

Le 27 juin, M. Abadie est venu présenter les principes d'organisation des « directions métiers » de l'ASNR. Nous faisant l'honneur de sa présence en formation conjointe pour la première fois depuis la création de l'ASNR, il a ainsi souligné l'importance que revêt à ses yeux cette réorganisation. Les sujets abordés précédemment n'étaient sans doute pas assez importants pour qu'il se déplace...

Le président de l'ASNR a présenté les 7 principes de la réorganisation des directions métiers. Les élus **CFDT** ne peuvent que regretter que sa présentation ne leur ait pas été transmise en amont de la réunion, ce qui a limité la capacité de débat de la formation conjointe. Bien évidemment, les bénéfices et les risques de cette réorganisation devront être présentés et analysés précisément, de même que les motivations de cette réorganisation, intégrant notamment un diagnostic de l'existant.

Les élus **CFDT** vous livrent leurs premières réflexions sur les principes d'organisation des directions métiers.

### 1. Distinguer pilotage stratégique et pilotage opérationnel

Le Président, le collège et la direction générale élaborent les orientations et stratégies à travers des itérations entre la direction générale, qui propose et met en œuvre, et le collège, qui décide.

Les directions opérationnelles pilotent :

- Les moyens financiers et humains, la gestion des compétences et le management hiérarchique des équipes
- Les grands projets d'autorisation en intégrant les dimensions expertise et décision (réexamens de sûreté, nouvelles installations) et les grands projets de recherche
- Les activités de « production » : inspections, instruction, expertise, études, recherche... sur une temporalité de 1 à 2 ans

**Sur le papier, ces principes généraux semblent relever du bon sens, mais c'est la présentation des modalités de fonctionnement qui va réellement permettre de se forger un avis sur le sujet. Nous relevons d'ores et déjà l'absence de mention de certaines directions fonctionnelles, notamment la direction du pilotage scientifique et la direction internationale : oublié ou choix stratégique ?**

### 2. Incarner l'ASNR de manière unifiée

Le principe consiste à ce qu'un directeur incarne chaque domaine d'activité de l'ASNR :

- Les activités contrôlées, dans toutes leurs dimensions, y compris la crise, (réacteurs, laboratoires, usines, démantèlement, déchets, transports, nucléaire industriel et nucléaire médical...) : ces personnes ont délégation pour signer des décisions
- La radioprotection - de l'homme et de l'environnement -

- La recherche (directeur scientifique)
- L'expertise : un garant de l'application du processus expertise et de sa pertinence technique, et duquel procède la signature des avis d'expertise (Autorité technique)
- L'inspection (inspecteur en chef).

La présentation pose explicitement la question du positionnement des délégués procédant de l'Autorité technique, soit dans les directions opérationnelles, soit directement auprès du directeur en charge de l'expertise.

**Le principe consistant à désigner un directeur en charge de chaque grand domaine d'activité de l'ASNR ne nous choque pas. Mais la définition de ces domaines pose questions :**

- **Que signifie concrètement « incarner de manière unifiée », dit autrement : des directeurs pour quoi faire ?**
- **Pourquoi faire apparaître la radioprotection et pas la sûreté ?**
- **Pourquoi rattacher la protection de l'environnement et de l'homme à un seul directeur ?**
- **Le directeur de la recherche couvre-t-il la recherche en sûreté et en radioprotection ?**

### 3. Une organisation hiérarchique uniformisée

Cette uniformisation signifie :

- Des effectifs par direction métiers de l'ordre de 100 à 250 personnes, sauf exception
- Des directions métiers composées de plusieurs services (ou divisions au niveau territorial)
- Des effectif services entre 30 à 60 personnes environ, sauf exception
- Des services composés de bureaux/laboratoires/unités de 15 personnes max, sauf exception

**Rien n'est dit sur les justifications de ce principe que ne respectent pas 11 services de PSE et PSN et près de 10 divisions dont les effectifs sont hors scope. Est-on à la veille d'une réorganisation des services et divisions ?**

### 4. De grandes directions opérationnelles ayant une « raison d'être » claire

Trois directions rassembleront des personnels travaillant sur le même type d'installation ou activité nucléaire. Elles capitaliseront la vision intégrée des installations et des activités dans leur champ, des démarches de sûreté et de radioprotection associées, de la réglementation applicable, et veilleront à la cohérence des positions. Elles piloteront les grands projets dans leur domaine (expertise, instruction, décision, contrôle).

- Deux directions autour des INB et Transports de Matières Radioactives
- Une direction autour de la radioprotection (protection de l'homme et de l'environnement, y compris les risques non-radiologiques) et du nucléaire de proximité

Trois directions rassembleront des personnels autour de disciplines scientifiques et techniques utiles à la sûreté et à la radioprotection des différents objets contrôlés. Elles réaliseront des travaux d'expertise, des développements méthodologiques, des études et recherches. Elles assurent pour leurs disciplines la cohérence pour l'ensemble des installations et activités et sont garantes de la synergie Expertise-Recherche.

- Une direction de la recherche en sûreté
- Une direction de la recherche en radioprotection
- Une direction regroupant les experts par disciplines techniques en soutien à la sûreté et pouvant mener des activités de recherche

Une direction rassemblera les activités les plus opérationnelles liées à la gestion de crise, l'intervention et la surveillance de l'homme et de l'environnement.

Une direction rassemblera et animera les divisions territoriales afin d'atteindre un meilleur équilibre dans le fonctionnement avec les unités à compétence nationale.

**Pour le président, nos organisations ne semblent pas avoir une « raison d'être » claire. Peut-être n'a-t-il pas pris le temps de les comprendre, trop pressé de liquider le passé !**

**Pour les élus CFDT, ce principe d'organisation risque de :**

- **Mettre l'expertise sous le contrôle de la décision, en confiant le pilotage des grands projets à des unités en charge de la décision**
- **Eloigner l'expertise de l'exploitation au quotidien de l'expertise spécialisée**
- **Eloigner l'expertise de la recherche**
- **Nous ramener 15 ans en arrière, au temps de la direction de la sûreté des réacteurs (DSR) et de la direction de la sûreté des usines (DSU), avec un risque de travail en silo.**

## 5. ARTICULER MANAGEMENT HIÉRARCHIQUE, AUTORITÉ FONCTIONNELLE ET ANIMATION TRANSVERSE

Trois types d'autorité existeront au sein de la nouvelle organisation :

- L'autorité hiérarchique sera responsable du management des moyens et des compétences
- L'autorité fonctionnelle sera responsable de la réalisation et de la validation de missions exercées dans le cadre de processus, et garantes de la cohérence d'approche et d'analyse entre directions opérationnelles. Trois processus sont identifiés :
  - Contrôle, instruction, décision
  - Expertise
  - Recherche

- L'animation transverse sera responsable de la coordination des actions impliquant plusieurs directions, par exemple :
  - La gestion des viviers de crise
  - Le programme post-accidentel
  - L'intégration recherche et expertise

**Cette organisation matricielle vise à assurer la séparation entre l'expertise et la décision, définie dans la loi de création de l'ASNR. Ce principe est nécessaire dès lors que ces 2 activités sont menées au sein d'une unité. Est-il suffisant pour assurer cette séparation ? On peut en douter.**

**Par ailleurs, cette organisation matricielle présente 2 risques :**

- **Une domination du fonctionnel transformant les chefs de service en « hôteliers » chargés de gérer des personnels, sans véritable responsabilité technique, avec à terme une perte de légitimité technique et une perte d'attractivité des postes**
- **Une domination du hiérarchique, avec des directions qui se transforment en « bastions »**

## 6. UNE ORGANISATION POUR ASSURER LA DISTINCTION ENTRE EXPERTISE ET DÉCISION

Les activités d'expertise et les activités d'instruction et de contrôle sont réalisées par des personnels rattachés à des bureaux différents.

Les services peuvent regrouper des bureaux ayant des activités qui concourent à un objet commun (par exemple les transports), une finalité thématique (par exemple le risque incendie) ou une finalité géographique (cas des divisions territoriales). Un service peut comprendre uniquement des entités « décision », « expertise » ou « recherche », ou des entités de deux de ces types.

Au sein des services mixtes instruction/expertise, deux chaînes de validation distinctes sont mises en place et encadrées par des processus.

Pour les grands projets d'autorisation, une équipe projet est mise en place, qui intègre les dimensions expertise et instruction. Le pilote unique du projet a notamment la charge du bon déroulement du projet dans son ensemble.

Prétendre que la séparation expertise-décision peut être garantie entre bureaux, au sein d'un même service, résonne comme une véritable provocation : c'est une pure vue de l'esprit.

Ce principe révèle clairement le projet de mélanger des experts de l'exploitation au quotidien et des chargés d'instruction au sein des services des directions opérationnelles « réacteur », « labo, usine, transport », « radioprotection et nucléaire de proximité ».

Ce principe pose clairement les bases d'une évolution majeure du métier d'expert de l'exploitation au quotidien, destiné à devenir un chargé d'instruction.

## 7. UNE MISE EN ŒUVRE PRÉSERVANT LES COLLECTIFS DE TRAVAIL

Les contours et périmètres des services et bureaux existants seront préservés autant que possible.

Néanmoins, des services et des bureaux pourront être redessinés, essentiellement dans les trois directions de type « installations et activités », pour mobiliser au mieux des compétences autour de finalités et de projets communs.

A la date de constitution des directions, ces évolutions seront limitées, notamment au niveau des bureaux. On pourra procéder à des ajustements ultérieurs au sein d'une direction.

Le projet du président étant de transformer les experts de l'exploitation au quotidien en chargés d'instruction, il semble évident que le SSREP, le SSRD, le SSTC, le SNR sont à la veille d'évolutions majeures, de même que les unités de la DCN, de la DRC et de la DEP.

Pareillement, le principe d'organisation hiérarchique uniformisée va conduire à restructurer plusieurs services.

## Les élus CFDT appellent le personnel à la plus grande vigilance

**A ce stade, le projet de réorganisation des « unités métiers » porté par le président devant la formation conjointe est préoccupant car il ouvre la voie à la transformation des experts de l'exploitation des installations nucléaires en chargés d'instruction. Ce projet porte le risque de dégrader à terme la robustesse de notre système de contrôle des risques nucléaires et radiologiques.**

**N'hésitez pas à nous contacter**