



Rapport 2023 portant sur le recours par le CEA aux prestations de conseil

Juin 2024

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 2023 et fournit en annexe les informations relatives à l'exercice 2022 disponibles 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 de l'ordre de 3,8 Md€. 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 :

<p>1. Conseil en stratégie</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 ...).
<p>2. Conseil en ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conseil portant sur la politique générale de recrutement et d'organisation des services.
<p>3. Conseil en informatique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conseil portant sur la stratégie numérique.
<p>4. Conseil en communication</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conseil en politique générale de communication.
<p>5. Conseil financier, juridique et fiscal</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 2022/2023

Le recensement des prestations de conseil détaillées dans le tableau en annexe 1 porte sur les marchés notifiés en 2023 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 2023, le CEA a engagé pour 579 K€ de prestations de conseil au travers de cinq marchés et trois prestataires différents. Le montant moyen d'un marché s'élève à environ 115 k€. Ces prestations ont été réalisées au bénéfice des directions de centre (Cadarache), opérationnelle (Direction des énergies) et fonctionnelle (Direction des ressources humaines) du CEA (Cf. annexe).

Le volume financier d'achat de prestations de conseil au CEA en 2023 est relativement stable par rapport à l'exercice 2022 (quatre marchés pour un montant total engagé de 479 k€ - Cf. annexe 2) et s'avère marginal au regard des montants globalement et annuellement notifiés par le CEA.

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 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'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	Assistante a maitrise 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
Total notifié en 2023						579 391,61	

Annexe 2 : recensement des marchés de conseil notifiés par le CEA en 2022

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
GME INERIS et Michèle Dupré	Conseil en stratégie	Etude relative à la mise en place de la nouvelle organisation du CEA en lien avec la sûreté nucléaire	08/08/2022	4 mois	DSSN	84 700,00	Poursuite de la première étude réalisée sur le sujet en 2020. Approfondissement de plusieurs thèmes mis en exergue dans l'étude de 2020.
GME CILAB, BONA FIDE	Conseil en stratégie	Prestation de veille institutionnelle et accompagnement des affaires publiques	29/11/2022	48 mois	DCOM	226 000,00	Prestation relative à la construction et au déploiement d'une stratégie de relations parlementaires et institutionnelles en phase avec l'évolution des besoins de la société en matière de recherche et de transferts industriels. Cette prestation s'inscrit dans un contexte d'évolution du positionnement de certaines activités du CEA, et d'objectifs stratégiques redynamisés (notamment la création d'une Direction des énergies, une mission Numérique, une mission Santé)
GUIDEHOUSE Europe	Conseil en stratégie	Prestation d'étude et d'assistance relative à la demande future en hydrogène et carburants de synthèse en Europe sur la période 2030-2040	25/10/2022	3,5 mois	DES/EC/DPE	102 480,00	Compétences spécifiques, complexité du sujet, méthodologie particulière
KXIOP	Conseil en stratégie	Réalisation d'une prestation d'accompagnement à l'organisation et à la conduite du changement	01/12/2022	12/2022-02/2023	DSID	66 600,00	Compétence spécifique d'accompagnement à l'évolution d'une structure interne
					Total notifié en 2022	479 780,00	