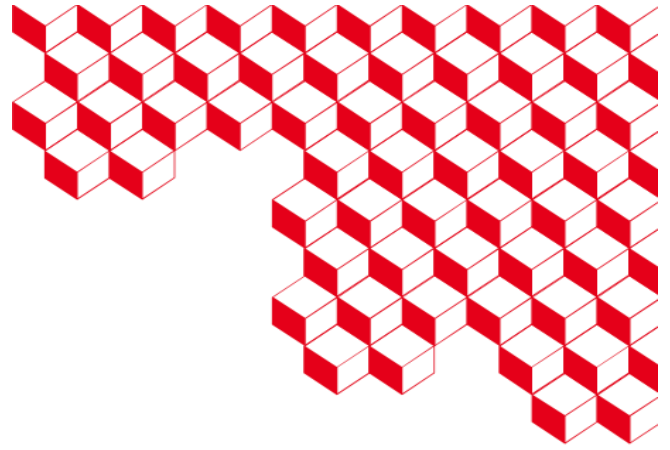




Rapport 2024 portant sur le recours par le CEA aux prestations de conseil

Septembre 2025

Préambule

L'article 164 de la loi n° 2022-1726 de finances pour 2023 a introduit l'obligation pour l'Etat et les établissements publics dont les dépenses de fonctionnement sont supérieures à 60 millions d'euros de publier annuellement un rapport relatif au recours aux prestations de conseil au cours des deux exercices précédents.

Conformément à cet article, le présent rapport présente la stratégie et le détail du recours à des prestations de conseil pour le CEA en 2024 et fournit en annexe à titre de rappel les informations relatives à l'exercice 2023 disponibles par ailleurs sur le site internet du CEA.

1. La stratégie de recours à la sous-traitance de prestations de conseil au CEA

La nécessité de recourir à la sous-traitance est examinée très en amont par le CEA afin de déterminer la répartition entre le « faire » et le « faire faire » et l'organisation des missions à sous-traiter. La répartition repose sur une analyse multicritère prenant en considération plusieurs facteurs :

- ce qui relève des compétences que le CEA estime indispensable de conserver en interne pour en garantir la maîtrise ;
- le tissu industriel et notamment sa capacité à répondre aux besoins du CEA ;
- les liens capitalistiques des prestataires susceptibles de travailler sur des sujets couverts par des mesures de protection plus ou moins importantes ;
- pour des sujets moins sensibles, la disponibilité des compétences internes et le risque attaché à l'éventuelle perte de compétence liée à des sous-traitances répétées ;
- la pérennité de l'activité sous-traitée concernée ou au contraire limitée à la durée d'un projet ;
- les enjeux et exigences de sûreté nucléaire (maîtrise de la sous-traitance et obligation de conserver un cœur de compétences dans tous les domaines relevant des activités importantes) ;
- l'appréciation des risques d'exécution (y compris la capacité à spécifier précisément le besoin) ;
- la gestion dans la durée des personnels et des compétences (durée de formation, durée de la mission, capacité à remobiliser, perspective d'emploi sur d'autres activités dans le futur) ;
- le besoin d'expertise : expertises ponctuelles parfois rares et trop onéreuses à maintenir en interne, ou à sous-traiter pour des raisons réglementaires.

Le CEA notifie un volume financier annuel moyen sur les quatre derniers exercices de l'ordre de 4 Mds €. Ce montant prend en considération l'intégralité des achats (fournitures, travaux, prestation, achat catalogue, etc.).

Le fait de confier une prestation à une entreprise extérieure, nécessite la mise en place d'un pilotage permettant de s'assurer que les prestations sont réalisées conformément aux dispositions et exigences spécifiées dans l'expression de besoin. Cette mission de pilotage ou suivi peut s'exercer à différents niveaux en fonction de l'importance de l'objet sous-traité. Ce pilotage s'inscrit en fonction des directions dans les démarches qualité locales et contribue par ailleurs à faire la démonstration de la maîtrise des sous-traitants dans le cadre des audits de certification.

Les prestations de conseil telles que définies ci-dessous se placent naturellement dans la stratégie globale de recours à la sous-traitance au CEA. Elles répondent généralement à un besoin qui ne s'inscrit pas dans la durée, souvent imprévisible ou d'un niveau d'expertise nécessitant des compétences dont le CEA ne dispose pas toujours ou alors en nombre suffisant. Elles permettent aussi de fournir aux directions un éclairage externe intégrant des bonnes pratiques identifiées par ailleurs permettant par exemple de favoriser la recherche d'innovation ou de solliciter un appui méthodologique.

2. Identification des marchés de prestations de conseil

2.1 Typologie des marchés de prestations de conseil

La segmentation achat du CEA et les différents groupes de marchandises ne comportent pas de catégorie spécifique permettant d'isoler les prestations intellectuelles réalisées par des cabinets de conseil privés. Aussi, et en l'absence de définition légale précise de la notion de prestations de conseil, chaque direction du CEA a procédé au recensement des marchés ayant pour objet des missions à caractère intellectuel confiées à des cabinets externes au CEA dans lesquelles la part de « conseil » est supérieure à celle de « service ».

Ce recensement a ensuite fait l'objet d'un classement sur la base de la typologie suivante :

1. Conseil en stratégie - Aide aux décisions relatives à la gouvernance du CEA, comprenant le conseil en stratégie, les travaux d'audit et d'évaluation des décisions sur les sujets structurants ; - Accompagnement à la transformation, missions de réorganisation de structures et de processus et accompagnement au changement ; - Expertise métier sur des sujets méthodologiques ou organisationnels (ex performance achat, finances internationales ...).
2. Conseil en ressources humaines - Conseil portant sur la politique générale de recrutement et d'organisation des services.
3. Conseil en informatique - Conseil portant sur la stratégie numérique.
4. Conseil en communication - Conseil en politique générale de communication.
5. Conseil financier, juridique et fiscal - Conseil sur les orientations stratégiques financières et d'optimisation fiscale. - Conseil sur les orientations stratégiques en matière de gestion des risques.

2.2 Synthèse des marchés de prestations de conseil passés par le CEA en 2023/2024

Le recensement des prestations de conseil détaillées dans le tableau en annexe 1 porte sur les marchés notifiés en 2024 en distinguant notamment, au-delà de la typologie de conseil concernée et de son objet, le montant, la période d'exécution et le titulaire (ou prestataire) retenu.

Ainsi en 2024, le CEA a engagé pour 6.7 M€ de prestations de conseil au travers de treize marchés et onze prestataires différents. Ces prestations ont été réalisées au bénéfice des directions opérationnelles (Direction des énergies, Direction de la recherche technologique et Direction des applications militaires) et fonctionnelles (Direction des ressources humaines et des relations sociales et Direction financière et des programmes) du CEA.

Le volume financier d'achat de prestations de conseil au CEA en 2024 est en augmentation par rapport à l'exercice précédent (Cf. annexe 2). Il convient néanmoins de préciser que les marchés les plus importants en montant (> à 1 M€) sont des marchés pluriannuels dont la consommation du montant plafond n'est pas garantie aux prestataires mais reste à l'initiative du CEA en fonction de ses réels besoins. Proportionnellement au montant consolidé total des marchés notifiés par le CEA en 2024, tous segments confondus, celui des prestations de conseil dont le périmètre est rappelé en 2.1 supra reste faible voire marginal à l'échelle de l'organisme (0.13%).

Ces différents marchés n'ont pas nécessité la mise en œuvre de mécanismes spécifiques de transfert de compétences compte tenu à la fois de leur nombre très restreint et de l'objectif recherché par le CEA consistant justement à disposer d'une analyse méthodologique externe à l'organisme.

Annexe 1 : recensement des marchés de conseil notifiés par le CEA en 2024

Titulaire	Type de marché	Objet détaillé	Date de notification	Période d'exécution	Direction / entité concernée	Montant en € HT	Stratégie poursuivie au travers de la sous-traitance (compétences spécifiques, plus-value par rapport à une expertise interne, complexité du sujet, méthodologie particulière...) et éventuels transferts de compétences au bénéfice du CEA réalisés à ce titre
ALTHEA	Conseil en RH	Assistance dans le domaine des ressources humaines pour le pilotage de trois sous-projets dans le cadre du projet de rénovation du système d'information de gestion du CEA (Convergence)	08/10/2024	16 mois	DRHRS	665 280 €	Prestations d'assistance dans le domaine fonctionnel RH visant à renforcer les pilotes du projet Convergence positionnés à DRHRS. Trois volets du projet Comergence sont concernés : •Le module gestion administrative de HR Access ; •La gestion des avancements et primes ; •La gestion des frais de missions et déplacements.
MERCER CONSULTING (France) SAS	Conseil financier	Conseil en investissements relatifs aux fonds dédiés au financement des charges futures de démantèlement du CEA	17/12/2024	01/01/2025 au 31/12/2029	DFF	3 700 000 € (plafond)	Cette prestation réclame une forte expertise financière. Pour la réaliser, le CEA devrait au minimum recruter plusieurs experts en placements financiers ce qui n'est pas compatible budgétairement au regard du montant des placements CEA. La sous-traitance est particulièrement adaptée dans le cas présent.
BEARING POINT	Conseil en stratégie	Prestation d'accompagnement de projets de changement pour le compte du CEA DAM :	01/09/2024	2024/2028	DAM/DRH	1 400 000 € (Plafond)	Accompagnement ponctuel d'une évolution d'organisation.
ABSKILL		- Cadrage du projet de changement (analyse de données, aide au pilotage du projet, élaboration de plan de communication...) ;					
CONVICTIONS RH		- Conception (élaboration d'un démarche structurée, opérations d'accompagnement, aide à l'analyse d'impacts, plan de transition,					
KXIOP	Conseil en informatique	Prestation d'assistance pour le déploiement et l'accompagnement du changement dans le cadre du projet de rénovation du Système d'Information non classifié.	04/01/2024	2024	DAM/DSID	207 200 €	Accompagnement d'une évolution d'outil
UGAP	Conseil en RH	Accompagnement d'un projet de reversibilité et définition d'une approche globale de la maintenance sous l'angle RH.	17/05/2024	2024	DES/DDSD/DTPI	106 224 €	Accompagnement pour la mise en œuvre d'une nouvelle organisation au sein de la cellule CEA en charge de la maintenance des installations historiquement exploitées par ORANO.
AIRDATA SPA	Conseil en stratégie	Prestation de support pour répondre à des appels à projets chiliens, pour la R&D dans le domaine de la transition énergétique.	22/01/2024	01/01/2024 au 31/12/2024	DES/LITEN	114 926 €	Support au développement d'affaires au Chili pour le LITEN et la DES, principalement partenariat institutionnel mais également industriel. A noter également un aspect stratégique par rapport à la problématique des matériaux critiques, la sous traitance permet de supporter la stratégie 'minérale' de la France sur le cuivre et Lithium.
UGAP	Conseil en stratégie	Appui stratégique du CEA Leti dans le cadre du déploiement de sa ligne pilote de semi-conducteurs en Europe. - Cadrage d'un projet stratégique ; - Diagnostic stratégique ; - Etude de scénarios stratégiques ; - Accompagnement à la décision stratégique.	16/07/2024	16/07/2024 au 23/04/2025	DRT/LETI	124 042 €	Meilleure compréhension de la stratégie développée par les RTOs européens majeurs dans la mise en œuvre des lignes pilotes du Chips Act. Accès à des informations issues d'entretiens qualifiés de responsables de ces RTOs et mobilisation d'un réseau de contacts qui va bien au-delà de nos contacts en interne. Approfondissement de la compréhension du modèle managérial, de la stratégie internationale et des modes de financement des organismes similaires au CEA-Leti dans le domaine du semi-conducteur
ABSKILL	Conseil en stratégie	Prestations d'accompagnement à un projet d'évolution d'organisation au sein de l'institut LETI.	31/07/2024	31/07/2024 au 30/07/2025	DRT/LETI	126 410 €	Support et accompagnement au changement. Fourniture d'un cadre et d'une méthode dans le cadre de la démarche de réflexion sur l'organisation de DPFT. Journée de formation des pilotes. Transfert de compétence sur la méthodologie et le cadencement de la réflexion.
123ECOINNOVEZ	Conseil en stratégie	Réalisation de prestations d'accompagnement de projets de start-up à l'éco-innovation pour la DISP	05/11/2024	05/11/2024 - 04/11/2026	DFF/DISP	130 000 €	Assistance ponctuelle spécialisée.
WILLIS TOWERS WATSON	Conseil en RH	Mission d'évaluation des avantages du personnel du CEA (régularisation)	20/10/2022	01/01/2023 - 31/12/2027	DFF/DFDCT	114 875 €	Assistance ponctuelle spécialisée.
HR CONSEIL	Conseil en RH	Prestation d'assistance à maîtrise d'ouvrage RH pour l'élaboration et la rédaction du livre blanc de paie et de la gestion des temps et des activités (régularisation)	30/08/2023	2023/2024	SG/DRHRS	69 571 €	Compétences spécifiques, plus-value par rapport à une expertise interne.
					Total plafond notifié en 2024	6 758 528,00 €	

Annexe 2 : recensement des marchés de conseil notifiés par le CEA en 2023							
Titulaire	Type de marché selon typologie CEA	Objet détaillé	Date de notification	Période d'exécution	Direction / entité concernée	Montant en € HT	Stratégie poursuivie au travers de la sous-traitance (compétences spécifiques, plus-value par rapport à une expertise interne, complexité du sujet, méthodologie particulière...) et éventuels transferts de compétences au bénéfice du CEA réalisés à ce titre
UGAP (CGI Business consulting)	CONSEIL EN STRATEGIE	ACCOMPAGNEMENT DANS LA REFLEXION QUANT A L'OPTIMISATION ORGANISATIONNELLE DU SERVICE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION ET DU SERVICE TECHNIQUE ET LOGISTIQUE	21/12/2023	16 SEMAINES	DG/CEACAD/DSTG	199 595,00	Compétences spécifiques.
UGAP (CGI Business consulting)	CONSEIL EN STRATEGIE		28/04/2023	26 SEMAINES	DG/CEACAD/DSTG	114 445,61	Compétences spécifiques.
UGAP (CGI Business consulting)	CONSEIL EN STRATEGIE	CONSEIL EN ORGANISATION A LA DIRECTION DES PROJETS DE DEMANTELEMENT, DE SERVICE NUCLEAIRE ET DE LA GESTION DES DECHETS	20/10/2023	Achevée au 31/12/2023	DES/DDSD	87 000,00	Accompagnement à la transformation, accompagnement au changement
AIRDATA SPA	CONSEIL EN STRATEGIE	PRESTATIONS D'INGENIERIE POUR LE MONTAGE ET LA GESTION DE PROJETS DE R&D DANS LE DOMAINE DE LA TRANSITION ENERGETIQUE	01/01/2023	01/01/2023 au 31/12/2023	DES/LITEN	114 601,00	Le Ministère de l'Economie Chilien, à travers le CORFO (organisme étatique chargé du développement et d'aide à la création d' l'industrie nationale) lance des appels à projet pour la R&D dans le domaine de la transition énergétique. Le CEA-LITEN, au sein de consortiums, souhaite remporter des projets pour assurer le développement de projet R&D. Le prestataire participe sur place à l'identification des projets, à la mise en réseau des acteurs et partenaires et réalise le montage et le suivi des dossiers.
TEMPO&CO	CONSEIL EN STRATEGIE	PRESTATION DE CONSEIL RH / PAIE DANS LE CADRE DU PROJET DE RENOVATION DU SI "CONVERGENCE"	30/08/2023	ANNEE 2023	DRHRS	63 750,00	Assistance à maîtrise d'ouvrage dans le cadre d'une évolution de référentiels et processus de gestion des Ressources Humaines CEA. Objectif => Aider à la simplification et à la rationalisation des référentiels et/ou processus RH
Notifiés 2023						579 391,61	