

A S S E M B L É E   N A T I O N A L E

X I V <sup>e</sup>   L É G I S L A T U R E

# Compte rendu

## Commission des Finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire

- Audition, conjointe avec la commission des Affaires économiques, de M. Philippe KNOCHE, directeur général d'Areva..... 2
- Présences en réunion..... 19

Mardi

24 mars 2015

Séance de 17 heures

Compte rendu n° 70

SESSION ORDINAIRE DE 2014-2015

**Co-Présidence**  
**de M. Gilles Carrez,**  
***Président***  
**et de M. François Brottes,**  
***Président de la***  
***commission des Affaires***  
***économiques***



*La Commission entend, en audition conjointe avec la commission des Affaires économiques, M. Philippe KNOCHE, directeur général d'Areva.*

**M. le président François Brottes.** Monsieur Knoche, nous avons déjà eu le plaisir de vous accueillir le 26 novembre 2014, avant que vous ne preniez vos fonctions de directeur général d'Areva. Malgré l'actualité politique et le contexte dramatique de cette semaine, nous avons décidé de maintenir cette audition, conjointe avec la commission des Finances, car le sujet est grave.

Votre entreprise subit aujourd'hui des pertes abyssales ; pour solder le passif et regarder vers l'avenir, Areva s'est engagé dans une opération de vérité marquée par des dépréciations d'actifs et des provisions pour pertes à hauteur de 4,4 milliards d'euros. La capacité de l'entreprise à se montrer performante ne doit pas pour autant être sous-estimée puisque l'excédent brut d'exploitation s'est fortement redressé en 2014 pour s'élever à près de 735 millions d'euros contre – 260 millions en 2013. L'activité amont, en forte progression, dégage notamment des excédents proches de 500 millions d'euros. Il faut donc se garder de jugements lapidaires à l'encontre d'une entreprise à laquelle la Nation est attachée.

L'équation financière est difficile ; après ces quelques semaines de réflexion et l'annonce de votre plan, comment comptez-vous procéder ? Il faut comprendre comment nous sommes arrivés à cette situation afin d'éviter de la reproduire : s'agit-il de simples erreurs stratégiques et industrielles, d'erreurs d'appréciation ou de véritables fautes ? En effet, certains dossiers – notamment UraMin – ont coûté cher à l'entreprise. Les erreurs commises sont-elles liées à un défaut de contrôle de la part de l'État, principal actionnaire d'Areva ? Nous devons regarder l'histoire de façon lucide, mais également nous tourner vers l'avenir. Areva est une entreprise internationale, porteuse de compétences majeures, employant de nombreux salariés dévoués à leur métier qu'ils exercent avec une grande expertise. Nous avons donc, collectivement, le devoir de trouver des solutions pour lui permettre de sortir de ce mauvais pas. Parlez-nous du plan de compétitivité visant à réaliser une économie d'un milliard d'euros sur le résultat opérationnel, et des liens différents et plus forts qu'Areva doit construire avec EDF, loin des désunions passées qui ont marqué le dossier d'Abou Dabi. Il faut également évoquer l'EPR finlandais et la recherche de partenaires financiers. Des Chinois semblent intéressés ; la solution doit-elle forcément venir de l'État ou peut-on envisager d'autres investisseurs ? Mme Anne Lauvergeon, en grande partie responsable de cet héritage, s'est récemment expliquée sur l'ensemble des sujets ; à vous désormais de vivre ce moment de vérité pour nous dresser les perspectives de l'entreprise.

**M. le président Gilles Carrez.** La commission des Finances s'interroge sur l'éventualité d'une recapitalisation d'Areva par l'État. Le montant nécessaire reste, à ce stade, délicat à chiffrer car le Gouvernement souhaite que les recettes des cessions des participations de l'entreprise soient affectées en priorité au désendettement. Mais si le manque à combler atteint 4 milliards d'euros, nous sommes en droit de nous inquiéter.

Comment l'État qui détient – directement ou non – 86 % du capital de cette entreprise largement publique a-t-il exercé sa mission de contrôle ? Jusqu'à quel point ses représentants étaient-ils informés de la situation et quelle est leur part de responsabilité dans ce qui s'est passé ?

**M. Philippe Knoche, directeur général d'Areva.** Lors de ma précédente audition, je m'étais engagé à revenir vous parler de la situation financière du groupe. Je souhaite également partager avec vous des éléments de diagnostic et les grands axes du plan de sortie de crise, définis avec Philippe Varin et l'ensemble du conseil d'administration.

Les résultats 2014 d'Areva, présentés le 4 mars, sont tributaires de la dégradation forte et progressive des marchés du groupe. Parmi les causes, citons le retard du redémarrage des réacteurs japonais – qui obtiennent leurs autorisations plus lentement que prévu – et le décalage des grands projets de construction de réacteurs dans le monde, tant dans les économies émergentes qu'en Europe. Au-delà, la situation financière de nos clients apparaît très tendue, les marchés de l'électricité connaissant une demande stable ou en croissance très faible, et des prix en baisse ; dans ce contexte, nos clients réduisent fortement leurs budgets de maintenance et d'investissement. À côté de cette contraction du volume des marchés, Areva fait face à un effet prix, lié en particulier aux dynamiques de marché en Allemagne et au Japon, qui ont fait baisser les prix de l'uranium naturel et de l'amont du cycle de 30 à 40 % en 2014. Enfin, si Areva était en croissance jusqu'en 2013, l'année 2014 a été marquée par la fin de plusieurs contrats – notamment avec des clients allemands et japonais – relatifs au conditionnement des déchets et au recyclage des matières ou des armes à uranium hautement enrichi. L'ensemble de ces facteurs a fait baisser le chiffre d'affaires du groupe de 7,2 %, à 8 milliards d'euros.

L'année 2014 est marquée par la perte de 4,8 milliards d'euros ; les 4,4 milliards que vous avez cités se divisent en deux catégories. Il s'agit d'abord de dépréciations d'actifs. Au cours des dernières années, le groupe a investi plus de 14 milliards d'euros ; ces investissements, dont certains, comme l'usine Georges-Besse II – GB2 – au Tricastin, représentent des motifs de fierté, ont été réalisés dans un contexte de croissance forte des marchés. Certains projets de long terme lancés à cette époque ont depuis été mis sous cocon alors que d'autres prospèrent, mais l'évolution des prix de marché et des volumes nous a contraints à les déprécier. Ces dépréciations – qui s'élèvent, dans le nucléaire et les renouvelables, à 2,6 milliards d'euros – n'auront pas d'impact sur la trésorerie future de l'entreprise puisqu'il s'agit d'investissements déjà réalisés.

Enfin – troisième facteur de difficultés –, la perte subie en 2014 est également liée aux problèmes de maîtrise des grands projets d'infrastructures : celui de l'EPR finlandais – responsable de 1,5 milliard d'euros de provisions – comme ceux liés aux énergies renouvelables.

Les autres activités, elles-mêmes confrontées à des conditions de marché difficiles, génèrent leur propre trésorerie, mais se révèlent incapables de compenser les pertes liées à ces trois éléments. Le niveau global de la dette atteint donc 5,8 milliards d'euros – un chiffre énorme, même s'il faut le mettre en relation avec les 14 milliards d'euros d'investissements réalisés. C'est pourquoi notre axe d'action pour la compétitivité de l'entreprise consiste à sortir de la spirale du surendettement déterminée par les conséquences de Fukushima, les investissements du groupe et les difficultés des grands projets. C'est dans cet esprit que Philippe Varin et moi avons engagé la définition d'un plan de transformation, en concertation avec le conseil d'administration et les représentants de l'État.

Ce plan se décline en trois volets. Tout d'abord, la feuille de route stratégique doit permettre au groupe de valoriser ses atouts, et en premier lieu sa maîtrise des procédés nucléaires. Nous réalisons deux tiers de notre chiffre d'affaires à l'international et le fait de compter 90 % des opérateurs nucléaires mondiaux parmi nos clients prouve que les

compétences d'Areva représentent une véritable valeur. Il faut en revanche que le groupe se recentre sur ses savoir-faire, renonçant aux contrats clés en main et révisant ses ambitions dans les grands projets d'énergies renouvelables. La feuille de route préconise également une refonte de la relation avec EDF, qui aidera à faire face à quatre défis : traverser la phase d'investissement qui se termine pour Areva, mais commence pour EDF qui se lance dans le grand carénage ; construire des réacteurs neufs, notamment Hinkley Point, en tirant les meilleurs enseignements de Flamanville, de la Finlande et de Taishan ; rendre notre gamme de réacteurs plus compétitive ; et enfin s'adapter au basculement du marché. En effet, les économies matures voient leur niveau d'investissement dans les capacités de production d'électricité baisser ; en revanche, les économies émergentes connaissent une croissance forte. La feuille de route prône donc le déploiement des compétences d'Areva au sein de ces économies, notamment en Chine. Le groupe doit ainsi se rebâtir autour de ces priorités : le recentrage de ses activités, sa relation avec EDF et les économies émergentes.

Pour réussir cette feuille de route stratégique, il faut disposer d'un plan opérationnel. Ce dernier commence par la sécurité et la sûreté : même si nous déplorons un accident mortel au Tricastin en 2014, nos résultats dans ce domaine – essentiel dans notre ADN – se sont améliorés au cours de l'année. Dans la période difficile que nous traversons, je veillerai personnellement à la sûreté de nos installations et à la sécurité de nos salariés, persuadé qu'elles sont compatibles avec la compétitivité. Dans ce dernier domaine, notre objectif est de sortir de la spirale du surendettement en nous montrant capables, à partir de 2018, de générer un *cash-flow* net positif. Pour y parvenir, nous devons améliorer la qualité de nos opérations, simplifier notre organisation, réduire les risques sur les grands projets et gagner un milliard d'euros de marges par une action sur les ventes et sur les coûts. Nous devons revoir tant nos achats que nos frais de personnel ; j'ai indiqué aux organisations syndicales – que je rencontre fréquemment – et aux salariés qu'en matière sociale, nous travaillerons en concertation avec eux pour aborder les compétences dans les territoires, l'emploi, la rémunération et le temps de travail.

Enfin, nous nous appuyerons sur un plan de financement, qui sera précisé d'ici à la fin du mois de juillet. Ce plan tiendra compte de la forte réduction de nos investissements – responsables pour partie de notre endettement – que nous avons déjà divisés par deux et que nous continuerons à diminuer sans toucher aux investissements de sûreté. L'entreprise devra réaliser des efforts sur elle-même pour trouver des financements opérationnels et réussir le plan de compétitivité. Nous étudierons également le moyen de renforcer nos fonds propres.

L'ensemble de ces sujets doivent s'inscrire dans un dialogue social fort et être traités en concertation avec les représentants du personnel – une tradition chez Areva. Depuis février, et surtout depuis la publication de l'arrêté des comptes, au mois de mars, nous travaillons sur le partage de la situation avec les représentants des salariés. Nous avons commencé par considérer chaque activité et ses perspectives, mais progressivement nous échangerons sur les leviers de compétitivité que nous identifions sur le terrain et qui touchent aux frais internes et externes. C'est sur cette base qu'à partir des mois d'avril et de mai nous initierons une discussion sur un accord de méthode qui encadrera le dialogue social et pourra déboucher sur des informations et des consultations concernant les évolutions en matière d'organisation, d'emploi, de compétences et de frais de personnel. Les efforts de l'entreprise permettront à chacune de ses activités de regagner l'une des trois meilleures places mondiales dans la maîtrise des procédés nucléaires. La conjoncture que nous traversons ne durera pas, mais nous devons relever ces défis. L'ambition d'Areva – maillon clé de la filière nucléaire,

fort de plus de 120 000 emplois directs et porteur de savoir-faire importants – est de servir notre pays. Son devoir vis-à-vis de la France, de ses salariés, de ses clients et de ses sous-traitants est de se doter de moyens qui lui permettront de porter cette ambition dans les années et les décennies à venir.

**M. le président François Brottes.** La gravité du ton que vous avez utilisé montre bien la difficulté de la situation. La représentation nationale ne peut que s'émouvoir du sort de cette entreprise publique qui emploie 30 000 salariés en France et 45 000 dans le monde, sans compter les sous-traitants. Je passe la parole aux membres de nos commissions, en commençant par Marc Goua, rapporteur spécial *Énergie, climat et après-mines* de la commission des Finances.

**M. Marc Goua.** Monsieur Knoche, vous avez évoqué le coût de l'EPR – que j'avais situé à peu près au même niveau dans un rapport précédent. Compte tenu du marché, combien de réacteurs faudra-t-il construire pour que la courbe d'expérience permette d'amortir les coûts ?

Dans le domaine du nucléaire, la France possède deux fleurons – EDF et Areva –, et cette configuration a toujours été jugée préférable dans la mesure où EDF est également producteur d'électricité, en concurrence avec certains clients. Cette politique m'apparaît sensée, que pouvez-vous dire de son maintien ?

J'avais commis un rapport sur la déconfiture d'UraMin ; les approvisionnements en uranium sont-ils aujourd'hui sécurisés et suffisamment diversifiés ?

Pouvez-vous estimer le niveau de recapitalisation dont l'entreprise aura besoin pour redémarrer ? En effet, elle doit réaliser des investissements dans le domaine des énergies renouvelables et des centrales nucléaires de quatrième génération.

**M. le président François Brottes.** Hervé Mariton est, quant à lui, rapporteur spécial *Prévention des risques* de la commission des Finances.

**M. Hervé Mariton.** S'agissant du désengagement d'Areva du domaine des énergies renouvelables – et de ses engagements initiaux –, le groupe a-t-il jamais véritablement imaginé gagner de l'argent dans ce secteur ? Les risques et les résultats que l'on pouvait attendre de ces activités étaient-ils correctement estimés ? Cette diversification relevait-elle d'un véritable choix industriel ou d'un choix d'image ? Est-ce cette stratégie qu'il faut aujourd'hui solder ?

Le niveau des exigences de l'Autorité de sûreté nucléaire – ASN –, un enjeu à la fois pour EDF et pour Areva, y compris dans ses activités chimiques, fait actuellement débat. Qu'en pense la direction générale du groupe ? Si tout le monde reconnaît, par construction, l'autorité de l'ASN et l'importance de la sûreté, une petite musique entretenue par certains acteurs amène à se demander si l'ASN n'engendre pas des coûts au-delà du nécessaire.

L'évolution de la structuration de l'industrie et de l'offre en Chine – un marché essentiel pour Areva – peut-elle perturber vos plans ? À court terme, Rosatom représente-t-il un partenaire important ?

**M. le président François Brottes.** L'ASN étant une autorité indépendante qui tient ses compétences du Parlement, les opérateurs n'ont pas à juger de la manière dont elle agit envers eux ; ils ne peuvent que prendre acte de ses avis.

**M. Hervé Mariton.** Je voudrais précisément mettre cette situation en rapport avec une musique de fond – repérable dans de nombreuses publications – sur les surcoûts engendrés par l’ASN.

**M. le président François Brottes.** Ne reprochons pas à notre invité de ne pas répondre à votre question s’il ne le souhaite pas. Je passe la parole à Mme la rapporteure pour avis *Énergie* de la commission des Affaires économiques.

**Mme Marie-Noëlle Battistel.** Monsieur le directeur général, merci d’avoir présenté avec clarté la situation difficile que connaît actuellement Areva, confronté à une activité nucléaire très ralentie, au coût de la construction des EPR et à la concurrence de plus en plus forte de l’Inde, de la Chine et de la Corée du Sud.

Les salariés de vos sites, comme ceux du Tricastin et de Marcoule, craignent les conséquences sociales du plan d’économie d’un milliard d’euros, que vous annoncez à l’horizon 2017. Pouvez-vous nous éclairer sur les mesures envisagées ?

Quelle forme pourrait prendre un rapprochement entre EDF et Areva ?

Une recapitalisation par l’État vous paraît-elle aujourd’hui nécessaire ?

Les actuels propriétaires de la société Urenco semblent chercher un acquéreur ; compte tenu des activités de cette entreprise qui détient un savoir-faire stratégique dans l’enrichissement de l’uranium, Areva pourrait être intéressé. Le cas échéant, comment trouver la capacité financière pour réaliser cet investissement d’avenir ?

**M. Philippe Vigier.** Vous avez décrit sans détours la situation financière du groupe, mentionnant 4,8 milliards d’euros de déficit. Confirmez-vous que les cessions d’actifs ont représenté 7 milliards ces dernières années ? Vous avez parlé d’un plan d’investissement de 14 milliards et certains affirment qu’on n’est pas à l’abri d’un accident de trésorerie. D’ici le mois de juillet, vous comptez annoncer un plan de financement ; vous voulez certainement informer vos partenaires financiers et votre personnel avant nous, mais il serait bon de nous donner quelques pistes complémentaires car j’imagine mal l’entreprise présenter une trésorerie positive en 2018 avec tous les investissements auxquels elle a dû faire face et les déficits constitués au fil des ans.

S’agissant du rapprochement avec EDF, certains avaient évoqué une forme d’intégration, mais le ministre de l’Économie est intervenu pour démentir énergiquement ; vous avez parlé de coopération technologique et de complémentarité. Ne risque-t-on pas de perdre des marchés, comme dans le cas d’Abou Dabi ? Comment procéderez-vous et quelles économies d’échelle imaginez-vous avec EDF ? Ont-elles été chiffrées ?

Pour réaliser des économies et gagner en compétitivité, comptez-vous ne pas renouveler des emplois ou réduire les effectifs d’ici à 2018 ?

Vous êtes resté discret sur le rachat d’UraMin – un des éléments forts de votre dette abyssale qui dépasse vos fonds propres.

Vous n’avez pas non plus mentionné l’avis de l’autorité de tutelle sur la gestion du groupe ces dernières années. La représentation nationale, qui tient à ce joyau industriel, doit savoir quelles erreurs stratégiques ont été commises et quelle position a tenue l’autorité de tutelle.

**M. Denis Baupin.** Il y a quelques jours, le magazine *Challenges* titrait à propos de votre entreprise que nous vivions un scandale d'État. On peut en effet se demander qui va payer pour la quasi-faillite d'Areva et comment le groupe en est arrivé là. Pourquoi le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives – CEA –, premier actionnaire d'Areva, n'a-t-il à aucun moment alerté les pouvoirs publics sur sa situation ?

Certes, pour les écologistes, la surprise n'est pas totale. Comme M. Oursel, président-directeur général d'Areva, le disait il y a quelques mois devant la commission d'enquête sur les coûts du nucléaire, le *business model* du nucléaire s'est écroulé. Vous avez beau clamer votre confiance dans la compétitivité d'un nucléaire sûr, les chiffres que vous citez – et les rapports de la Cour des comptes – prouvent que les coûts ne cessent d'augmenter. La vraie question est donc de savoir s'il existe encore un *business model* pour le nucléaire ou bien s'il faut réorienter l'entreprise vers d'autres activités.

Dans le cadre d'une conférence de presse à l'occasion de la publication de vos résultats, vous indiquez – affirmation typique de la surestimation systématique de l'avenir de votre filière – que le nombre de projets nucléaires pourrait augmenter de 50 % d'ici à 2030. Vous dites également disposer d'un carnet de commandes de 46 milliards d'euros. Pouvez-vous nous en dire plus ? À quel type de projets – existants ou virtuels, comme la construction de réacteurs de type Atmea, dont on n'est pas encore sûr qu'ils passeront les contrôles de sûreté – ce carnet de commandes renvoie-t-il ? Cela nous permettrait d'évaluer sa vraie valeur.

La rumeur veut que des Chinois pourraient entrer au capital d'Areva. Cette éventualité fait sourire ceux qui ont toujours douté du nucléaire français puisqu'un pays où cette source d'énergie pèse 2 % dans la production de l'électricité viendrait sauver une filière qui en pèse 75% – preuve que pour être un leader international, point n'est besoin de produire autant d'énergie nucléaire. Ces rumeurs sont-elles exactes ?

À rebours du dumping en matière de sûreté auquel semble vous inviter Hervé Mariton, confirmez-vous que la sûreté ne sera en aucune façon une variable d'ajustement dans les plans d'économie d'Areva ? Les préconisations de l'ASN dans le cadre des évaluations complémentaires de sûreté consécutives à l'accident de Fukushima seront-elles bien prioritaires pour protéger les installations existantes, dont celle de la Hague pour laquelle l'ASN a également demandé un reconditionnement de certains déchets ? Confirmez-vous qu'il n'est pas question de toucher aux provisions obligatoires pour faire face aux charges futures en matière de démantèlement et de gestion des déchets ?

S'agissant de l'EPR, chacun peut constater les retards et les surcoûts du projet. Vous avez évoqué Hinkley Point ; mais n'est-il pas temps de se demander s'il est raisonnable de commencer un nouveau chantier dont le coût estimé s'élève à 30 milliards d'euros tant qu'on n'a pas démarré un seul réacteur de ce type pour vérifier que la technologie fonctionne ? Par ailleurs, puisqu'on évoque un EPR « optimisé », ne faut-il pas privilégier ce modèle par rapport à celui conçu il y a une dizaine d'années ?

Enfin, n'entraînons pas EDF dans la chute d'Areva ; au moment où le monde entier se tourne vers les énergies renouvelables, où la part du nucléaire ne cesse de décroître, Areva lui-même devrait se tourner vers la diversification et le démantèlement plutôt que de persévérer dans le modèle nucléaro-centré et d'entraîner EDF dans une relation qui risquerait de plomber notre électricien national.

**M. le président François Brottes.** Les Chinois veulent porter à 4 % la part du nucléaire dans leur mix électrique ; or, 4 % du mix électrique chinois représentent sans doute autant que 100 % de Français...

**M. le directeur général d'Areva.** Le retour d'expérience des premiers projets d'EPR devrait permettre de gagner 20 à 30 % de coût. On identifie bien désormais les aléas survenus et les façons de les éviter, dont il faudra tenir compte pour Hinkley Point. Le nucléaire a toujours fonctionné par paliers, en particulier en France : on peut optimiser le design de l'EPR, puis les construire deux par deux de façon à descendre sur la courbe d'expérience. On vise ici un coût au mégawattheure inférieur à celui des sources alternatives, qui se situe entre 70 et 90 euros pour une installation neuve. Le projet de Taishan constitue déjà un pas dans cette direction.

UraMin bénéficie aujourd'hui d'approvisionnements diversifiés grâce aux ressources du Niger, du Canada et du Kazakhstan ; l'exploration se fait également en Mongolie. Nous conservons enfin la propriété du gisement en Namibie. Les coûts historiques s'élevant à 2,7 milliards d'euros, nous avons déprécié les investissements réalisés. Au total, nous disposons donc d'un vrai plan d'approvisionnement.

Monsieur Goua, plutôt que le nombre d'entités, c'est la gouvernance de la filière nucléaire qui m'apparaît importante. Il faut s'assurer que sur chaque sujet d'investissement ou d'offre commune les acteurs s'alignent plutôt que de poursuivre des stratégies ou des tactiques différentes.

Il est prématuré à ce stade d'évoquer la recapitalisation et son niveau. Comme l'a indiqué le ministre de l'Économie, M. Emmanuel Macron, l'entreprise doit avant tout faire des efforts sur elle-même, puis étudier la possibilité de renforcer ses fonds propres.

Monsieur Mariton, sans s'arrêter sur les cessions que nous pourrions faire à l'avenir ou le développement des énergies renouvelables – en forte croissance il y a quelques années, le marché des éoliennes *offshore* a été divisé par deux en quelques mois en 2014 –, notre engagement relevait bien d'un choix industriel qui visait à gagner de l'argent. Areva dispose de capacités technologiques importantes, mais les risques que représentent les grands projets nous amènent aujourd'hui à revoir les volumes de marché potentiels et à participer à la consolidation du secteur. En matière d'éoliennes *offshore*, nous avons créé, avec Gamesa, la co-entreprise Adwen qui reprend nos obligations, dans laquelle nous sommes présents à parité avec notre co-actionnaire, un industriel expérimenté du secteur. En revanche, compte tenu de l'évolution du marché du photovoltaïque, nous ne poursuivons pas les activités de solaire à concentration.

S'agissant du niveau des exigences de l'ASN, nous entretenons un dialogue permanent avec l'Autorité ; il m'apparaît sain d'être toujours poussé le plus loin possible dans ce domaine. Le principe de la proportionnalité aux enjeux, prévu par la réglementation, nous enjoint, au lieu de nous attacher à des aspects médiatiques, de nous focaliser sur les points essentiels de sûreté. Nous menons un dialogue de qualité, nourri et continu, avec l'ASN, alors que l'évolution permanente de la réglementation constitue un défi à la fois pour l'Autorité et pour nous.

La restructuration de l'industrie chinoise pourrait-elle devenir un obstacle ? Nous comptons aujourd'hui six filiales dans ce pays. Tout se mérite, rien n'est donné à Areva : il s'agit d'un territoire de croissance, mais où nous devons faire preuve de notre technologie et

de notre capacité à la délivrer. Aucune place garantie ne nous est réservée sur ce marché, nous y agissons en propre ou avec des partenaires chinois, participant nous-mêmes à la structuration de l'industrie chinoise par nos implantations locales et par nos partenariats.

Quant à Rosatom, c'est un partenaire, un client et un fournisseur, mais également un concurrent, même si nous avons des offres conjointes. Tous les acteurs de l'industrie nucléaire ont leurs responsabilités ; en France, EDF exploite les réacteurs, Areva, les installations du cycle et le CEA, celles de recherche. Différents acteurs apparaissent complémentaires et Rosatom est pour nous un partenaire important.

Le dialogue social a toujours été important chez Areva, et il doit l'être d'autant plus que la situation est difficile. Nous nous sommes efforcés de partager l'information, mais je ne peux à ce jour donner aucune piste prioritaire. L'ensemble des sujets seront considérés avec une conscience profonde de la portée des enjeux de compétence et d'emploi, y compris dans les territoires. La semaine dernière, je me suis ainsi rendu sur le site du Tricastin ainsi que de Melox et Marcoule pour rencontrer les organisations syndicales et les salariés. Nous sommes tous attachés à nos compétences, mais nous devons faire face à un marché en difficulté ; ainsi, pour le travail effectué à Melox, la fin des livraisons aux clients allemands se produit en ce moment même, alors que le démarrage des premiers réacteurs japonais qui brûleront du combustible MOX s'est décalé à la fin de l'année. Ces aspects feront l'objet d'un dialogue social ; Philippe Varin et moi y tenons beaucoup et rencontrons régulièrement les organisations syndicales et les salariés afin d'anticiper et d'adapter au mieux l'entreprise aux circonstances.

S'agissant du rapprochement avec EDF, nous avons mené des travaux opérationnels qui visent à éviter le désalignement et à optimiser la gestion des compétences de la filière. Dans le démantèlement, EDF et Areva agissent d'ailleurs dans le cadre de co-entreprises. Il est aujourd'hui prématuré de préjuger de la forme que prendra ce rapprochement ; nous travaillons sur l'efficacité de la filière.

Dans les conditions actuelles de marché, on prévoit une concentration des acteurs du renouvelable et du nucléaire. À ce stade, les actionnaires d'Urenco ont indiqué reporter le projet de cession ; la question n'est donc plus sur la table. Areva, pour sa part, doit se concentrer sur son plan de transformation et son retour à la rentabilité. Nous avons pour ambition de participer à la consolidation, mais sans oublier notre priorité.

Les 14 milliards d'investissements ont été financés par l'accroissement de la dette, passée de quasiment zéro à 5,8 milliards d'euros, et par des cessions d'actifs, pour près de 8 milliards. Ces cessions ont représenté un moyen de financement important pour le groupe.

En évoquant un *cash-flow* positif en 2018, je parlais de la génération de trésorerie. Notre objectif est d'être capables, à partir de cette date, de commencer à rembourser notre dette, même si elle reste encore très importante.

Lors de ma dernière audition, j'avais indiqué qu'Areva ne faisait pas face à un problème de liquidité à court terme. Au 31 décembre, la dette brute représentait 6,8 milliards, mais nous disposons d'un milliard d'euros pour faire face à nos engagements au cours de l'année. Le *cash-flow* net négatif de cette année – qui se situe entre 1,3 et 1,7 milliard d'euros – dépasse le montant de notre trésorerie de début d'année. Nous ferons face à cette situation : non seulement nous publierons un plan de financement d'ici à la fin de juillet, mais nous pourrons exercer des lignes de crédit auprès des banques pour un total de plus de 2 milliards

d'euros, afin d'éviter de nous retrouver dans une situation critique. Ces lignes ayant elles-mêmes leurs propres échéances, le plan de financement est capital.

Nous avons commencé à chiffrer, dans les travaux opérationnels, les gains que pourrait nous apporter un rapprochement avec EDF, susceptible de minimiser les risques et d'augmenter l'efficacité. Mais je ne dispose pas encore de chiffres définitifs.

Au cours de l'année 2014, la gouvernance du groupe a fait l'objet de débats relatés dans la presse. Dès que j'ai été nommé directeur général délégué d'Areva, j'ai pris des mesures, fait une communication et me suis expliqué devant vous. Ce soir, je ne veux pas revenir sur le passé, mais me tourner vers l'avenir de l'entreprise pour évoquer la situation de crise à laquelle elle fait face, ses ambitions et ses chances de réussir. Oui, il existe un *business model* pour le nucléaire ; les difficultés actuelles d'Areva ne doivent pas occulter la compétitivité de la filière et le fait qu'au cours de la dernière décennie, le nucléaire a versé plus de 20 milliards d'euros de dividendes à l'État – un des bienfaits de sa compétitivité.

Notre carnet de commandes, qui n'inclut ni Hinkley Point ni l'Atmea, est essentiellement constitué de contrats d'approvisionnement de long terme basés sur les ressources d'Areva, dans la mine – pour 9,5 milliards – et dans l'amont du cycle – pour 19 milliards –, sujets sans lien avec les réacteurs. S'agissant de ces derniers, ce qui figure dans le carnet ne couvre que le chiffre d'affaires résiduel sur les contrats Olkiluoto 3 – OL3 –, Flamanville 3 – FA3 – et Taishan. Pour l'aval du cycle, le contrat de long terme avec EDF et les clients hollandais, italiens et japonais concerne près de 10 milliards d'euros. Ce carnet de commandes s'étale jusqu'en 2030 et couvre, pour 2015, plus de 80 % du chiffre d'affaires que nous entendons réaliser.

Les fonds de démantèlement sont dédiés à la réalisation d'opérations auxquelles nous nous sommes engagés et que nous avons commencées ; en forte augmentation, en particulier à la Hague, elles seront conduites à leur terme. Oui, les investissements dans ce domaine – qui représentent plus de 200 millions d'euros par an – sont sanctuarisés, sans compter les nouvelles installations telles que GB2 ou Comurhex II qui améliorent la sécurité et la sûreté, et que nous cherchons à achever le plus rapidement possible. Il n'y aura donc pas de compromis. La sûreté ne repose pas uniquement sur les investissements ; elle relève de la responsabilité de tout intervenant dans les entreprises relevant du nucléaire.

La priorité du groupe est son plan de transformation, mais celui-ci peut ensuite amener à des partenariats. Nous en avons dans toutes nos mines et dans notre usine d'enrichissement ; la question d'un partenariat avec la Chine pourra se poser à partir du moment où l'entreprise aura établi son plan de redressement, et il faudra l'aborder de manière ouverte.

Enfin, j'ai indiqué nos objectifs pour l'EPR de Hinkley Point. Tirer les enseignements du passé à long terme en adoptant un raisonnement par palier n'implique pas d'attendre chaque palier, mais bien de gravir chacune des marches.

**M. Denis Baupin.** Pourriez-vous expliquer ce dernier point ?

**M. le directeur général d'Areva.** Apple n'attend pas l'iPhone 6 pour vendre l'iPhone 5 qui représente déjà un très bon produit, donnant aux clients qui l'ont acheté de vrais avantages par rapport aux modèles passés. La valeur de l'EPR en matière de sûreté n'a jamais été remise en cause ; il représente une avancée technologique indéniable, y compris au Royaume-Uni. La décision revient à EDF, mais il n'y a pas de raison d'attendre.

**Mme Catherine Troallic.** Je voudrais revenir sur la question des énergies renouvelables. Au Havre – dont je suis élue –, Areva et Gamesa s'appuieront sur Adwen pour l'assemblage d'éoliennes *offshore*. Chargée de construire des usines au Havre pour les champs de Saint-Brieuc, du Tréport et de Noirmoutier, cette co-entreprise a affirmé vouloir tenir les engagements d'Areva et de Gamesa et a annoncé le dépôt des permis de construire pour 2015, la mise en service des usines étant prévue pour 2018. Pourtant, la situation d'Areva suscite naturellement des inquiétudes au niveau local et régional, que le président de la région Haute-Normandie, M. Nicolas Mayer-Rossignol, résume en notant que tout le monde restera vigilant tant que les usines ne sortiront pas de terre. Quelle garantie pouvez-vous apporter aux acteurs économiques et politiques de la région qui font face à un taux de chômage supérieur à la moyenne nationale et qui attendent beaucoup de l'arrivée de ces usines, qui pourraient à terme générer 700 emplois directs et 2 000 emplois indirects ?

**M. Alain Fauré.** Monsieur le directeur général, arrivé chez Areva en 2000, vous êtes devenu, en 2006, directeur du projet OL3 – le plus grand chantier d'Europe du Nord, dont le retard explique en grande partie la situation catastrophique d'Areva. Puisque vous suivez ce dossier de près depuis longtemps, expliquez-nous les raisons de cet allongement des délais et de cette explosion des coûts. En effet, trouver des solutions pour redresser la situation renforcerait la crédibilité des projets présentés aujourd'hui et la confiance dans leur aboutissement. Nos administrés nous confient par leur vote la mission de surveiller l'utilisation des deniers publics ; n'y voyez rien de personnel, mais comment leur expliquer que nous pourrions prochainement recapitaliser une société alors que ceux qui ont accompagné le projet depuis le départ sont ceux-là mêmes qui devront redresser l'entreprise ?

Quelles seront les orientations détaillées des efforts sur le personnel que vous entendez réaliser ? Vous avez également affirmé vouloir renforcer l'efficacité de vos achats auprès de vos sous-traitants. À moins que ces achats aient auparavant été marqués par un laxisme prononcé, cela signifie que vous mettez vos sous-traitants sous forte pression. S'agit-il d'entreprises françaises, éventuellement de PME ? Il est important de le comprendre puisque ce sont leurs salariés qui subiront votre nouvelle politique draconienne.

**M. Christophe Premat.** Député des Français résidant en Europe du Nord, notamment en Finlande, je souhaite compléter la question de mon collègue. L'année dernière, Areva avait annoncé que le réacteur nucléaire de nouvelle génération qu'elle avait construit à Olkiluoto devait entrer en service en 2018, avec plusieurs années de retard. Désormais, la fin de la construction de la centrale – qui signe le début de la phase des essais – est prévue pour la mi-2016. Le montant de la perte prévisible sur ce contrat reste inchangé, à 3,9 milliards d'euros. La facture a explosé pendant qu'Areva et son partenaire allemand Siemens refusaient de donner une date de mise en service, malgré l'insistance du client finlandais – le producteur d'électricité TVO – pour obtenir un calendrier fiable. Un litige en cours oppose Areva et TVO à la Chambre de commerce internationale à Paris, les demandes mutuelles de dédommagement s'élevant à plusieurs milliards d'euros. Les conséquences de ce litige peuvent-elles modifier la stratégie initiale du groupe ?

Avec la France et la Grande-Bretagne, la Finlande fait partie des rares pays qui continuent à investir dans cette technologie ; or, les retards accumulés par Areva dans la construction de l'EPR et la stagnation de la consommation électrique, qui subit l'impact de la crise économique, engendrent des contretemps dans le développement du parc nucléaire. L'investissement initial représentant environ 80 % du coût de l'électricité produite, il faut préserver la compétitivité du nouveau nucléaire et éviter les dérapages passés. Pourquoi de tels retards et de tels coûts dans la construction de l'EPR à Olkiluoto ? L'augmentation des coûts de l'électricité – dont pâtiront les consommateurs finlandais – rendra-t-elle ce projet économiquement rentable ?

**M. Fabrice Verdier.** Député du Gard rhodanien – comme mon collègue Patrice Prat –, je suis inquiet de l'impact de votre feuille de route stratégique sur le bassin d'emploi du Tricastin, Marcoule et Melox. Les salariés ne sauraient payer seuls les erreurs commises par le passé en matière de stratégie industrielle ou d'investissement. En tant que député de la Nation, je n'imagine pas que votre entreprise profite de la solidarité nationale par le biais d'une recapitalisation si votre plan de redressement se fait au détriment de l'emploi. Avez-vous la volonté de garder le démantèlement dans la sphère d'activité d'Areva ? Pouvez-vous confirmer que les départs se feront exclusivement sur la base du volontariat et qu'à aucun moment vous n'envisagez de plan social pour le Tricastin, Marcoule et Melox ?

**Mme Annick Le Loch.** Ma question semblera marginale au regard de la gravité de la situation du groupe, mais elle pourra nourrir, lundi prochain, notre débat sur la proposition de loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre pour prévenir les risques d'atteinte aux droits de l'homme, de dommages à l'environnement et de corruption. Areva – concerné par cette disposition qui visera des entreprises de plus de 5 000 salariés – a créé avec l'ONG Sherpa un observatoire de la santé autour des sites miniers, et mis en place plusieurs démarches volontaires, notamment des chartes en direction des fournisseurs. On dénonce cependant ses pratiques opaques et ses relations commerciales complexes avec certains États ; pouvez-vous préciser les mesures prises par Areva pour prévenir les risques de corruption et d'atteinte aux droits de l'homme et à l'environnement ? Comment appréhendez-vous ces nouvelles obligations législatives de vigilance ?

**M. Jean-Luc Laurent.** Votre groupe est sinistré et subit des pertes record. Il faut identifier les causes de cette catastrophe sans exonérer Areva de sa responsabilité, mais sans participer à un procès idéologique de cette entreprise publique. Le bilan que vous présentez, la clarté des perspectives d'avenir et l'annonce d'un plan financier pour juillet montrent que la nouvelle équipe a déjà accompli la première étape du redressement.

Pour redresser la situation d'Areva, comptez-vous vous recentrer sur votre cœur de métier ? Quelles activités investirez-vous en priorité ou laisserez-vous de côté ? Votre entreprise est publique à 87 % ; comment le contrôle de l'État doit-il s'exercer dans la période à venir ?

En matière d'industrie nucléaire, beaucoup s'empressent de jeter le bébé avec l'eau du bain, déclarant l'EPR mort-né. Je pense pour ma part qu'il faut bien distinguer le fiasco finlandais et les difficultés de Flamanville dont le coût trop élevé et le calendrier perturbé doivent beaucoup à une planification prévisionnelle trop optimiste. Comment envisagez-vous l'avenir de l'EPR ? Il y a quelques semaines, la ministre de l'Énergie et de l'environnement a rappelé une évidence : l'EPR de Flamanville achevé et le grand carénage effectué, il faudra commencer à renouveler le parc en construisant de nouvelles centrales. Comment préparez-vous cet avenir du point de vue de la recherche, de la mobilisation des équipes et du plan stratégique ?

**M. Patrice Prat.** Cette annonce arrive à un moment où, depuis l'accident de Fukushima, la filière nucléaire est gagnée par les inquiétudes et le doute quant à notre capacité de rebond. La diabolisation dont le secteur fait l'objet en France crée un climat pesant pour les salariés et apparaît contreproductive lorsqu'il s'agit de rivaliser pour des marchés internationaux. Tout cela fait craindre pour l'avenir de la filière.

Vos propos me laissent sur ma faim. Pour comprendre les efforts qu'Areva devra consentir, on a besoin de clarté ; or, même si le contexte et le diagnostic sont bien connus, les perspectives restent encore floues. Vous évoquez une feuille de route, un plan stratégique, un plan d'économies ; vous dites devoir faire un effort sur vous-mêmes, mais lequel ? Vous affirmez qu'il serait prématuré de donner trop de pistes, notamment sur le rapprochement avec EDF. Au-delà des quatre défis auxquels vous devrez répondre, sur quoi ce rapprochement doit-il reposer et quels sont les obstacles et les freins qui l'empêchent ?

Une zone d'ombre entoure les conséquences sociales de votre plan dans nos bassins de vie et d'emploi, et en particulier le traitement qui serait infligé au secteur de la sous-traitance. Comment la pression se traduira-t-elle pour cet allié de la filière nucléaire ? J'insiste également sur le sentiment d'injustice qu'expriment les salariés – acteurs les plus vulnérables de ce vaste plan d'économie. Pouvez-vous assurer le pays que les sacrifices consentis par le personnel ne se feront pas au détriment de la sûreté et de la sécurité de nos installations ?

**M. Jean-Pierre Le Roch.** La Chine représente un pays stratégique pour le développement de votre secteur puisque c'est là que 50 % des nouvelles capacités nucléaires mondiales devraient être construites d'ici 2023. Dans la feuille de route que vous avez présentée le 4 mars, Areva fait du développement renforcé de sa présence en Chine l'une de ses trois priorités. Notre coopération nucléaire avec ce pays est ancienne, mais d'autres fournisseurs tels que Rosatom sont également positionnés sur le marché chinois, très concurrentiel ; de plus, la Chine affiche sa volonté de devenir un exportateur majeur à l'horizon 2030. Quels sont les atouts d'Areva pour développer sa présence à long terme dans ce pays et plus généralement dans les BRICS ? La Chine dispose également de moyens financiers importants ; l'entrée au capital d'Areva d'investisseurs chinois – notamment d'un fonds souverain – a ainsi été envisagée. Pourriez-vous nous éclairer sur les discussions en cours ?

**Mme Marie-Hélène Fabre.** Votre présentation dresse le portrait d'une entreprise qui avait surestimé le niveau d'activité à venir. La feuille de route stratégique mentionne des économies qui pourraient porter sur la masse salariale ; or, les salariés craignent de voir la sécurité des installations et du personnel remise en cause.

Élue du site de Malvési, près de Narbonne, qui travaille en lien avec le site de Pierrelatte, je voudrais vous entendre confirmer que Comurhex II sera rapidement mis en service.

**M. Daniel Fasquelle.** Je souhaite vous interroger sur les causes de cette situation catastrophique – une véritable débâcle – et surtout sur les mesures que vous entendez prendre pour la redresser. Parmi les raisons des difficultés actuelles d'Areva, il faut sans doute citer les choix stratégiques et industriels de Mme Anne Lauvergeon, mais aussi une absence de contrôle des autorités de tutelle. L'État en particulier ne semble pas avoir joué son rôle : alors qu'on connaît les difficultés du groupe depuis trois ans, rien n'est fait. De même, alors qu'on savait qu'Alstom aurait, un jour ou l'autre, besoin de trouver des alliés, on n'a rien fait jusqu'à ce qu'il tombe sous la coupe d'une entreprise américaine, nous faisant perdre l'un de

nos plus beaux fleurons industriels, vieux de cent quarante ans. Quel regard portez-vous sur l'histoire de cette entreprise qui fabrique des chaudières, un partenaire potentiel passé aujourd'hui sous contrôle américain ? Un rapprochement avec Alstom aurait-il été possible ?

Les mesures que vous avez annoncées ne suffiront pas. Pour sauver Areva, il faudra des actions d'envergure ; l'État devra s'impliquer dans ce dossier au lieu de rester attentiste et sans doute injecter de l'argent dans l'entreprise, mais en a-t-il la possibilité ?

Quelle est votre position sur le rapprochement avec EDF ?

À tous ceux qui envoient systématiquement des signaux négatifs à propos de l'énergie nucléaire – y compris à la majorité qui a fait voter la loi sur la transition énergétique en posant comme point de départ la nécessité de réduire la part du nucléaire en France – je fais remarquer qu'il est incohérent de tenir cette position tout en se plaignant des difficultés d'Areva.

**M. Denis Baupin.** Monsieur Fasquelle, en voyant l'état d'Areva, la cohérence commanderait plutôt de réduire la part du nucléaire !

Monsieur le directeur général, je n'ai pas été convaincu par votre réponse concernant Hinkley Point et votre comparaison avec l'iPhone 5. Cet appareil est acheté et recherché alors que personne ne veut aujourd'hui de l'EPR. De plus, comment pouvez-vous affirmer que la technologie de l'EPR n'a jamais été remise en cause du point de vue de la sûreté puisqu'il ne fonctionne pas ? L'ASN n'ayant pas validé le contrôle-commande de l'EPR, assurer que ce réacteur serait aujourd'hui complètement sûr me paraît légèrement prétentieux.

S'il est vrai que dans quelques années vous serez capables, en optimisant l'EPR, de le produire 20 ou 30 % moins cher, on comprend la réticence des Britanniques à payer le prix fort, vu que la construction prendra des années de retard.

Vous affirmez que les investissements en matière de sûreté sont sanctuarisés à hauteur de 200 millions d'euros par an ; mais les syndicats soulignent que pour garantir la sûreté il faut également disposer de suffisamment de personnel compétent. En réduisant vos effectifs à la Hague, n'affecterez-vous pas la sûreté de ces équipements vieillissants, dont beaucoup ont besoin d'être remplacés ?

**M. Hervé Mariton.** À propos de la stratégie d'Areva et de ses partenaires au sein de la filière – en particulier d'EDF –, vous avez utilisé le terme d'alignement. Mais que signifie-t-il pour des entreprises cotées évoluant dans un secteur concurrentiel, sans liens exclusifs en matière de fourniture ni de clientèle ? Le mot est peut-être utile d'un point de vue stratégique, mais peut-on en définir le sens ?

**M. le directeur général d'Areva.** S'agissant des énergies renouvelables, même si comme tous les opérateurs, nous devons nous adapter à un marché en forte baisse, Adwen a repris tous les engagements d'Areva au Havre et à Rouen ; j'en ai d'ailleurs discuté ce matin même avec le directeur général de la co-entreprise.

J'ai dirigé le projet OL3 – qui a démarré en 2003 – entre 2006 et 2009, dans un contexte particulier tant du point de vue des caractéristiques du client que des conditions du marché nordique, en situation de surcapacité. L'autorité de sûreté finlandaise était d'autant plus exigeante qu'il s'agissait d'une tête de série. J'assume ce que j'ai fait pour assurer que le

projet avance, en minimiser les coûts et en améliorer l'efficacité ; étant donné les difficultés auxquelles elles ont fait face, nos équipes n'ont pas à rougir de leur travail.

Dans le cadre du plan de redressement, l'entreprise doit avant tout faire des efforts sur elle-même. Tout investissement – quel que soit l'investisseur – devra être rentable, mais Areva conserve des atouts et un potentiel de développement sur les marchés.

Chaque année, Areva effectue des achats pour plus de 3 milliards d'euros, majoritairement en France ; les rendre plus efficaces ne signifie pas pressuriser les sous-traitants, mais structurer la chaîne de fourniture et travailler ensemble sur les spécifications et l'innovation collaborative. Récemment, nous avons ainsi construit un ensemble de bâtiments de crise qui, dans des conceptions anciennes, auraient coûté 20 à 30 % de plus qu'avec les développements que nous avons réalisés avec les fournisseurs ; ces nouvelles installations sont donc à la fois plus compétitives et plus sûres. Efficacité d'achats et sûreté ne sont en rien contradictoires : au contraire, on innove bien sous la contrainte, et comme dans tous les secteurs, l'innovation partagée avec nos fournisseurs représente un important levier de compétitivité.

Le fait que les actionnaires de la coopérative TVO n'aient pas déprécié leur investissement dans OL3 signifie qu'ils l'estiment rentable. Or, leurs tests de rentabilité prennent en compte les prix de l'électricité actuels du marché nordique. Quant à l'arbitrage qui nous oppose, il s'agit d'un sujet de moyen terme : les mémoires ont été soumis et les auditions sont en cours, mais même si le consortium Areva-Siemens réclame plus de 3 milliards d'euros à nos clients, le jugement définitif n'interviendra pas avant plusieurs années.

Je répète : nous ferons tout pour que les départs, s'ils s'avèrent nécessaires, se fassent sur la base du volontariat. Je ne souhaite pas me prononcer sur les partenariats potentiels dans telle ou telle activité, mais la priorité dans le Gard rhodanien consiste à travailler avec le CEA sur la perspective 2016-2020 puisque le contrat actuel arrive à échéance. C'est la clé pour sécuriser l'emploi et l'activité du groupe sur ce site et je me félicite des progrès accomplis dans ce domaine au cours des dernières semaines.

D'une façon générale, le recentrage doit nous amener à investir de manière prioritaire dans les technologies liées au cœur de nos procédés. Nous investissons chaque année près de 300 millions d'euros dans l'innovation – chiffre qui apparaît directement dans notre compte de résultat –, l'effort total reporté dans notre bilan étant encore supérieur. Cet effort continuera, à la fois en interne – avec nos partenaires, le CEA et EDF – et avec nos sous-traitants.

S'agissant de ces derniers, nous avons en effet le devoir de garantir le respect des règles de sécurité et de sûreté lorsqu'ils interviennent sur nos installations. Ce point fait l'objet de procédures avec les entreprises concernées et en interne.

Nous menons un dialogue approfondi avec l'État – notamment par le biais de l'Agence des participations de l'État – sur les sujets financiers et stratégiques et plus généralement sur la transformation de l'entreprise, et faisons tout pour le rendre le plus fluide possible. Le contrôle s'exerce à travers le conseil d'administration, l'État disposant d'un

éventail de moyens d'action – réglementaires ou non – sur l'entreprise. Profondément refondue, cette gouvernance est désormais pleinement installée ; avec Philippe Varin à sa tête, le conseil d'administration travaille avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise sur le plan de transformation.

Lorsqu'on évoque l'avenir de l'EPR, il faut distinguer les têtes de série – OL3 et FA3 – et les projets suivants qui bénéficient de ces premières expériences. La technologie de l'EPR n'est pas remise en cause. Nous avons remis le rapport de sûreté à l'ASN, mais si les étapes de conception, de fabrication et de construction sont capitales pour assurer la sécurité de l'installation, la sûreté est aussi quelque chose qui se pratique tous les jours, à chacune des opérations.

En parlant des perspectives d'Areva, l'un d'entre vous a remarqué que le contexte et le diagnostic étaient connus ; il faut commencer par saluer notre volonté de partager ces informations. Comme je l'ai indiqué aux salariés et aux représentants des organisations syndicales, à ce stade, toutes les actions à venir ne sont pas encore définies. La feuille de route stratégique propose un cadrage initial, mais c'est la discussion avec l'État, l'ensemble de l'entreprise et les parties prenantes qui déterminera un plan d'action détaillant chacun de ses axes. Pas plus que dans le dialogue avec l'État, je ne vois aujourd'hui de freins ou d'obstacles dans celui avec EDF.

Les conséquences de notre plan de transformation sur nos sous-traitants seront positives dans la mesure où nous innoverons ensemble pour améliorer la compétitivité de la filière ainsi que la sûreté et la sécurité de nos installations ; c'est toute la raison d'être du comité stratégique de la filière nucléaire. Je comprends l'inquiétude des entreprises sous-traitantes comme celle des salariés du groupe, mais comme je l'ai souligné lors de la centaine de réunions managériales et de rencontres avec les salariés que j'ai menées au cours du mois de mars, les efforts de l'entreprise doivent lui permettre, à partir de 2017 ou 2018, de financer toutes ses activités dans un contexte de compétition mondiale.

Le bilan de l'entreprise a été financé par les cessions d'activité et l'accroissement de la dette. Accéder à des moyens de financement opérationnels passera par la réduction de nos investissements et un ensemble d'autres mesures ; à terme, ce ne sont pas les efforts des salariés, mais bien la compétitivité qui résoudra le problème de l'endettement d'Areva.

L'histoire de notre partenariat avec le nucléaire chinois, marquée par la réalisation d'ouvrages importants, est vieille de plus de trente ans. Certes, les Chinois se sont totalement approprié les technologies, mais sans tomber dans la naïveté, il nous reste des atouts à faire valoir dans la maîtrise industrielle. Certains de nos sites en France coopèrent efficacement avec leurs homologues chinois à travers les *joint ventures*, profitant de cette activité additionnelle. De même, beaucoup de PME françaises présentes en France et en Chine bénéficient de l'essor du parc chinois grâce à leur implantation sur ce marché.

S'agissant de l'entrée au capital d'Areva, j'ai déjà souligné que l'entreprise devait avant tout faire des efforts sur elle-même, mais il faut également envisager des partenariats dans tous les domaines liés au développement.

Le projet Comurhex II avance : les installations de la phase 1 de Malvési ont été mises en service, nous permettant de passer à une phase de mise au point. Le centre de gravité du projet s'est désormais déplacé à Pierrelatte, sur le site du Tricastin, et nous entendons trouver les moyens de financer la continuité de cet investissement qui nécessitera encore

plusieurs centaines de millions d'euros dans les années à venir. Le projet avait été lancé dans un contexte de marché différent, mais Areva est le seul à investir depuis plusieurs décennies dans une installation neuve et sera l'unique opérateur de cette technologie en Europe.

Concentré sur le destin de mon entreprise, je m'abstiendrai de commenter le devenir d'Alstom.

Les mesures que nous entendons prendre permettront à Areva de renouer avec la rentabilité et des résultats positifs, et de sortir du surendettement. Mais nous ne nions pas la crise profonde du secteur de l'énergie, qui déprime l'investissement dans les capacités énergétiques et touche toutes les entreprises qui y interviennent.

Pour revenir à l'EPR, l'autorité de sûreté finlandaise a approuvé le contrôle-commande et nous a autorisés à réaliser les tests, qui se déroulent conformément au planning. Le contrôle-commande de Flamanville progresse également, les ordinateurs dédiés à la sûreté étant en cours d'installation.

**M. Denis Baupin.** Mais l'installation n'est pas encore validée.

**M. le directeur général d'Areva.** Une installation nucléaire n'est réellement validée que le jour de la mise en service. Le dossier de mise en service – document qui fait foi en cette matière – a été remis à l'ASN. Si l'Autorité n'a aucune obligation de valider quoi que ce soit avant l'heure, elle peut également nous arrêter à tout moment en cas de doute sur la conformité des procédés ; or, elle nous a donné l'autorisation de continuer sur les bases de design que nous lui avons soumises.

Le projet Hinkley Point relève d'accords entre EDF et le gouvernement britannique, et c'est à eux qu'appartient la décision. En tout état de cause, il est erroné d'indiquer que personne n'achète la technologie EPR.

L'âge de nos installations – en particulier du site de la Hague – est connu, mais nous y faisons des efforts de maintenance permanents. Dans les années qui viennent, l'investissement à la Hague atteindra ainsi près de 100 millions d'euros par an. Nous faisons d'autant plus attention au maintien de ces centrales en condition qu'il s'agit de technologies très pointues. Areva est la seule entreprise au monde à faire fonctionner ce type d'installations – à Melox Marcoule ou à la Hague – avec ce degré de fiabilité. Je voudrais souligner la fierté des salariés de l'entreprise de maîtriser ces technologies.

S'agissant du personnel, n'opposons pas compétitivité et sûreté ; si nos équipes travaillent sur les moyens de devenir plus compétitives, nous n'ignorons pas pour autant nos devoirs d'exploitants nucléaires, et les normes en matière de personnel requis font partie des règles générales d'exploitation des ateliers. Comme l'ont bien montré les échanges que j'ai eus récemment avec une importante revue de pairs animée par d'autres exploitants nucléaires, ajouter du personnel n'améliore pas nécessairement la sûreté. Il faut avant tout une organisation simple et efficace, et nous y travaillons. Au-delà de nos devoirs et des obligations réglementaires, nous sommes en outre respectueux du dialogue social dans le cadre de toute évolution envisagée.

Enfin, en matière d’alignement avec EDF, nous collaborons étroitement dans certains domaines, notamment dans la construction de réacteurs. À l’avenir, nous chercherons à réaliser les grands projets en partenaires ; améliorer l’efficacité de la filière en France permettrait à chacune des entreprises – cotées en bourse et faisant appel au marché – d’y trouver son compte.

**M. Alain Fauré.** Monsieur le directeur, vous dites que l’on peut qualifier l’installation finlandaise de rentable ; mais puisqu’elle ne fonctionne pas, comment peut-on parler de sa rentabilité ?

**M. le directeur général d’Areva.** La décision d’investir est par définition prise sur des critères de rentabilité. Puisque le client n’a pas déprécié ses investissements dans OL3, ceux-ci doivent, dans ses comptes, respecter ces conditions.

**M. le président François Brottes.** Monsieur le directeur général, je vous remercie de vous être livré à cet exercice. Nous solliciterons également M. Varin, mais il faudra laisser à l’entreprise le temps d’évoluer. Votre plan vient de démarrer, et même si vous n’avez pas voulu lever le voile sur ce sujet – discrétion bien compréhensible puisque les choix ne sont pas encore arrêtés par votre conseil d’administration –, il reste possible de trouver des accords. La situation est difficile et rien, ou presque, n’est encore stabilisé à ce stade. C’est pourquoi nous serons sûrement amenés à vous réinviter.

\*

\*      \*

## **Membres présents ou excusés**

### **Commission des Finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire**

Réunion du mardi 24 mars 2015 à 17 heures

*Présents.* - M. Éric Alauzet, M. Jean-Claude Buisine, M. Christophe Caresche, M. Gilles Carrez, M. Alain Fauré, M. Marc Goua, M. Laurent Grandguillaume, M. Razzy Hammadi, M. Jean Launay, M. Hervé Mariton, M. Christophe Premat, M. Alain Rodet, Mme Eva Sas, M. Michel Vergnier, M. Philippe Vigier

*Excusés.* - M. François André, M. Guillaume Bachelay, M. Dominique Baert, M. Gaby Charroux, M. Alain Claeys, Mme Marie-Christine Dalloz, M. Henri Emmanuelli, M. David Habib, Mme Véronique Louwagie, M. Pierre-Alain Muet, Mme Valérie Rabault, M. Camille de Rocca Serra, M. Éric Woerth

