Cigéo devra être suffisamment robuste, sur la base de l'étude d'esquisse de Cigéo, pour permettre au ministre en charge de l'énergie d'arrêter le coût de Cigéo en 2013 après le débat public ;
- l'Andra doit en permanence veiller à l'exemplarité de l'exploitation des centres de stockage de surface afin de garder la confiance des élus locaux, de la population et des évaluateurs.

CONTEXTE ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

NOUVELLES PRIORITÉS DES POUVOIRS PUBLICS

Les priorités des pouvoirs publics dans le domaine de la gestion des déchets radioactifs s'appuient sur la loi de programme du 28 juin 2006 qui fixe un cadre stable et cohérent. Pour autant, certaines priorités nouvelles émergent, notamment :

- **La directive 2011/70/Euratom** promeut le stockage en couche géologique profonde comme la solution actuellement la plus sûre et la plus durable pour la gestion des déchets de haute activité et du combustible usé s'il est considéré comme un déchet. La directive demande par ailleurs que les parties prenantes se voient offrir la possibilité de participer aux processus de décision. Elle insiste sur l'apport de la R&D pour améliorer la gestion des déchets radioactifs et sur l'évaluation par les pairs pour construire la confiance.

- **Le PNGMDR 2013-2015** va marquer une nouvelle étape dans la programmation triennale de la politique française de gestion des matières et déchets radioactifs prévue par la loi de 2006. En capitalisant sur les acquis du PNGMDR 2010-2012, celui-ci permettra notamment de poursuivre l'optimisation des filières de gestion, de relancer la mise en place des filières pour les déchets FA-VL et encadrera les étapes majeures du projet Cigéo sur la période : le débat public de 2013, le dépôt de la demande d'autorisation de création en 2015, la préparation de la loi sur les conditions de réversibilité.

- **La convention entre l'État et l'Andra d'août 2010 relative au programme Investissements d'avenir** donne à l'Agence les moyens d'élargir son champ d'action au développement de solutions innovantes de traitement des déchets radioactifs et de participer ainsi activement à l'optimisation de la gestion des déchets radioactifs en France.

- L'État a aussi montré sa volonté d'organiser la filière nucléaire pour la rendre encore plus performante et capable de rayonner à l'international, avec la mise en place du **comité stratégique de filière nucléaire** (CSFN). La gestion des déchets radioactifs est un maillon clé pour cette réussite.

D'autres orientations générales des pouvoirs publics influencent aussi l'action de l'Agence et doivent être prises en compte dans le contrat :

- **La conférence environnementale pour la transition écologique** des 14 et 15 septembre 2012 qui prépare notamment le débat national sur la transition énergétique qui devrait aboutir à une loi de programmation en 2013. La transition énergétique est fondée sur la sobriété et l'efficacité, ainsi que sur le développement des énergies renouvelables (objectifs d'indépendance énergétique, de performance économique, de réduction des gaz à effet de serre).

- **La stratégie nationale de recherche pour l'énergie**, inscrite dans la loi du 13 juillet 2005 (loi POPE, article 10), en cours d'actualisation, en cohérence avec le calendrier du débat sur la transition énergétique.

- **Les assises nationales de la recherche** qui se sont tenues au deuxième semestre 2012.

CONTEXTE ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Sur la base de l'analyse de ses missions et du contexte dans lequel évolue l'Andra, les trois orientations stratégiques suivantes sont définies à l'horizon du contrat quadriennal :

En concertation avec l'ensemble des parties prenantes, préparer les décisions et la construction pour les stockages des déchets HA et MA-VL, et FA-VL :

Cet axe stratégique reprend les objectifs fixés par la loi du 28 juin 2006 : l'Andra conçoit les solutions de stockage qui permettront de garantir l'existence d'une filière de gestion pérenne et sûre pour tous les déchets radioactifs français. Pour cela, elle étudie leur implantation et prépare les décisions administratives :

- présenter des dossiers clairs et argumentés en respectant les échéances ;
- développer la concertation avec l'ensemble des parties prenantes afin de préparer la décision publique ;
- s'intégrer dans des schémas territoriaux favorisant les dynamiques socio-économiques locales ;
- coopérer avec les autres exploitants nucléaires pour répondre au mieux à leurs besoins et bénéficier de leur propre retour d'expérience, dans le respect des responsabilités de chacun ;
- développer la conception industrielle de Cigéo et préparer ses évolutions et son optimisation technico-économique dans la durée au travers d'une R&D innovante ;
- proposer un schéma industriel de gestion des déchets FA-VL qui complète les filières de gestion existantes, en tenant compte des attentes des territoires d'accueil ;
- exporter une offre pour la conception de stockages adaptée aux contextes géologiques et industriels nationaux.

En garantissant un haut niveau de sûreté, améliorer la satisfaction des clients vis-à-vis du stockage de leurs déchets radioactifs ultimes TFA et FMA-VC :

Cet axe stratégique doit permettre à l'Andra de capitaliser sur son expérience industrielle unique dans le stockage sûr des déchets radioactifs et de poursuivre l'amélioration du stockage, pour répondre toujours plus efficacement aux besoins de ses clients :

- proposer des services adaptés aux besoins de ses clients (délais de prise en charge, déchets hors norme...);
- minimiser l'impact environnemental autour de ses centres de stockage, en exploitation et après fermeture, et dialoguer avec les riverains ;
- optimiser la consommation des stockages et le coût du stockage des déchets.

Fournir et valoriser des solutions innovantes pour une gestion optimisée des déchets radioactifs :

Cet axe stratégique se traduit par un positionnement de l'Andra non seulement sur le stockage des déchets, mais aussi sur la fourniture de solutions de gestions intégrées et/ou la participation à l'optimisation de la gestion des déchets en amont du stockage :

- rétablir l'équilibre économique de la filière des producteurs hors électronucléaire et proposer des services intégrés de prise en charge industrielle de leurs déchets ;
- participer au développement de solutions de traitement innovantes pour les déchets ;
- commercialiser des services de gestion optimisés (économie, sûreté, utilisation de la ressource de stockage) des déchets pour les industriels ;
- accompagner les exploitants pour la gestion des déchets liés au démantèlement de leurs installations ;
- développer et exporter son savoir-faire à l'international à travers une offre de services de gestion responsable des déchets radioactifs.



LES OBJECTIFS DU CONTRAT

CONCEPTEUR-ENSEMBLIER DISPOSANT
D'UNE RECHERCHE DE HAUT NIVEAU | P.16

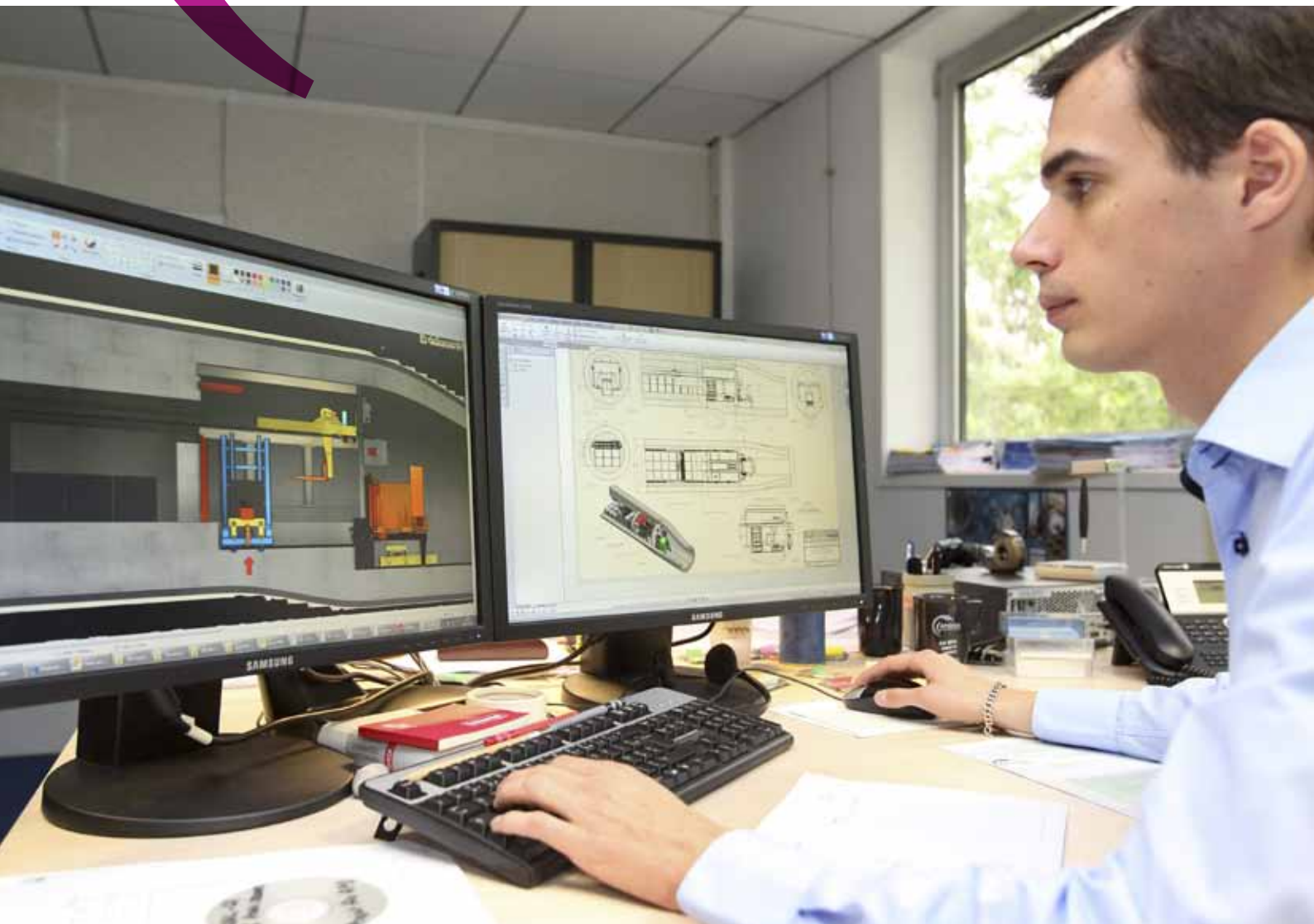
INDUSTRIEL EXEMPLAIRE | P.22

EXPERT PUBLIC GARANT DE L'EXHAUSTIVITÉ DES SOLUTIONS
DE GESTION DES DÉCHETS RADIOACTIFS | P.26

CENTRE D'INFORMATION ET DE DIFFUSION
EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL | P.30

SOUTIEN ET MANAGEMENT | P.34

CONCEPTEUR-ENSEMBLIER DISPOSANT D'UNE RECHERCHE DE HAUT NIVEAU



La loi de programme n°2006-739 du 28 juin 2006 et le PNGMDR déterminent les objectifs à atteindre pour le déploiement de solutions de gestion à long terme des déchets HA et MA-VL et des déchets FA-VL. D'ici fin 2015, l'Andra déposera la demande d'autorisation de création de Cigéo pour les déchets HA et MA-VL, et proposera un schéma industriel de gestion des déchets FA-VL. Ces deux étapes représentent des avancées majeures pour répondre au besoin industriel des producteurs de déchets radioactifs. Pour atteindre ces objectifs, l'Andra sera particulièrement attentive à la concertation et l'insertion territoriale de ses projets.

L'Andra exerce par ailleurs un rôle d'agence de programmes contribuant à structurer les recherches sur la gestion à long terme des déchets radioactifs. Elle s'appuie sur les différents acteurs de la recherche scientifique et de l'ingénierie, afin de développer, pour chaque projet et chaque activité industrielle, les programmes d'études et de recherche nécessaires à l'acquisition des connaissances.

1.1 Réussir le débat public et l'insertion territoriale du projet Cigéo

Indicateurs :

- Taux de cahiers d'acteurs favorables au projet

Pas de cible

- Intégration des besoins de Cigéo dans le SIDT

Cible: 100 %

L'Andra a saisi le 9 octobre 2012 la Commission nationale du débat public pour l'organisation d'un débat public sur « Le projet de création d'un stockage réversible profond de déchets radioactifs en Meuse/Haute-Marne : le projet Cigéo ». Après le débat public conduit en 2005/2006 sur la politique de gestion des déchets radioactifs, ce nouveau débat doit permettre à l'Andra de présenter les avancées du projet depuis 2006, en particulier les aspects liés à la conception industrielle de Cigéo, sa sûreté, sa réversibilité, son implantation et sa surveillance. Il conviendra de trouver la meilleure articulation possible, en termes de calendrier, avec le débat national sur la transition énergétique organisé par le Gouvernement.

La préfecture de la Meuse a été chargée par le Gouvernement de coordonner l'élaboration du SIDT (développement des infrastructures de communication, habitat, formation, qualité de vie/santé...) sur les deux départements de la Meuse et de la Haute-Marne, en lien avec les services de l'État, les collectivités et les chambres consulaires. L'Andra et les producteurs de déchets contribuent également à la préparation de ce schéma. Le projet de schéma sera présenté lors du débat public, sachant que la communication autour du programme qui se rattache au projet Cigéo (aménagement du territoire, transport...) sera réalisée sous l'égide de l'État.

Le débat public sur le projet Cigéo doit permettre d'orienter la suite du projet, notamment la préparation de la demande d'autorisation de création. Les recommandations issues du débat public seront prises en compte par l'Andra dans les études d'avant-projet qui débiteront à l'automne 2013, avec un suivi formalisé. Le débat public permettra également à l'État de mieux cerner les conditions nécessaires à l'acceptation du projet Cigéo. Le projet de SIDT sera mis à jour suite au débat public et l'État s'assurera de la coordination et du suivi de la réalisation des aménagements associés à Cigéo, en lien avec l'ensemble des maîtres d'ouvrage concernés.

En particulier, la gestion des transports est un enjeu important pour l'insertion du projet. Le transport des colis de déchets jusqu'à Cigéo est de la responsabilité des producteurs de déchets. Dans l'hypothèse d'une desserte ferroviaire directe du site, l'Andra assurera la maîtrise d'ouvrage de la connexion au réseau existant.

1.2 Remettre la demande d'autorisation de création de Cigéo en 2015 et préparer la future loi sur la réversibilité

Indicateurs :

- Démarrage des études d'avant-projet

Cible: Octobre 2013

- Dépôt de la demande d'autorisation de création de Cigéo, intégrant des propositions de dispositions en matière de réversibilité

Cible: Septembre 2015

La demande d'autorisation de création de Cigéo sera déposée par l'Andra d'ici fin 2015 auprès du Ministre chargé de la sûreté nucléaire. Concernant l'instruction de la demande, des dispositions complémentaires aux règles applicables aux autres installations nucléaires de base sont prévues par la loi : préalablement à une loi fixant les conditions de réversibilité prévue par l'article L.542-10-1 du Code de l'environnement, la demande donnera lieu à un rapport de la Commission nationale d'évaluation (CNE), à un avis de l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN), au recueil de l'avis des collectivités territoriales d'une zone qui sera définie par décret, et sera évaluée par l'OPECST.

Le dossier support à la demande d'autorisation devra contenir les éléments permettant d'évaluer non seulement la sûreté de l'ensemble des opérations incluses dans le périmètre demandé pour le décret d'autorisation de création mais aussi la sûreté après fermeture du stockage. Il devra contenir des éléments probants sur la faisabilité et la performance de tous les composants du stockage, et une description détaillée de la première tranche d'exploitation. Il comprendra également les propositions de l'Andra en matière de réversibilité, qui prendront en compte les échanges issus du débat public.

La demande d'autorisation s'appuiera sur les études d'avant-projet, mais aussi sur l'ensemble des données scientifiques permettant de décrire et modéliser le cadre géologique et l'évolution phénoménologique du stockage, sur les résultats des essais technologiques, en particulier acquis au Laboratoire souterrain et sur l'état initial établi dans le cadre de l'OPE.

Dans la continuité des évaluations menées en 2001 et 2005, l'État fera réaliser une revue internationale de ce dossier, sous l'égide de l'Agence pour l'énergie nucléaire (AEN) de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE).

Après promulgation de la loi sur les conditions de réversibilité, le dossier support à la demande d'autorisation sera mis à jour par l'Andra, afin d'être soumis à enquête publique et à l'avis de l'ASN.

1.3 Maîtriser les coûts du projet Cigéo

Indicateurs :

- Proposition par l'Andra d'une évaluation du coût du stockage fondée sur les études d'esquisse et après échange avec les producteurs

Cible : 2013

- Coût objectif de la première tranche d'investissement à l'issue de l'avant-projet sommaire (APS)

Cible : T1 2015 : la fourchette budgétaire à l'issue de l'APS doit être incluse dans la fourchette budgétaire définie à l'issue de la phase esquisse (-20 % ; +40 %)

L'Andra proposera une nouvelle évaluation des coûts de stockage en 2013 fondée sur les études d'esquisse et leur évaluation par la CNE, l'ASN et la revue de projet organisée fin 2012 à la demande de l'État. Cette évaluation des coûts prendra en compte les modifications éventuelles apportées au projet par l'Andra suite au débat public ainsi que les résultats de l'analyse de la valeur qui sera menée sur le projet en 2013 avant le démarrage des études d'avant-projet.

L'Andra définira le coût objectif de la première tranche d'investissement de Cigéo et le coût d'exploitation correspondant à la fin de l'étude d'esquisse. En dehors de causes exogènes, le chiffrage du projet Cigéo à l'issue des études d'avant-projet sommaire devra s'attacher à rester dans l'enveloppe budgétaire définie à l'issue de la phase esquisse (sous l'hypothèse de données d'entrée constantes, notamment sur les natures et volumes de déchets considérés) et en tenant compte de l'évolution des conditions économiques.

1.4 Définir le schéma industriel pour la gestion des déchets de faible activité massique à vie longue (FA-VL)

Indicateurs :

- Proposition de site(s) sur le(s)quel(s) mener les investigations géologiques

Cible : 2013

- Schéma industriel pour la gestion des déchets FA-VL

Cible : 2015

Le rapport de l'Andra rendu fin 2012 au Gouvernement, s'appuyant notamment sur les recommandations du HCTISN concernant la démarche de recherche de site, doit permettre de relancer la recherche d'un site pour le stockage des déchets de faible activité à vie longue. Sur la base des orientations proposées dans ce rapport, l'Andra proposera en 2013 un ou des sites sur lesquels mener les investigations géologiques.

Tirant les enseignements de la poursuite de la caractérisation des déchets menée par les producteurs, des actions de R&D sur le traitement des déchets, et sous réserve que les investigations géologiques puissent être réalisées sur la période 2013-2015, l'Andra remettra à l'État en 2015 un rapport comprenant :

- un dossier de faisabilité du projet de stockage sous couverture remanié, associé aux résultats des investigations géologiques, précisant le périmètre des déchets à y stocker et le calendrier de sa mise en œuvre ;

- les propositions de choix de scénarios de gestion pour les déchets de graphite et les déchets bitumés de type FA-VL avec notamment l'opportunité ou non de relancer la recherche d'un site de stockage sous couverture intacte.

La mise à disposition de ces éléments techniques et économiques permettra à l'État d'établir des jalons décisionnels dans la poursuite de la gestion des déchets FA-VL. Le calendrier détaillé de cette prochaine étape sera défini par l'État en lien avec les orientations retenues pour la suite de la démarche de recherche de site. À titre conservatoire, l'inventaire du projet Cigéo prévoira des réserves pour l'accueil éventuel de certains de ces déchets.

1.5 S'imposer comme un acteur majeur de la R&D dans la gestion des déchets radioactifs en France et à l'international

Indicateurs :

- Nombre de publications de rang A
Cible: ≥ 45 par an
- Nombre de titres de propriété intellectuelle
Cible: 3 en 2013 - 4 en 2014 et 2015 - 5 en 2016
- Nombre de contrats ou conventions de partenariat avec les industriels sur le conditionnement et le traitement
Cible: 5

Lors de son évaluation en 2012, l'AERES a confirmé que l'Andra « ...a atteint ses objectifs et peut se prévaloir du statut d'institut de recherche... » et l'a notamment invitée à répondre au souhait des producteurs en affirmant son leadership dans la définition et le pilotage de la stratégie de R&D en matière de déchets avec les acteurs de la filière nucléaire et à accompagner le passage progressif à la phase industrielle du projet Cigéo avec un maintien de l'effort de recherche fondamentale.

Ainsi, en s'appuyant sur un programme de R&D ambitieux couvrant la période 2013-2016 et s'adressant à l'ensemble des projets de l'Agence, sur sa politique scientifique validée par l'AERES ainsi que sur les partenariats avec les organismes de recherche publics, l'Andra structurera son activité scientifique autour de thèmes visant notamment à préserver la ressource rare des stockages, à adapter les exigences spécifiées des stockages au progrès des connaissances et à accompagner les opérations de construction et d'exploitation des stockages. Le Laboratoire souterrain, dont l'autorisation a été renouvelée jusqu'en 2030, restera un outil essentiel pour la réalisation des expérimentations et essais technologiques en appui au développement de Cigéo.

Par ailleurs, l'Andra poursuivra le déploiement des actions de R&D sur l'amont du stockage notamment en ce qui concerne le traitement et la caractérisation des déchets. Elle intensifiera ses activités scientifiques dédiées à la recherche de solutions pour la réduction du volume des déchets au travers de projets innovants. Elle envisagera, en particulier en se rapprochant du CEA, le développement ou l'adaptation de moyens de caractérisation des déchets en appui des activités liées à l'optimisation des filières des déchets de faible et très faible activité dans le cadre du démantèlement des installations nucléaires et du traitement des déchets associés. Ces actions sont envisagées en lien avec les producteurs de déchets dans le cadre des investissements d'avenir (par exemple : déchets organiques avec AREVA) ou de conventions spécifiques (par exemple : déchets graphites avec EDF).

L'Andra veillera à faire porter des actions de recherche sur les moyens d'optimisation des stockages en travaillant notamment sur la formulation des matériaux actuellement retenus, tels que les bétons, et sur le développement de matériaux innovants, par exemple en solution alternative à l'acier prévu dans certains composants de structure de Cigéo.

L'OPE, développé par l'Andra autour de la zone potentielle d'implantation de Cigéo avec le soutien de l'État dans le cadre du Grenelle de l'environnement, a été labellisé SOERE par l'Alliance nationale de recherche pour l'environnement (AllEnvi). L'Andra s'attachera à poursuivre le développement de l'OPE, dont son couplage dès 2013 à l'écothèque, et associera de manière encore plus étroite les acteurs du territoire dans sa gouvernance et dans la définition de son programme de recherches.

L'effort de recherche initié dans le domaine des sciences humaines et sociales sera élargi et amplifié, suivant la recommandation de l'AERES, notamment au travers du groupement de laboratoires « Transmission intergénérationnelle et longues échelles de temps », d'un travail préparatoire amont dans le cadre du groupe de travail du PNGMDR associant des parties prenantes, de l'organisation d'un colloque sur ce thème et d'une participation au programme interdisciplinaire Nucléaire, énergie, environnement, déchets, société (NEEDS) du Centre national de la recherche scientifique (CNRS).

Afin d'être plus visible sur le plan international, l'Andra développera une stratégie incisive en valorisant ses chercheurs par des participations plus actives dans des recherches partenariales et en jouant un rôle de premier plan dans l'évolution de la plateforme IGD-TP attendue dès 2014. Elle préparera le renouvellement de son conseil scientifique en 2014 en portant une attention particulière à une plus forte représentation internationale.

L'Andra renforcera les liens avec ses partenaires scientifiques (notamment avec l'Université Technologique de Troyes et l'Université de Lorraine) au travers du développement de la politique de chaires et évaluera avec eux la possibilité de créer, au terme du présent contrat, des structures communes dans des domaines relevant de son cœur de métier et pour lesquels l'Agence souhaite sécuriser les compétences. Afin d'affirmer son ancrage territorial dans le domaine de la recherche, l'Andra contribuera en 2013 à l'élaboration du contrat de site lorrain dans le cadre de la vague C de contractualisation.

Pour devenir leader dans certains domaines comme le couplage expérimentation-modélisation, les bases de données scientifiques, ou les mécanismes de transfert, l'Andra fera émerger en son sein des scientifiques reconnus au niveau international notamment en leur donnant l'opportunité de réaliser temporairement leur activité scientifique dans des structures de recherche d'autres établissements. En complément, l'Andra suscitera l'accueil de scientifiques de premier plan afin d'améliorer sa visibilité.

À l'issue du présent contrat, l'Andra aura réactualisé les différents outils de sa politique scientifique (maintien au développement des partenariats et groupements de laboratoires notamment) afin de prendre en compte les nouveaux objectifs liés à l'évolution des besoins de R&D des installations industrielles de l'Andra existantes ou en projet.

1.6 Valoriser le potentiel spécifique et les résultats de R&D de l'Andra dans d'autres domaines (environnement, métrologie, simulation, stockages)

Indicateurs :

- Taux moyen de cofinancement des recherches partenariales hors applications nucléaires
Cible : 50 % sur la période du contrat
- Nombre de programmes financés par l'ANR ou d'autres agences nationales ou internationales auxquels participe l'Andra
Cible : 8 sur la période du contrat

L'Andra maintiendra l'effort de recherche fondamentale afin d'assurer une maîtrise scientifique et technique notamment sur les outils d'expérimentation, de mesure et de simulation numérique, domaines dans lesquels elle proposera leurs applications dans d'autres domaines.

Ainsi que le recommande l'AERES, l'Andra valorisera ses résultats, ses moyens et compétences en recherche dans d'autres secteurs que celui des déchets radioactifs. Pour ce faire, l'Andra s'impliquera plus fortement dans des projets partenariaux relevant d'agences de financement de la recherche nationales et internationales. Tout en veillant à en conserver la maîtrise scientifique, elle utilisera ses outils scientifiques (Laboratoire souterrain, OPE, moyens de simulation numérique) pour développer cette stratégie d'ouverture. Notamment, elle étudiera dès 2013 la possibilité d'ouvrir le Laboratoire souterrain à des expériences portant sur le stockage géologique de gaz dans le cadre d'un programme européen et poursuivra l'intégration des équipements de l'OPE dans les grands réseaux de recherche en environnement.

L'OPE, le Laboratoire souterrain et l'écothèque devront être ouverts à des expériences novatrices relevant d'objectifs scientifiques élargis au travers du projet de campus « Structure pour l'observation et la mémoire de l'environnement de la Terre » (SOMET) labellisé « Infrastructure nationale de recherche » en 2012. Cette infrastructure a vocation à accueillir des étudiants de l'ensemble des disciplines illustrées par les activités de l'OPE, de l'écothèque et du Laboratoire souterrain, qu'ils proviennent d'écoles ou d'universités régionales, nationales et, à terme, internationales. Elle développera des relations scientifiques avec les universités locales et plus particulièrement au travers de l'Observatoire Terre et environnement de Lorraine (OSU OTELo). Dans le cadre de SOMET et au travers de conventions existantes ou futures, l'Andra encouragera ses salariés à renforcer leur investissement dans les activités d'enseignement.

L'Andra intensifiera ses activités de valorisation des savoir-faire et des technologies qu'elle développe notamment au travers d'une veille concurrentielle active. Elle recherchera les meilleurs moyens pour en tirer parti, au-delà de la problématique des déchets radioactifs, en explorant les possibilités de s'associer à des structures de valorisation plus larges.

Elle préparera dès 2014 un plan de valorisation externe des moyens de stockage d'échantillons mis en œuvre dans l'écothèque.

ALVEOLE
H.A 5



Mesure de convergence dans une alvéole HA du Laboratoire souterrain

INDUSTRIEL EXEMPLAIRE



Les activités industrielles de l'Agence s'inscrivent fondamentalement dans la protection de l'environnement et des personnes sur le long terme. L'Andra inscrit ainsi ses actions quotidiennes dans une démarche démonstrative et exemplaire de progrès continu en matière de sûreté, d'insertion dans le territoire et de productivité, au travers d'une écoute renouvelée de ses clients et des parties prenantes. Par ailleurs, pour répondre aux enjeux industriels de la gestion à long terme des déchets radioactifs, l'Andra cherche à apporter à ses clients des services en amont du stockage des déchets radioactifs, permettant d'optimiser leur gestion.

2.1 Maintenir un haut niveau de sûreté et de sécurité

Indicateurs :

- Nombre d'incidents INES, Tf et activité rejetée dans l'environnement
Cible: INES : pas de cible
Tf < 4,5
Activité rejetée : 10 % des rejets autorisés à périmètre constant d'activité
 - Nombre d'avis défavorables ou d'écarts relevés par l'ASN ou l'inspection des installations classées
Cible: Avis défavorables : 0
Nombre d'écarts : en moyenne annuelle, au maximum 3 écarts par inspection
-

L'Andra poursuivra l'exploitation de ses centres et de ses chantiers de manière exemplaire. Cet objectif vise en premier lieu la sûreté, la maîtrise des risques accidentels et de l'impact environnemental, pour lesquels l'Andra a montré une bonne maîtrise, avec un impact extrêmement faible et des incidents peu nombreux. Cette performance, reconnue en externe, doit être maintenue, ce qui suppose une vigilance permanente.

Les colis de déchets étant des éléments importants pour la sûreté des installations de stockage, la maîtrise de leur qualité par les producteurs de déchets est essentielle. L'Andra poursuivra les travaux engagés avec les producteurs fin 2010 sur les contrôles des colis et l'exploitation des résultats de ces contrôles.

Pour le Centre de stockage de l'Aube (CSA), dans le cadre de la révision du rapport de sûreté en 2016, une revue des fonctions et performances requises des composants du stockage permettra de rendre plus robuste le lien entre les exigences spécifiées des composants du stockage et leur performance de sûreté après fermeture.

Sur le Centre de stockage de la Manche (CSM), l'Andra poursuivra le travail engagé avec Areva et la commune de Digulleville pour assurer la maîtrise foncière nécessaire à moyen terme aux travaux de pérennisation de la couverture.

En matière de santé-sécurité au travail, la situation s'est améliorée depuis 2009-2010. Il s'agira pour l'Andra de confirmer cette bonne performance. Pour se conformer aux meilleures pratiques en matière de prévention des accidents, l'Andra développera l'enregistrement des presque accidents et leur analyse.

Sur les chantiers de sites pollués, l'Andra maintiendra un haut niveau de sécurité.

2.2 Offrir un service de qualité

Indicateurs :

- Chiffre d'affaires issu de la vente de prestations hors stockage
Cible: 2013 : + 25 % par rapport à 2012 - 2014 : + 15 % par rapport à 2013 - 2015 : + 10 % par rapport à 2014 - 2016 : + 10 % par rapport à 2015
 - Satisfaction des producteurs
Cible: 2013 : 4,3 (indice de satisfaction sur une échelle de 0 à 6) - 2014 : 4,5 - 2015 : 4,7 - 2016 : 5
 - Résultat d'exploitation de l'activité « producteurs hors électronucléaire »
Cible: Conforme au PMT 2012 - 2017
-

L'Andra offre un service de prise en charge et stockage, après traitement, le cas échéant, des déchets radioactifs. Cette prestation de prise en charge de déchets constitue le service attendu en premier lieu par les clients.

L'Andra a amélioré, pendant le contrat précédent, la qualité du service, notamment en termes de délais de prise en charge des déchets et de définition de solutions de gestion pour des déchets « sans filières » (amiante, déchets tritiés). Elle a renforcé l'écoute et la proximité avec ses clients et s'est dotée de nouvelles installations d'entreposage et de regroupement pour les déchets des clients hors secteur nucléaire. L'Andra mettra en œuvre les actions d'amélioration identifiées lors de l'enquête réalisée en 2011 pour mieux satisfaire ses clients, en particulier sur la gestion des agréments et acceptations, l'information et les échanges en amont des prestations.

L'Andra développera le dialogue avec les producteurs sur l'anticipation des évolutions de leurs installations et contraintes respectives, de manière à assurer la gestion des déchets en minimisant les risques industriels, ainsi que les dérogations et écarts aux spécifications d'acceptation en stockage.

L'Andra se mettra en capacité, avec la mise en service de la tranche 2 du stockage au Centre industriel de regroupement d'entreposage et de stockage (Cires), de prendre en charge des déchets « hors norme » à plus grande échelle dans une alvéole dédiée.

Concernant les déchets des producteurs hors électronucléaire, la continuité du service et l'équilibre économique de la filière seront rendus plus robustes. Après l'internalisation de l'entreposage et du centre de regroupement réalisé fin 2012, l'effort portera en priorité sur le tri/traitement des déchets, et l'internalisation des fonctions industrielles pour lesquelles le marché n'offre pas d'alternative industriellement robuste et économiquement intéressante.

En outre, pour répondre aux autres demandes exprimées par ses clients, l'Andra développera, seule ou avec des partenaires, une offre de services en amont de la prise en charge de déchets. Ceci concerne notamment l'optimisation des filières, la réduction des volumes et de la dangerosité des déchets pour en faciliter le stockage et en réduire l'impact. L'Andra étudiera l'opportunité de créer une filiale dans le cadre du développement de cette activité. Elle s'attachera à répondre en priorité aux besoins suivants :

- optimisation des filières de stockage avant production du déchet : tri avec une caractérisation et un conditionnement ajusté pour éviter les reconditionnements ultérieurs ou les risques de non acceptation en stockage ;
- définition de scénarios de gestion intégrant les contraintes et opportunités de stockage, par exemple en étudiant des modifications sur les sites des producteurs et les installations de l'Andra pour réduire les volumes, les coûts ou les risques sur l'ensemble du cycle de vie du déchet ;
- formation aux enjeux, opportunités et contraintes du stockage et de la sûreté à long terme.

2.3 Intervenir en amont des démantèlements

Indicateur :

- Nombre de contrats obtenus ou d'avis rendus pour des chantiers de démantèlement
Cible : ≥ 10 sur la période du contrat
-

L'activité de démantèlement connaît un développement croissant qui conduit, d'une part, à augmenter les flux de déchets radioactifs, notamment TFA, et, d'autre part, à une évolution de la nature des déchets envoyés à l'Andra. Actuellement, l'Andra est peu associée par les exploitants d'installations aux décisions de démantèlement de ces dernières, qui conduisent à la production de ces déchets. Cette situation peut entraîner des difficultés pour l'acceptation de ces déchets sur les centres et ne permet pas d'exploiter des optimisations conjointes « site producteur - site de stockage ». Par conséquent, l'Andra proposera aux exploitants d'installations de définir ou d'optimiser, sous l'angle de la gestion des déchets radioactifs, les scénarios de démantèlement afin d'optimiser les volumes de déchets, la sûreté, le coût et les contraintes industrielles.

L'Andra ajustera son offre de service en matière de filière « déchets TFA » :

- en fournissant une offre d'étude de stockage in situ de certains déchets TFA de démantèlement (terres, bétons notamment), en développant des concepts adaptés aux sites et déchets concernés, dans leur contexte environnemental, technico-économique et sociétal ;
- en proposant une offre de prestations d'optimisation du tri et des filières de gestion des déchets s'appuyant sur leur caractérisation « sur pied » ;
- en étudiant les modalités de développement d'une filière de recyclage des métaux et des granulats TFA pour les débouchés dans le nucléaire offrant une pertinence technique et économique (notamment colis de stockage pour les métaux, matériaux de remplissage des vides pour les granulats).

2.4 Nourrir le dialogue avec les parties prenantes locales

Indicateur :

- Pourcentage de proches riverains ayant le sentiment d'être bien informés

Cible : Pour le CI2A : 60 % en fin de contrat. Pour le CMHM : 50 % en fin de contrat

Afin de conserver la confiance de ses territoires d'accueil, l'Andra ne peut se contenter de répondre aux questions qui lui sont posées. Elle doit être pro-active, aller à la rencontre du public et des parties prenantes pour dialoguer avec eux. L'Andra poursuivra ainsi les efforts engagés en matière de dialogue et de concertation avec les parties prenantes de ses centres.

Il s'agira d'abord de poursuivre l'écoute de leurs attentes à travers le baromètre quantitatif annuel et la mise en place de « groupes miroirs » permettant de disposer d'un suivi qualitatif sur le contenu, la fréquence et les moyens utilisés par l'Andra pour informer ses publics locaux.

Afin de nourrir un dialogue de qualité, l'Andra poursuivra ses efforts en matière de relations avec ses publics afin de resserrer le lien qui s'est créé depuis de nombreuses années. Ainsi, les rendez-vous réguliers seront maintenus et de nouvelles occasions de rencontres seront recherchées avec les élus, les commissions locales d'information (et de suivi) CLI(S), la presse, les associations et les riverains : Infobus dans les communes, expositions sur site, réunions d'informations ciblées, conférences, etc. Une attention particulière sera portée aux thématiques concrètes liées aux activités de l'Andra qui intéressent directement les publics comme la santé, les risques, les transports, le développement économique.

L'Andra s'attachera à maintenir des échanges réguliers avec les CLI et avec le CLIS du Laboratoire souterrain de Bure, permettant notamment à celui-ci d'appréhender les enjeux associés au développement industriel du projet.

2.5 Préparer la construction et l'exploitation future de Cigéo

Indicateurs :

- Spécifications préliminaires d'acceptation des colis de déchets

Cible : Première version transmise aux producteurs : mi 2014

Spécifications préliminaires d'acceptation : septembre 2015

- Contrat passé avec RTE pour une mise en service du poste électrique de 400 kV

Cible : À définir après le débat public

La préparation de la demande d'autorisation de création de Cigéo pour 2015 doit dès à présent intégrer la préparation de la construction et des conditions d'exploitation du stockage, aux échéances prévues par la loi.

L'Andra a d'ores et déjà intégré dans l'organisation du projet Cigéo une fonction de préfiguration de la future exploitation. L'Andra précisera d'ici 2015, dans sa politique industrielle relative à Cigéo, sa stratégie contractuelle pour la réalisation de la première tranche d'investissement de Cigéo et pour l'exploitation associée.

Les besoins en énergie électrique du chantier de construction de Cigéo et plus particulièrement les besoins initiés par les moyens lourds de creusement (tunneliers, machines de fonçage des puits, etc.) nécessitent la réalisation d'un poste électrique spécifique. L'Andra se rapprochera de RTE pour la mise en place d'un poste électrique source sur le réseau de 400 kV pour répondre aux besoins du chantier. Le démarrage des travaux nécessitera aussi de disposer d'une alimentation en eau correctement dimensionnée et de préparer l'acheminement de matériaux de construction (agrégats, ciment, voussoirs préfabriqués, etc.).

Pour préparer l'exploitation du stockage, le programme industriel de gestion des déchets sera mis à jour en 2013 en lien avec les producteurs de déchets avant le lancement des études d'avant-projet. Il prendra notamment en compte les recommandations des évaluateurs et de la revue de projet, l'état des connaissances sur les déchets fourni par les producteurs et les observations formulées lors du débat public. Le processus d'agrément et d'acceptation des colis en stockage sera défini par l'Andra, en lien avec les producteurs. Les projets de spécifications d'acceptation des colis en stockage seront joints au dossier de demande d'autorisation de création. Elles devront à la fois répondre aux exigences de sûreté de Cigéo et aux besoins des producteurs de déchets de valider leurs choix industriels de colisage. En parallèle, l'Andra précisera d'ici fin 2014 les modalités de contrôle à la source des déchets.

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



Le PNGMDR définit une stratégie de gestion de l'ensemble des déchets et matières radioactifs. Élaboré notamment en associant les représentants de la société civile, il offre un cadre, mis à jour tous les trois ans par l'État, pour anticiper les besoins futurs en matière de gestion des déchets afin de minimiser les nuisances, les coûts et la consommation de la ressource rare que constituent les stockages. L'Andra est un acteur clé du PNGMDR, à la fois parce qu'elle met en œuvre une part importante de ce plan, mais aussi parce qu'elle est l'expert public de la gestion des déchets radioactifs, sur lequel l'État s'appuie pour la définition de sa politique.

Dans ce cadre, l'Andra est notamment chargée de réaliser, de tenir à jour et de publier tous les trois ans l'Inventaire national des matières et des déchets radioactifs. L'Andra est également chargée par l'État, sur financement public, de l'apurement du passif radioactif constitué de déchets et sites pollués dont les responsables sont défaillants.

3.1 Apporter son expertise en matière de gestion des déchets radioactifs en amont des choix stratégiques et des projets nucléaires

Indicateur :

- Pourcentage des études de gestion à long terme des déchets remises dans le cadre du PNGMDR 2013-2015 sur lesquelles la position de l'Andra a été exprimée

Cible: 100 %

La production de déchets radioactifs ultimes est intimement liée aux décisions qui sont prises lors de la conception des installations nucléaires et des choix en matière de tri, de traitement et d'entreposage des déchets. Au travers du PNGMDR, des études permettent de prendre en compte le plus en amont possible ces éléments et leur impact sur la gestion à long terme des déchets radioactifs, dans l'objectif à la fois de réduire le volume et la toxicité des déchets et de prévoir les installations de gestion à long terme adaptées, en veillant à la cohérence d'ensemble. L'Andra contribuera au PNGMDR 2013-2015 par la réalisation des études qui lui incombent. L'Andra rendra un avis à l'État sur les études du PNGMDR ayant un impact sur la gestion à long terme des déchets radioactifs lorsqu'elle n'aura pas directement contribué à leur réalisation.

Par ailleurs, l'Andra sera associée par le Gouvernement aux décisions stratégiques concernant la filière nucléaire, pour instruire leurs conséquences sur la gestion des déchets. L'Andra rendra ainsi en 2013 un avis sur le dossier remis par le CEA aux pouvoirs publics, conformément à ce qui est prévu par la loi du 28 juin 2006 relative à la gestion durable des matières et déchets radioactifs, quant à l'évaluation des perspectives industrielles des réacteurs de 4^e génération et de la séparation-transmutation des éléments radioactifs à vie longue contenus dans les déchets radioactifs de ces réacteurs.

3.2 Appuyer l'État pour l'optimisation des filières de gestion de déchets

Indicateurs :

- Analyse et comparaison de scénarios de gestion des déchets de graphite et de bitume
Cible: mi 2015
 - Présentation « Andra, AREVA, CEA, EDF », au Cocardra, des projets industriels de recyclage de métal (filières, débouchés)
Cible: mi 2014
 - Fourniture d'un rapport sur l'adéquation entre capacité de stockage Cires et besoins
Cible: mi 2015
-

Les travaux menés dans le cadre du PNGMDR 2010-2012 ont ouvert des perspectives pour améliorer l'équilibre global des filières de gestion et améliorer ainsi la sûreté et la performance technico-économique de l'ensemble du système.

L'afflux de déchets TFA lié aux démantèlements à venir incite à étudier les optimisations possibles pour la gestion de ces déchets. Ces optimisations (recyclage, possibilité de stockage *in situ* par exemple) seront étudiées en lien avec les producteurs de déchets. L'Andra proposera en conséquence à mi 2015 un schéma industriel global répondant aux besoins de nouvelles capacités de stockage des déchets TFA.

D'autre part, en lien avec le développement du projet FA-VL, les modes de gestion envisagés des déchets de graphite et de bitume doivent être examinés au regard de l'avancée des techniques de caractérisation des déchets, des avancées de la R&D sur le traitement et le comportement, des caractéristiques des sites envisagés pour leur stockage, ainsi que de leur efficacité économique. Sur la base de ces travaux, l'Andra, en lien avec les producteurs, étudiera les différents scénarios de gestion envisageables du point de vue de leur efficacité technico-économique et du risque industriel qu'ils présentent, et identifiera les besoins supplémentaires de R&D associés à ces schémas.

3.3 Produire l'Inventaire national 2015

Indicateur :

- Niveau de satisfaction des clients de l'inventaire
- Cible :** 95 %
-

L'Andra s'attachera à restituer dans l'édition 2015 de l'Inventaire national toutes les informations pertinentes sur les matières et déchets radioactifs attendues par les différents publics, sous une forme compréhensible par tous et permettant une lecture à plusieurs niveaux. L'ergonomie et l'interactivité du support internet seront améliorées en tirant parti des nouvelles technologies numériques. En termes de contenu, l'Andra poursuivra le travail entrepris pour les éditions précédentes sur la description détaillée des stockages historiques et des sites et sols pollués et renforcera les interactions entre l'Inventaire national et les différentes bases nationales de recensement de ces sites, notamment le portail sur les sols pollués qui sera mis en place par l'État. Par ailleurs, l'Andra approfondira la vision prospective donnée par l'Inventaire des quantités de matières et déchets à produire, en considérant différents scénarios énergétiques possibles.

3.4 Assainir les sites et sols pollués dont les responsables sont défaillants

Indicateur :

- Capacité de l'Andra à traiter en parallèle plusieurs sites pollués
- Cible :** 12 chantiers traités en parallèle
-

Ces opérations sont réalisées par l'Andra à la demande de l'État, prises en charge financièrement par l'État au moyen d'une subvention publique et pilotées par des instances de gouvernance qui associent les différents acteurs concernés : une Commission nationale des aides dans le domaine radioactif (CNAR), instance nationale ouverte aux représentants de la société civile, et un comité national spécifique pour l'Opération Diagnostic Radium (ODR).

Concernant l'ODR, le recensement des sites sur lesquels se sont déroulées des activités ayant utilisé du radium a été déclenché en septembre 2010. 134 sites susceptibles d'être pollués par du radium ont été identifiés en France, dont 84 en Île-de-France. L'Andra est responsable de la décontamination lorsque les sites sont diagnostiqués pollués.

Sur la période du contrat, l'Agence mènera de front la réhabilitation des sites pollués « historiques » et l'ODR, et veillera à limiter autant que possible les volumes de déchets induits. Compte tenu du nombre de chantiers liés à l'ODR, l'Andra poursuivra la mobilisation des moyens renforcés qu'elle a engagés en 2011 à la demande du comité de pilotage de l'ODR présidé par l'ASN. L'Andra maintiendra en outre un bon niveau de dialogue avec les parties prenantes.

3.5 Poursuivre la collecte des objets radioactifs anciens (dont les sources et paratonnerres)

Indicateur :

- Taux de réponse aux demandes des clients, dans les délais
- Cible :** 100 %
-

Des particuliers, des établissements scolaires, des collectivités ou des services de secours possèdent parfois des objets radioactifs hérités du passé, comme des objets au radium à usage médical ou des paratonnerres. L'Andra gère depuis plusieurs années l'enlèvement de ces objets radioactifs dont les détenteurs attendent qu'ils soient enlevés au meilleur coût et dans les délais les plus courts. L'Andra, après avis de la CNAR et sous certaines conditions, finance la prise en charge de ces objets, grâce à une subvention accordée par l'État pour cette mission d'intérêt général.

L'Andra poursuivra le déploiement de l'outil de gestion de la relation client mis en place fin 2011. Cet outil améliore le délai et la qualité de réponse aux demandes des clients et réduit les coûts de suivi des dossiers.

L'Andra a mis en service fin 2012 une installation d'entreposage sur le Cires qui lui permet de gérer ces objets dans l'attente de la mise en service des solutions de stockage (FA-VL et Cigéo). Afin d'optimiser le coût total et le volume de stockage de ces déchets, l'Andra étudiera la mise en place d'une filière opérationnelle de démontage et conditionnement des paratonnerres de manière à pouvoir déposer une demande de création des installations nécessaires en 2014.

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



L'Andra poursuit sa politique d'information et de diffusion et l'adapte pour répondre aux enjeux à venir, notamment le débat public sur Cigéo. À l'international, la reconnaissance des compétences et de l'expérience de l'Andra induit des sollicitations en croissance, tant pour la participation aux travaux des instances européennes et internationales que pour son offre d'expertise commerciale pour une gestion des déchets radioactifs responsable et transparente. L'État encourage l'Andra à poursuivre le développement de ses activités institutionnelles et commerciales à l'international.

4.1 S'affirmer comme source d'information de référence

Indicateur :

- Nombre d'internautes s'étant intéressés à l'Andra (visites sur le site internet + participation à des échanges en ligne)
Cible: 2016: + 75 % par rapport à 2012
-

Après avoir mis au point un dispositif d'information complet adapté à la diversité de ses publics et à leurs usages, l'Andra poursuivra ses efforts afin de se faire reconnaître comme LA source de référence en matière d'information sur les déchets radioactifs.

Elle se dotera notamment de moyens pour être plus visible auprès de ceux qui cherchent à s'informer : campagne d'information, présence sur les réseaux sociaux en réaction ou en pro-action, pages facebook, twitter, dailymotion, etc.

Elle offrira de nouveaux moyens de s'informer sur les déchets radioactifs : site internet cigéo.com, kit enseignants, livre, vidéo, infobus, etc.

Elle poursuivra ses efforts de diffusion des informations sur les déchets radioactifs auprès des relais traditionnels (presse, élus) mais aussi auprès de nouveaux publics (jeunes, enseignants, professionnels de santé, artistes, etc.)

4.2 Construire la confiance par des échanges intensifiés avec le public et les parties prenantes

Indicateur :

- Nombre d'échanges avec les parties prenantes (grand public, presse, VIP, élus, associations, CLI/CLIS, organisations syndicales et professionnelles), organisées hors et sur les installations de l'Andra
Cible: 2016: + 75 % par rapport à 2012
-

Parallèlement à la poursuite de l'information et du dialogue autour de ses sites, l'Andra développera le même effort au niveau national vis-à-vis des décideurs nationaux, des organisations non gouvernementales (ONG) et des instances de dialogue et de concertation, telles que le HCTISN, l'Association nationale des comités et commissions locales d'information (Anccli), les CLI des installations nucléaires.

L'Andra proposera ainsi aux CLI des sessions d'information ou de formation sur les déchets radioactifs.

L'État soutiendra l'Andra pour informer le grand public, au niveau national, sur la question des déchets radioactifs.

De plus, l'Agence offrira à ses publics de nouveaux moyens de s'informer et de dialoguer sur les déchets radioactifs : espaces questions sur ses sites, blog Cigéo.com, « focus group ».

Enfin, il s'agira de développer les échanges avec de nouveaux publics à qui l'Andra ne s'adresse pas spontanément, et d'élargir la capacité des salariés de l'Andra à répondre aux interrogations des différents publics.

4.3 Maintenir une forte présence dans les diverses instances internationales

Indicateur :

- Taux de participation aux réunions des instances

Cible : ≥ 80 % chaque année

L'Andra poursuivra sa présence active au sein des instances européennes et internationales en vue de faire connaître, diffuser et faire prendre en compte les positions nationales dans le domaine des déchets radioactifs. L'Andra participera ainsi aux travaux européens, notamment pour la mise au point du guide pour l'élaboration du rapport dû par les États Membres au titre de la directive sur les déchets radioactifs de juillet 2011. L'Andra assurera également la promotion de son expérience et offrira ses services en matière d'inventaire et de plan de gestion des déchets radioactifs. Après s'être fortement impliquée dans la mise en place de la plateforme technologique IGD-TP, l'Andra appuiera le travail destiné à la transformer en entité légale et participera aux projets de cette plateforme de recherche, développement et démonstration.

L'Andra maintiendra une bonne connaissance des différentes approches à l'international, par la production régulière des rapports de veille qui permettront d'enrichir les programmes français et d'alimenter les prises de position au sein des travaux des instances internationales, notamment de l'AEN et de l'Agence internationale pour l'énergie atomique (AIEA).

L'Andra proposera de traiter au niveau de ces instances internationales des sujets susceptibles de contribuer aux orientations françaises, notamment au sein de l'AEN. L'Andra participera aux expertises et revues de projets à l'étranger organisées par l'AIEA et l'AEN.

4.4 Vendre les savoir-faire de l'Agence à l'international

Indicateurs :

- Chiffre d'affaires des prestations vendues à l'international

Cible : +6 % par an

- Taux de qualification des offres soumises à l'international

Cible : ≥ 80 % chaque année

Le dialogue de l'Andra avec ses agences homologues est encadré par des accords que l'Andra veillera à maintenir actifs, pour permettre une bonne diffusion de ses savoir-faire et recueillir le bon niveau d'information sur les programmes étrangers. L'Andra participera par ailleurs aux principales manifestations internationales en présentant ses programmes et résultats.

Après avoir engagé ses activités commerciales à l'international en 2009, l'Andra consolidera la croissance de son chiffre d'affaires et préparera les développements futurs. Elle inscrira son action dans le cadre d'un Plan d'Action Commerciale, mis à jour annuellement, qui fixera les orientations et priorités pour l'Agence. Elle étudiera l'opportunité de créer une filiale dans le cadre du développement de cette activité.

Pour l'exécution des contrats à l'étranger, elle aura recours aux ressources internes ou externes, en veillant à ne pas pénaliser la réalisation des projets français.

L'Andra poursuivra sa participation à l'effort national d'exportation du nucléaire civil, en lien avec les industriels EDF et AREVA, ainsi qu'avec sa tutelle pour les interventions institutionnelles.

L'Andra étudiera les opportunités de développement de son offre, notamment pour la gestion des déchets d'origine non électronucléaire de faible activité massique et à vie longue à l'étranger, ainsi que pour celle des déchets générés par le démantèlement des installations nucléaires.



Stand de l'Andra au salon professionnel international (ICEM) à Reims

SOUTIEN ET MANAGEMENT



Pour accomplir sa mission, l'Andra doit être performante dans tous les domaines : efficacité de sa gestion et de son contrôle interne, efficience de sa stratégie en matière de développement durable, exemplarité de sa gestion des emplois et compétences, pour ses besoins mais également dans le souci d'entretenir un climat social de qualité, et enfin, maîtrise de ses coûts.

5.1 Disposer des emplois et des compétences permettant de répondre aux évolutions de l'Andra et notamment du projet Cigéo

Indicateurs :

- Taux de couverture de la cartographie des compétences clés par une ressource identifiée (personne présente ou en recrutement)

Cible: 100 %

- Turn-over des compétences clés

Cible: ≤ 3 % chaque année

La mise en œuvre des orientations stratégiques de l'Andra et notamment la réussite du projet Cigéo repose en tout premier lieu sur les femmes et les hommes de l'Agence. Le développement d'une politique dynamique de gestion des ressources humaines, capable de proposer des carrières attractives et de mobiliser l'ensemble des salariés sur les enjeux de l'Andra, est donc essentiel.

Pour pouvoir atteindre ses objectifs, l'Andra renforcera sa capacité d'anticipation en matière de besoins de compétences au-delà d'une vision à 3-5 ans. Cette anticipation permettra de proposer au personnel des perspectives d'évolution professionnelle. Les outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) seront pleinement utilisés au cours du présent contrat pour assurer l'adaptation des compétences et leur disponibilité, en relation avec les orientations stratégiques retenues (valorisation du potentiel de R&D, industrialisation de Cigéo, positionnement de l'Andra sur la prestation de service en amont du stockage et déploiement commercial correspondant, développement des activités à l'international...).

L'Andra clarifiera d'ici fin 2015 les différentes hypothèses du schéma directeur de localisation de ses ressources humaines (SDL). Une fois validée, les actions préparatoires à sa mise en œuvre seront lancées, en y incluant le dispositif d'accompagnement des salariés concernés. L'Agence s'impliquera dans les actions visant à développer l'attractivité des territoires autour de ses centres industriels dans l'Aube, et autour du CMHM en veillant à s'intégrer dans le SIDT.

L'Andra participera également activement au développement de formations mises en œuvre sur ses territoires d'accueil dans les domaines qui la concernent : maintenance et exploitation en environnement nucléaire, radioprotection, métiers de l'environnement, de l'ingénierie, administratifs, etc., par la mise en œuvre de partenariats fixant les conditions de prise en charge d'apprentis et stagiaires, de participation au développement de programmes d'enseignement.

5.2 Assurer le préfinancement des futurs stockages et sécuriser les charges de long terme

Indicateurs :

- Besoins de Cigéo couverts par un financement
Cible : 100 %
 - Taux de couverture des charges de long terme devant faire l'objet d'une sécurisation financière
Cible : 100 % à mi 2016
-

Le financement est essentiellement assuré, dans le respect du principe pollueur payeur, par des conventions commerciales, par l'intermédiaire d'une taxe collectée directement auprès des exploitants produisant des déchets radioactifs et par une subvention de l'État.

L'État et l'Andra préciseront le mode de financement des actions demandées à l'Andra dans le cadre du PNGMDR 2013-2015.

Pour tous les projets de création de nouvelle installation de stockage, l'Andra s'attachera à disposer d'un préfinancement des producteurs de déchets concernés. L'Andra ne pourra procéder à la mise en exploitation d'un nouveau centre de stockage sans que les textes contractuels nécessaires aient été préalablement finalisés avec les clients-producteurs et signés.

Le cadre contractuel de financement de la construction sera préparé pour le projet Cigéo avec les producteurs. En particulier, le cadre de financement des travaux préparatoires à la construction de Cigéo et des aménagements associés sera précisé en 2013.

Le principe de préfinancement s'appliquant également au projet de stockage FA-VL, un cadre contractuel de financement de la construction sera à préparer selon l'avancement du projet.

Les provisions constituées par l'Agence s'appuient sur des connaissances techniques régulièrement mises à jour qui permettent d'avoir la vision la plus juste de l'évaluation des charges de moyen et long terme, dont la responsabilité financière relève de l'Agence, et des actifs dédiés correspondants. L'Agence achèvera de constituer d'ici mi-2016 les actifs dédiés pour sécuriser le financement des charges de long terme.

5.3 Maîtriser les risques stratégiques

Indicateurs :

- Taux de risques critiques couverts par des audits
Cible : 100 % dans les 12 mois qui suivent la détection du risque
 - Taux de suivi des recommandations faites suite aux audits internes
Cible : 100 % dans les 12 mois qui suivent l'audit
-

L'Agence a mis en place un processus de management des risques stratégiques conçu pour identifier et traiter les risques susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs stratégiques. Elle poursuivra sur la durée du contrat quadriennal la mise en œuvre de ce processus, en s'attachant à formaliser les méthodes d'identification des risques et le suivi des mesures de maîtrise des risques.

Par ailleurs, le contrôle interne a été renforcé par la mise en place d'une fonction d'audit interne. La réalisation du plan triennal d'audit interne permettra d'évaluer l'efficacité et l'efficience du contrôle interne et de la gestion des risques stratégiques, et de les renforcer.

Le bilan du contrôle interne et de la gestion des risques sera présenté annuellement au conseil d'administration.

5.4 Poursuivre la démarche de maîtrise des coûts

Indicateurs :

- Frais généraux/ETPT
Cible: 19,5 K€/ETPT (CE 2013)
- Gains de productivité
Cible: marge réalisée supérieure ou égale à la marge forfaitaire du contrat CSA
- Niveaux de satisfaction des utilisateurs des SI
Cible: ≥ 80 %

En ce qui concerne le financement des activités industrielles, le système de tarification des services de l'Andra doit rester cohérent, d'une part, avec les exigences de sûreté des personnes et de protection de l'environnement et, d'autre part, avec le souci de l'optimum économique des solutions de stockage et du respect du principe pollueur-payeur. L'Agence est ainsi fondée à réaliser une marge sur les contrats commerciaux qui lui restera affectée afin d'alimenter sa capacité de financement pour ses besoins propres ou la couverture de ses risques. Elle est également fondée à faire supporter par les producteurs la totalité des coûts leur afférant, y compris la R&D.

Les contrats de prise en charge des colis de déchets radioactifs en vue de leur stockage sur le CSA prévoient chaque année une diminution du montant de la part fixe qui grève la marge forfaitaire de l'Andra si elle n'est pas compensée par des gains de productivité. Sur le CSA, ces gains devront donc être au moins égaux à ceux prévus dans les contrats.

Pour les activités de concepteur-ensemblier, l'Andra s'attachera à justifier le programme de dépenses correspondantes et à hiérarchiser les sujets à traiter.

Outre la maîtrise des coûts des activités, et afin de répondre à la politique générale d'effort sur les dépenses de fonctionnement, l'Agence s'attachera à poursuivre sa maîtrise des frais généraux en respectant, en moyenne sur la période du contrat, un ratio de « frais généraux sur effectifs » de 19,5K€ (conditions économiques 2013) par équivalent temps plein travaillé (ETPT).

Le schéma directeur des systèmes d'information constitué pour la période 2010-2015 vise notamment à accompagner la croissance de l'Andra et à améliorer la gestion des connaissances et de la sécurité des systèmes d'information. Les projets informatiques retenus dans ce cadre contribueront également à la maîtrise des coûts de l'Agence, notamment par la mise en place de flux dématérialisés. Enfin, l'Andra établira un plan d'action Achats pluriannuel, dont l'objectif principal sera la recherche d'économies sur les différentes catégories d'achats de l'Agence. Il sera mis à jour chaque année.

5.5 Être reconnu comme un acteur du développement économique local

Indicateur :

- Dans les sondages d'opinion, pourcentage d'habitants répondant que les sites de l'Andra (CI2A, CMHM) sont importants pour l'emploi dans la région
Cible: Pour le CI2A: maintien de la valeur 2012 - Pour le CMHM: +1 % par an

Les centres de l'Andra participent au développement des territoires qui les accueillent grâce aux modalités d'accompagnement économique spécifiques à chaque centre, aux emplois directs et indirects générés, aux retombées fiscales, et à l'activité économique générée sur le territoire (partenariats, contrats, etc.).

L'Andra veillera en particulier à développer le recours aux compétences locales, en préparant et organisant ses achats afin de permettre aux petites et moyennes entreprises de répondre. L'Andra veillera notamment à donner de la visibilité aux entreprises locales en maintenant les conditions d'un dialogue régulier et en anticipant ses besoins.

L'Andra veillera à préparer les moyens d'accueil pour le programme d'enseignement utilisant les moyens de SOMET.

L'Andra renforcera sa communication sur les actions menées en soutien au développement économique local. Enfin, l'État poursuivra, avec l'appui de l'Andra, les réflexions sur la fiscalité des stockages.

5.6 Fédérer les salariés autour des nouveaux enjeux de l'Agence

Indicateur :

- Niveau d'implication et d'adhésion des salariés

Cible : 2013 : Mise en place de l'enquête d'opinion annuelle et première mesure du niveau - 2014 à 2016 : Augmentation du niveau par rapport l'année précédente

Une stratégie bien comprise, relayée par le management, est source de motivation collective et individuelle. Ainsi pour atteindre les objectifs du contrat quadriennal, les leviers suivants seront mis en œuvre.

Les actions de formation au management d'équipes ou de projets seront maintenues, afin de mettre en place une culture managériale commune et de favoriser l'émergence d'une nouvelle génération de « managers » (encadrement hiérarchique et chefs de projet) en vue d'accompagner le développement de l'Agence.

L'Andra accompagnera les évolutions culturelles liées aux nouveaux enjeux de l'Agence. Elle entretiendra l'implication de son personnel et développera en interne l'esprit d'initiative. Une enquête d'opinion interne sera mise en œuvre chaque année afin de mesurer l'implication de ses salariés et leur niveau d'adhésion aux objectifs de l'Andra et aux changements culturels induits par les nouveaux enjeux de l'Agence.

Pour améliorer son efficacité et accroître la satisfaction du client externe mais aussi interne, l'Andra intégrera dans son organisation un fonctionnement transversal plus affirmé ce qui permettra de sortir d'une logique métier encore trop forte. Ce changement culturel déjà amorcé sera poursuivi et dynamisé par la mise en place d'actions internes favorisant les échanges et le développement d'une culture « service client ».

La qualité observée du dialogue social au sein de l'Agence sera maintenue afin d'accompagner, d'une part, la mise en œuvre du SDL et, d'autre part, les évolutions légales et réglementaires prévisibles en matière d'emplois, de temps de travail et de valorisation sociale. Elle se concrétisera notamment à travers la signature d'accords sur le télétravail et sur le contrat de génération.

5.7 Décliner la stratégie nationale de développement durable

Indicateurs :

- Taux, en nombre et montant, de parrainages portant sur les axes inter-génération, mémoire et action citoyenne locale

Cible : Taux en montant : +10 % sur la période du contrat

- Taux de réduction des émissions de CO₂ liées aux déplacements

Cible : - 10 % par ETPT sur la période du contrat

La stratégie développement durable de l'Andra se fonde sur la démarche « État exemplaire ». Cette stratégie, élaborée en 2008, a été révisée fin 2011. Elle décline les neuf défis de la stratégie nationale en indiquant pour chacun d'eux la politique de l'Andra, la contribution de son cœur de métier, les objectifs spécifiques complémentaires que l'Andra se fixe et les indicateurs majeurs permettant d'apprécier l'atteinte des objectifs.

Parmi les objectifs de sa stratégie, l'Andra sera particulièrement attentive à la mise en œuvre de son plan de déplacement d'entreprise qu'elle a élaboré en 2012, en veillant à sensibiliser l'ensemble du personnel autour de l'enjeu de la mobilité.

L'Andra développera la prise en compte de la dimension sociétale du développement durable dans ses actions. Elle sera notamment attentive à favoriser un impact social positif de ses activités et de ses achats. Elle veillera par ailleurs à être à l'écoute de la société civile, notamment au travers des instances pluripartites (Groupe de travail PNGMDR, HCTISN, CLI(S)), et en entretenant un dialogue transparent avec les ONG.

L'Andra rendra compte annuellement de son engagement en faveur du développement durable via son rapport d'activité et de développement durable.



Journée de rencontre avec les entreprises locales organisée à l'Espace technologique (de Meuse/Haute-Marne)



ANNEXE 1

TABLEAU DES ACTIVITÉS ET COMMANDITAIRES DE L'ANDRA

Montants exprimés en ETP (hors thésards) - Budget révisé 2012

COMMANDITAIRE	SUBVENTION D'ÉTAT		Taxe recherche (producteurs de déchets électronucléaires)	Contrats	Agence (autofinancement)	TOTAL
	PROG. 181	PROG. 174				
Domaine : Gestion des déchets radioactifs Activités						
PRODUCTION	3	7,7	271,5	156,7	4,2	443
Concepteur-ensemblier disposant d'une recherche de haut niveau			271,5	8,8	1,1	281,4
Industriel exemplaire				139,9	2	141,9
Expert public garant de l'exhaustivité des solutions de gestion des déchets radioactifs	3	7,7		0,4	1,1	12,2
Centre d'information et de diffusion en France et à l'international				7,6		7,6
SOUTIEN ET MANAGEMENT *	0,9	2,3	80,0	46,2	5,2	134,5
Gestion des ressources humaines	0	0,1	3,7	2,1	0,1	6
Comptabilité & finances	0,2	0,4	14,3	8,3	0,2	23,4
Système d'information	0,1	0,2	5,9	3,4	0,1	9,6
Achat & juridique	0,2	0,4	15,8	9,1	0,2	25,9
Communication	0,1	0,3	9,1	5,3	4,1	18,8
Pilotage stratégique	0,1	0,2	6,7	3,9	0,1	11
Autres	0,3	0,7	24,4	14,1	0,4	39,8
TOTAL	3,9	9,9	351,5	202,9	9,4	577,5

* non affectables directement aux activités de production

ANNEXE 2

LES PRINCIPAUX JALONS DU CONTRAT D'OBJECTIFS

FILIÈRES	JALONS 2013	JALONS 2014	JALONS 2015	JALONS 2016
Projet Cigéo	<p>Débat public</p> <p>Mise à jour du programme industriel de gestion des déchets</p> <p>Analyse de la valeur du projet</p> <p>Nouvelle évaluation du coût du stockage</p> <p>Démarrage des études d'avant-projet</p>	<p>Première version des spécifications préliminaires d'acceptation des colis de déchets</p> <p>Définition des modalités de contrôle à la source des déchets de Cigéo</p>	<p>Spécifications préliminaires d'acceptation des colis de déchets</p> <p>Évaluation du coût objectif de la première tranche d'investissement et du coût d'exploitation</p> <p>Élaboration de la politique industrielle relative à Cigéo</p> <p>Dépôt de la demande d'autorisation de création</p>	
Projet FA-VL	<p>Propositions de sites sur lesquels mener les investigations géologiques</p>		<p>Schéma industriel pour la gestion des déchets FA-VL</p>	
Centres de stockage			<p>Mise en service de la tranche 2 du stockage du Cires</p> <p>Mise en service de la nouvelle installation de contrôle colis sur le CSA</p> <p>Mise à jour du dossier pour la couverture du CSM et consolidation des provisions « art. 20 » en conséquence</p>	<p>Révision du rapport de sûreté du CSA</p>
Tri/ Traitement		<p>Demande de création d'installation de tri/traitement dont démontage et conditionnement des paratonnerres</p>		<p>Mise en service de l'installation de tri/traitement</p>
PNGMDR	<p>Avis sur le dossier d'évaluation des perspectives industrielles des réacteurs de 4^e génération et de la séparation-transmutation</p>	<p>Présentation Andra-producteurs, au Cocardra, des projets industriels de recyclage de métal</p>	<p>Inventaire national (édition 2015)</p> <p>Fourniture d'un schéma industriel global répondant aux besoins de nouvelles capacités de stockage des déchets TFA</p> <p>Analyse et comparaison de scénarios de gestion des déchets de graphite et de bitume</p> <p>Propositions pour le PNGMDR 2016-2018</p>	
R&D	<p>Nouveau programme de R&D 2013-2016</p> <p>Mise en service de l'écothèque</p> <p>Contribution à l'élaboration du contrat de site lorrain</p>	<p>Étude de faisabilité sur l'évolution du statut de l'IGD-TP vers une entité légale</p> <p>Renouvellement du conseil scientifique</p> <p>Plan de valorisation des moyens de stockage d'échantillons dans l'écothèque</p>	<p>Réalisation et interprétation des calculs de sûreté en support au DAC</p>	
Divers	<p>Définition du cadre de financement des travaux préparatoires à la construction de Cigéo et réévaluation de la taxe recherche</p> <p>Élaboration d'un plan d'action Achats pluriannuel</p> <p>Mise en place de l'enquête d'opinion annuelle des salariés</p>		<p>Définition du cadre de financement de la première tranche de Cigéo</p> <p>Mise à jour du schéma directeur de localisation des ressources humaines</p>	<p>Constitution de 100% des actifs dédiés pour les charges de long terme</p>

ANNEXE 3

INDICATEURS DE SUIVI DU CONTRAT

OBJECTIFS	N°	INDICATEURS	CIBLES
Réussir le débat public et l'insertion territoriale du projet Cigéo	1	Taux de cahiers d'acteurs favorables au projet	Pas de cible
	2	Intégration des besoins de Cigéo dans le SIDT	100 %
Remettre la demande d'autorisation de création de Cigéo en 2015 et préparer la future loi sur la réversibilité	3	Démarrage des études d'avant-projet	Octobre 2013
	4	Dépôt de la demande d'autorisation de création de Cigéo, intégrant des propositions de dispositions en matière de réversibilité	Septembre 2015
Maîtriser les coûts du projet Cigéo	5	Proposition par l'Andra d'une évaluation du coût du stockage fondée sur les études d'esquisse et après échange avec les producteurs	2013
	6	Coût objectif de la première tranche d'investissement à l'issue de l'avant-projet sommaire (APS)	T1 2015 : la fourchette budgétaire à l'issue de l'APS doit être incluse dans la fourchette budgétaire définie à l'issue de la phase esquisse (-20 % ; +40 %)
Définir le schéma industriel pour la gestion des déchets de faible activité massique à vie longue (FA-VL)	7	Proposition de site(s) sur le(s)quel(s) mener les investigations géologiques	2013
	8	Schéma industriel pour la gestion des déchets FA-VL	2015
S'imposer comme un acteur majeur de la R&D dans la gestion des déchets radioactifs en France et à l'international	9	Nombre de publications de rang A	≥ 45 par an
	10	Nombre de titres de propriété intellectuelle	3 en 2013 - 4 en 2014 et 2015 - 5 en 2016
	11	Nombre de contrats ou conventions de partenariats avec les industriels sur le conditionnement et le traitement	5
Valoriser le potentiel spécifique et les résultats de R&D de l'Andra dans d'autres domaines (environnement, métrologie, simulation, stockages)	12	Taux moyen de cofinancement des recherches partenariales hors applications nucléaires	50 % sur la période du contrat
	13	Nombre de programmes financés par l'ANR ou d'autres agences nationales ou internationales auxquels participe l'Andra	8 sur la période du contrat

OBJECTIFS	N°	INDICATEURS	CIBLES
-----------	----	-------------	--------

Industriel exemplaire

Maintenir un haut niveau de sûreté et de sécurité	14	Nombre d'incidents INES, Tf et activité rejetée dans l'environnement	INES : pas de cible Tf < 4,5 Activité rejetée : 10 % des rejets autorisés à périmètre constant d'activité
	15	Nombre d'avis défavorables ou d'écarts relevés par l'ASN ou l'inspection des installations classées	Avis défavorables : 0 Nombre d'écarts : en moyenne annuelle, au maximum 3 écarts par inspection
Offrir un service de qualité	16	Chiffre d'affaires issu de la vente de prestations hors stockage	2013 : + 25 % par rapport à 2012 2014 : + 15 % par rapport à 2013 2015 : + 10 % par rapport à 2014 2016 : + 10 % par rapport à 2015
	17	Satisfaction des producteurs	2013 : 4,3 (indice de satisfaction sur une échelle de 0 à 6) 2014 : 4,5 2015 : 4,7 2016 : 5
	18	Résultat d'exploitation de l'activité « producteurs hors électronucléaire »	Conforme au PMT 2012-2017
Intervenir en amont des démantèlements	19	Nombre de contrats obtenus ou d'avis rendus pour des chantiers de démantèlement	≥ 10 sur la période du contrat
Nourrir le dialogue avec les parties prenantes locales	20	Pourcentage de proches riverains ayant le sentiment d'être bien informés	Pour le CI2A : 60 % en fin de contrat Pour le CMHM : 50 % en fin de contrat
Préparer la construction et l'exploitation future de Cigéo	21	Spécifications préliminaires d'acceptation des colis de déchets	Première version transmise aux producteurs : mi 2014 Spécifications préliminaires d'acceptation : Septembre 2015
	22	Contrat passé avec RTE pour une mise en service du poste électrique de 400 kV	À définir après le débat public

Expert public garant de l'exhaustivité des solutions de gestion des déchets radioactifs

Apporter son expertise en matière de gestion des déchets radioactifs en amont des choix stratégiques et des projets nucléaires	23	Pourcentage des études de gestion à long terme des déchets remises dans le cadre du PNGMDR 2013-2015 sur lesquelles la position de l'Andra a été exprimée	100 %
Appuyer l'État pour l'optimisation des filières de gestion de déchets	24	Analyse et comparaison de scénarios de gestion des déchets de graphite et de bitume	mi 2015
	25	Présentation « Andra, Areva, CEA, EDF » au Cocardra, des projets industriels de recyclage de métal (filières, débouchés)	mi 2014
	26	Fourniture d'un rapport sur l'adéquation entre capacité de stockage Cires et besoins	mi 2015
Produire l'Inventaire national 2015	27	Niveau de satisfaction des clients de l'Inventaire	95 %
Assainir les sites et sols pollués dont les responsables sont défaillants	28	Capacité de l'Andra à traiter en parallèle plusieurs sites pollués	12 chantiers traités en parallèle
Poursuivre la collecte des objets radioactifs anciens (dont les sources et paratonnerres)	29	Taux de réponse aux demandes des clients, dans les délais	100 %

OBJECTIFS	N°	INDICATEURS	CIBLES
-----------	----	-------------	--------

Centre d'information et de diffusion en France et à l'international

S'affirmer comme source d'information de référence	30	Nombre d'internautes s'étant intéressés à l'Andra (visites sur le site internet + participation à des échanges en ligne)	2016 : + 75 % par rapport à 2012
Construire la confiance par des échanges intensifiés avec le public et les parties prenantes	31	Nombre d'échanges avec les parties prenantes (grand public, presse, VIP, élus, associations, CLI/CLIS, organisations syndicales et professionnelles), organisées hors et sur les installations de l'Andra	2016 : + 75 % par rapport à 2012
Maintenir une forte présence dans les diverses instances internationales	32	Taux de participation aux réunions des instances	≥ 80 % chaque année
Vendre les savoir-faire de l'Agence à l'international	33	Chiffre d'affaires des prestations vendues à l'international	+6 % par an
	34	Taux de qualification des offres soumises à l'international	≥ 80 % chaque année

Soutien et management

Disposer des emplois et des compétences permettant de répondre aux évolutions de l'Andra et notamment du projet Cigéo	35	Taux de couverture de la cartographie des compétences clés par une ressource identifiée (personne présente ou en recrutement)	100 %
	36	Turn-over des compétences clés	≤ 3 % chaque année
Assurer le préfinancement des futurs stockages et sécuriser les charges de long terme	37	Besoins de Cigéo couverts par un financement	100 %
	38	Taux de couverture des charges de long terme devant faire l'objet d'une sécurisation financière	100 % à mi 2016
Maîtriser les risques stratégiques	39	Taux de risques critiques couverts par des audits	100 % dans les 12 mois qui suivent la détection du risque
	40	Taux de suivi des recommandations faites suite aux audits internes	100 % dans les 12 mois qui suivent l'audit
Poursuivre la démarche de maîtrise des coûts	41	Frais généraux/ETPT	19,5 K€/ETPT (CE 2013)
	42	Gains de productivité	Marge réalisée supérieure ou égale à la marge forfaitaire du contrat CSA
	43	Niveaux de satisfaction des utilisateurs des SI	≥ 80 %
Être reconnu comme un acteur du développement économique local	44	Dans les sondages d'opinion, % d'habitants répondant que les sites de l'Andra (C12A, CMHM) sont importants pour l'emploi dans la région	Pour le C12A : maintien de la valeur 2012 Pour le CMHM : +1 % par an
Fédérer les salariés autour des nouveaux enjeux de l'Agence	45	Niveau d'implication et d'adhésion des salariés	2013 : Mise en place de l'enquête d'opinion annuelle et première mesure du niveau 2014 à 2016 : Augmentation du niveau par rapport l'année précédente
Décliner la stratégie nationale de développement durable	46	Taux, en nombre et montant, de parrainages portant sur les axes inter-génération, mémoire et action citoyenne locale	Taux en montant : +10 % sur la période du contrat
	47	Taux de réduction des émissions de CO2 liées aux déplacements	- 10 % par ETPT sur la durée du contrat

ANNEXE 4

GLOSSAIRE

AEN	Agence pour l'énergie nucléaire	IGD-TP	The implementing geological disposal technology platform
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur	INES	International nuclear event scale
AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique	MA-VL	Moyenne activité à vie longue
AllEnvi	Alliance nationale de recherche pour l'environnement	NEEDS	Nucléaire, énergie, environnement, déchets, société
ANCCLI	Association Nationale des Comités et Commissions Locales d'Information	OCDE	Organisation de coopération et de développements économiques
ANR	Agence nationale de la recherche	ODR	Opération diagnostic radium
APS	Avant projet sommaire	ONG	Organisation non gouvernementale
ASN	Autorité de sûreté nucléaire	OPE	Observatoire pérenne de l'environnement
CIZA	Centres industriels de l'Andra dans l'Aube	OPECST	Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques
Cigéo	Centre industriel de stockage géologique	OSU OTELO	Observatoire des sciences de l'univers. Observatoire Terre et environnement de Lorraine
Cires	Centre industriel de regroupement, d'entreposage et de stockage	PMT	Plan à moyen terme
CLI(S)	Commission locale d'information (et de suivi)	PNGMDR	Plan national de gestion des matières et déchets radioactifs
CMHM	Centre de Meuse/Haute-Marne	POPE	Loi de programme n° 2005-781 du 13 juillet 2005 fixant les orientations de la politique énergétique
CNAR	Commission nationale des aides dans le domaine radioactif	R&D	Recherche et développement
CNDP	Commission nationale du débat public	RTE	Réseau de transport d'électricité
CNE	Commission nationale d'évaluation	SDL	Schéma directeur de localisation des ressources humaines
CNRS	Centre national de la recherche scientifique	SI	Système d'information
Cocidra	Comité de coordination industrielle pour les déchets radioactifs	SIDT	Schéma interdépartemental de développement du territoire
CSA	Centre de stockage de l'Aube	SOERE	Système d'observation et d'expérimentation pour la recherche en environnement
CSFN	Comité stratégique de filière nucléaire	SOMET	Structure pour l'observation et la mémoire de l'environnement de la Terre
CSM	Centre de stockage de la Manche	Tf	Taux de fréquence
ETPT	Equivalent temps plein travaillé	TFA	Très faible activité
FA-VL	Faible activité à vie longue	ZIRA	Zone d'intérêt pour la reconnaissance approfondie
FMA-VC	Faible et moyenne activité à vie courte		
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences		
HA	Haute activité		
HCTISN	Haut Comité pour la Transparence et l'Information sur la Sécurité Nucléaire		



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

