

Une mobilisation sans précédent pour être prêts au 1^{er} janvier 2025



Olivier GUPTA

Montrouge, le 1^{er} mars 2025

La réforme de la gouvernance du contrôle de la sûreté nucléaire et de la radioprotection, objet de la loi du 21 mai 2024, marque une étape historique avec la création de l'Autorité de sûreté nucléaire et de radioprotection (ASNR). Indépendante des exploitants et du Gouvernement, celle-ci est non seulement dotée d'importants pouvoirs de contrôle mais aussi de fortes capacités d'expertise et de recherche. Ainsi, chaque décision qu'elle prend, contrôle qu'elle effectue, autorisation qu'elle délivre, s'appuiera sur des instructions et expertises à l'état de l'art car alimentées par les résultats de la recherche.

La préparation de la création de l'ASNR a nécessité une mobilisation sans précédent des personnels de l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN) et de l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (IRSN) et des administrations partenaires pour être prêts au 1^{er} janvier 2025. Désormais, l'ASNR est opérationnelle. Les actes fondateurs ont été adoptés, sa gouvernance est installée et l'organisation interne est en place. L'organisation de crise fonctionne avec un centre unique. Pour autant, le travail de mise en place de l'ASNR est loin d'être achevé : si les éléments fondamentaux sont en place, de nombreux aspects restent à traiter jour après jour pour permettre un fonctionnement harmonieux au quotidien. En outre, la réflexion sur une organisation plus aboutie, tirant partie des synergies, doit se poursuivre.

Ces travaux n'ont pas pour autant éloigné les personnels de leur mission première de protection des personnes et de l'environnement.

Une mobilisation sans précédent des services pour que l'ASNR puisse fonctionner dès le 1^{er} janvier 2025

Un travail législatif et réglementaire

Il était indispensable que plusieurs décrets nécessaires à l'application de la loi du 21 mai 2024 soient publiés avant le 1^{er} janvier. C'est par exemple le cas du décret portant transfert des biens, droits et obligations de l'ex-IRSN au Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA), au ministère des Armées et à l'ASNR, ou encore du décret créant les instances sociales provisoires de l'ASNR. Au total, sept décrets ont été publiés après consultation obligatoire de plusieurs instances et un passage en Conseil d'État. Cela a nécessité un travail d'ampleur et dans des délais très contraints des administrations partenaires ainsi que des personnels de l'ASN et de l'IRSN, que je remercie de leur mobilisation.

Un travail sur le fonctionnement et l'organisation

Tout en contribuant aux travaux préparatoires conduits par le Gouvernement sur le projet de loi dédié à cette réforme, les directions de l'ASN et de l'IRSN ont souhaité que soit entrepris dès l'automne 2023 un travail de définition des principes d'organisation et de fonctionnement de la future entité. Des groupes de travail conjoints ont ainsi été créés, par domaine d'activités, avec pour objectif de proposer des grandes lignes d'organisation et de fonctionnement du secteur d'activités correspondant dans la future ASNR. Ils ont mobilisé les équipes tout au long de l'année 2024. Une liste des actions « incontournables » pour préparer la création de l'ASNR, principalement dans les activités transverses et supports (ressources humaines, budget et finances, informatique, affaires juridiques, etc.), a été établie. Le travail s'est élargi aux services de l'État dont le soutien était nécessaire, afin notamment d'établir

l'architecture budgétaire et financière et de mettre en place un nouveau programme budgétaire dédié au financement de l'ASNR.

Il a fallu préparer le positionnement des personnels dans la nouvelle structure. A cette fin, le collège de l'ASN, en sa qualité de futur collège de l'ASNR, a soumis dès juillet 2024 à la consultation des instances sociales de l'ASN et de l'IRSN un projet d'organisation des services. Un comité exécutif a été constitué, puis des directeurs préfigurateurs des futures entités de l'ASNR ont été nommés en novembre 2024, et les personnels des deux organismes ont pu être affectés sur un poste courant décembre.

Parmi les actions incontournables identifiées figurait la capacité de l'ASNR à répondre de façon unifiée à sa mission en cas d'accident nucléaire ou plus généralement de situation d'urgence radiologique. Les travaux conjoints sur cette question ont abouti à l'été 2024 à la mise en place d'un centre de crise unique, gréé par des personnels issus des deux entités, avec un fonctionnement intégré. L'organisation définie a été testée à l'occasion de plusieurs exercices à l'automne 2024, confirmant son bien-fondé.

Enfin, comme le Parlement l'a souhaité, le règlement intérieur de l'ASNR auquel plusieurs articles de la loi font référence notamment pour préciser l'articulation entre « expertise » et « décision », a été mis en consultation auprès des instances sociales, puis présenté à l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques (OPECST), avant d'être adopté par le collège de l'ASNR courant janvier 2025.

Tous ces travaux ont permis d'assurer la continuité d'exercice des missions avant et après le 1^{er} janvier 2025.

Le dialogue avec les personnels et leur accompagnement

Fin 2023, les directions de l'ASN et de l'IRSN, les organisations syndicales représentatives des personnels de l'IRSN et les organisations syndicales représentatives des personnels de l'ASN ont conclu un accord de concertation relatif à la mise en œuvre du projet de réforme.

Cet accord prévoyait la création d'une commission de concertation relative au projet de fusion, complémentaire des instances représentatives du personnel de chaque entité, permettant jusqu'à la fin de l'année 2024 l'organisation de discussions communes entre les deux directions et les représentants du personnel des deux organismes.

Demain, poursuivre la mise en place de l'ASNR et l'adapter au contexte nouveau, tout en assurant pleinement ses missions

Malgré l'ampleur des travaux préparatoires, il reste encore beaucoup à faire. Deux axes structureront les travaux à venir.

Poursuivre l'installation de l'ASNR

Installer l'ASNR implique d'abord de mettre en place le fonctionnement au quotidien. Le début de l'année 2025 est largement consacré à la résorption de différences de modes de fonctionnement et de gestion au sein des deux organismes fusionnés.

Le bon fonctionnement au quotidien passe, comme dans toute fusion d'organismes, par la création d'un système d'information unifié et d'outils numériques identiques pour tous les personnels : c'est un chantier colossal et coûteux dans l'immédiat, même s'il doit conduire à des gains à terme.

La refondation du système de management (cartographie des processus, cycles de réunions de pilotage, contrôle interne, etc.) a débuté, mais elle est loin d'être achevée. Le Conseil scientifique et la commission d'éthique et de déontologie, tous deux appelés par la loi, doivent être installés dans les premiers mois de 2025.

En matière d'affaires budgétaires et financières, la mise en place de processus budgétaires et d'achats nouveaux est en cours : ces processus n'étaient pas les mêmes à l'ASN, autorité administrative indépendante, et à l'IRSN, établissement public industriel et commercial. La construction d'un plan budgétaire à moyen terme est bien engagée, même si la période des « services votés » a représenté une contrainte supplémentaire dans le lancement des travaux. L'ASNR présentera mi-2025 au Parlement son évaluation des moyens prévisionnels humains, techniques et financiers qui lui sont nécessaires dans les cinq années pour exercer ses missions dans le nouveau contexte nucléaire, ainsi que les mesures indispensables

Les représentants des personnels ont participé aux groupes de travail mis en place pour préparer la création de l'ASNR.

Enfin, compte tenu de l'ampleur de la réforme, le dispositif de prévention et de traitement des risques psychosociaux a été renforcé tant à l'IRSN qu'à l'ASN. Les personnels ont été questionnés pour nourrir un « baromètre » qui, malgré des inquiétudes sur la réforme, n'a pas révélé de dégradation particulière. Une cellule d'écoute composée de psychologues du travail a également été mise en place.

pour assurer l'attractivité des conditions d'emploi de ses personnels sur le marché du travail dans le domaine du nucléaire.

En matière de ressources humaines, un chantier d'harmonisation des conditions d'emploi, respectueuse toutefois des statuts public ou privé des personnels, est à conduire. La réussite dans le temps de l'ASNR nécessite de bâtir un cadre attractif de l'emploi et des compétences. Cela passe par la mise en place d'un processus de recrutement lisible, le développement d'une « marque employeur » qui participe à la création d'une identité « ASNR » et la dynamisation des recrutements par une politique ambitieuse d'accueil de jeunes en stage et en apprentissage.

Forte de l'expérience de l'IRSN, l'ASNR pourra s'appuyer sur un outil interne, avec « l'Université de la sûreté nucléaire et de la radioprotection », chargée non seulement de développer et de transmettre les connaissances et compétences internes à l'ASNR, mais aussi d'en faire bénéficier tous les acteurs de la sûreté nucléaire et de la radioprotection, tant en France qu'à l'étranger.

Installer l'ASNR, c'est également construire un collectif. La direction générale a décidé de mettre en place des journées d'intégration communes des nouveaux arrivants de l'ASNR. Un travail participatif a été engagé autour des valeurs de l'ASNR : il devra être approfondi et élargi pour impliquer plus de personnels. Les managers, associés à la réflexion sur la construction de ce collectif, y contribueront de façon déterminante. Le collectif passe également par un dialogue social de qualité, rassemblant les représentants du personnel quel que soit leur statut.

Enfin, il s'agit de conforter l'ASNR dans son écosystème en France et à l'international, en réaffirmant la légitimité de l'ASNR, héritière de l'ASN et de l'IRSN, dans les instances où ces deux organismes étaient présents. Cela passe également par la définition d'une feuille de route

intégrée à l'échelle de l'ASNR, en matière de dialogue avec les parties prenantes, avec notamment l'appui du Haut Comité pour la transparence et l'information sur la sécurité nucléaire (HCTISN).

Faire évoluer les modes de fonctionnement et les organisations pour les adapter au contexte nouveau

À l'évidence, le contexte actuel du nucléaire français et mondial n'est plus du tout celui qu'il était au lendemain de l'accident de la centrale nucléaire de Fukushima (Japon). Au plan technique, les enjeux sont nombreux : la perspective d'une durée d'exploitation des réacteurs nucléaires jusqu'à 60 ans et au-delà pose des défis techniques nécessitant l'acquisition de connaissances nouvelles permettant de se projeter sur des horizons lointains. La construction de plusieurs EPR 2 et le renouvellement des usines du « cycle du combustible » nécessitent de bâtir une stratégie de contrôle de chantiers en grand nombre.

Le développement de l'innovation et l'intégration de nouvelles technologies, qu'ils concernent les projets de petits réacteurs modulaires ou le nucléaire médical, amènent l'ASNR à revoir ses modes de dialogue avec les acteurs qu'elle contrôle, dans un souci d'anticipation. Le développement de l'intelligence artificielle va également modifier les interactions entre l'ASNR et les responsables d'activités nucléaires, mais aussi offrir de nouvelles perspectives aux chercheurs, experts et inspecteurs. La guerre aux portes de l'Europe soulève la question du contrôle des installations nucléaires dans des zones de conflit armé.

Plus largement, au-delà du seul domaine nucléaire, les organismes en charge de régulation ou de contrôle font l'objet d'interpellations sur leur rôle et les modalités d'exercice de leurs missions. Enfin, le contexte budgétaire de plus en plus contraint pour les organismes publics est à prendre en compte.

Ces évolutions du contexte dans lequel l'ASNR exerce ses missions et les enjeux actuels en matière de sûreté nucléaire et de radioprotection devront être pris en compte dans les évolutions de l'ASNR.

Il ne s'agit pas de faire de ces évolutions un but en soi, mais de tenir compte du fait que les modes de fonctionnement et les organisations actuels, largement hérités de ce qui existait jusqu'alors, ont été pensés pour faire coexister deux organismes distincts, alors que les missions correspondantes sont désormais exercées par un organisme unique.

Comme cela vient d'être fait sur la gestion des situations de crise, il conviendra d'examiner dans quelle mesure ces missions peuvent être exercées différemment, en donnant un nouveau sens au travail des personnels pour tenir compte de leur intégration dans l'ASNR, et au bénéfice de la protection des personnes et de l'environnement, tout en assurant la robustesse des processus, notamment d'expertise et de décision.

Les personnels concernés seront associés à ces réflexions.

Donner la priorité absolue à notre mission première de protection des personnes et de l'environnement

Malgré l'ampleur de ces travaux, qui reposent en large partie sur les fonctions support ou transverses, les équipes techniques de l'ASNR resteront pleinement mobilisées pour accomplir leur mission de protection des personnes et de l'environnement.

2025 sera une année décisive pour l'ASNR, qui devra tout à la fois poursuivre sa transformation et assurer ses missions essentielles à la protection des personnes et de l'environnement. Je sais pouvoir compter pour cela sur l'engagement de l'ensemble du personnel, animé par une même ambition : l'intérêt général. ■