



## **Avis motivé du comité national dans le cadre de la consultation sur les orientations stratégiques 2026**

Les élus du COMINAT prennent acte du contexte exceptionnel dans lequel s'inscrivent les orientations stratégiques 2026 : absence de budget de l'État, enjeux de souveraineté énergétique, numérique, technologique, changement de gouvernance interne, et attentes externes renforcées sur la capacité du CEA à délivrer ses missions stratégiques.

### **1.1 Une rupture budgétaire qui met en tension la trajectoire stratégique et la capacité à délivrer**

Les élus constatent que le budget 2026 marque une **rupture** par rapport à la dynamique engagée depuis deux ans : baisse des moyens liés à la relance du nucléaire, arrêt des moyens supplémentaires au titre de la LPR et diminution de la subvention du programme 172.

Les élus constatent que cette rupture se traduit concrètement par :

- une **mise en tension des ressources humaines** (gel du plafond d'emploi),
- une contrainte sur les dépenses de revalorisation des personnels en CDI (progression limitée à +0,5%).

Une fois de plus, la seule marge de manœuvre pour s'adapter semble être l'évolution de la rémunération du personnel. Nous alertons depuis plusieurs mois sur le risque de **déséquilibre structurel** entre les ambitions stratégiques, les moyens alloués et les conséquences déjà perceptibles en matière d'engagement des salariés et de dégradation des conditions de travail.

### **1.2 Des signaux d'alerte sur l'engagement, la charge et la dynamique professionnelle**

Les élus relèvent ainsi un **désengagement significatif** des salariés, mis en évidence par les récentes enquêtes (Pulse 2024 et enquête Engagement 2025).

Les élus notent que cette perte de motivation se reflète également dans la structure des départs volontaires : 25% des concernent des salariés ayant plus de 15 ans d'ancienneté en 2024.

L'enquête engagement met en évidence trois causes principales :

- **Politique de rémunération** perçue comme insuffisamment équitable et attractive,
- **Charge de travail ressentie** et poids des tâches périphériques,
- **Reconnaissance effective et perspectives d'évolutions** de carrière jugées insuffisantes (mobilités internes en baisse, faibles passages cadres pour les non cadres).

### **1.3 Une rupture nette avec les objectifs affichés dans les précédents PMLT**

Les exercices 2025-2027 marquent une rupture nette avec la trajectoire attendue en 2023 : la croissance d'effectifs CDI à horizon 2030 serait de +66 ETPT seulement, alors que le PMLT 2023 anticipait une croissance environ sept fois supérieure.

Les élus constatent en particulier :

- une baisse marquée de la trajectoire “relance du nucléaire” par rapport aux objectifs validés en Conseil de Politique Nucléaire,
- une stabilisation (voire un recul) sur certains périmètres stratégiques,
- une tension croissante sur les fonctions de soutien et de patrimoine.

Les élus estiment que le maintien de chantiers multiples à moyens humains constants renforce le risque de surcharge, de retards et d'arbitrages implicites non débattus. La variable d'ajustement systématique ne peut pas être le personnel et nos conditions de travail ne peuvent servir de marge de manœuvre.

Le CEA doit faire face à plusieurs injections contradictoires :

- La première : la relance du nucléaire mais pas d'installation nouvelle pour remplacer l'existant à bout de souffle, d'autant qu'il faudra 10 ans voire plus pour être en capacité d'opérer. La période actuelle ne doit pas être consacrée à attendre de se décider mais à construire pour assumer et assurer les besoins futurs (des réacteurs pour 60 à 80 ans).
- La deuxième : une partie du programme de R&D financé sur le budget fléché de l'A&D (y compris financement partiel d'installation comme CIRCE hors du strict besoin de l'A&D).
- La troisième : alors que les discours indiquent les besoins nouveaux par la relance du nucléaire, par la compétition sur le défi du numérique et de l'IA, nous sommes sous plan d'économie.
- La quatrième, concomitante à la précédente : L'Etat nous demande de faire toujours plus et mieux (comme chaque année) mais avec une contrainte forte sur les effectifs : plus de croissance hors secteur de la Défense de la DAM alors que le CEA exprime des besoins programmes dans les missions que l'Etat lui confie.
- La cinquième : être un organisme de haut niveau scientifique et de spécialistes dans de nombreux domaines mais sans politique salariale affichée par l'organisme dans ses orientations stratégiques
- La sixième est de d'afficher une volonté de démantèlement complet en sachant que le démantèlement de nombreuses installations non prioritaires est loin d'être terminé et ne le sera pas plus dans un futur proche car d'autres deviendront plus prioritaires. Cela impose le maintien d'équipes (règle RGE) sans pouvoir les redispacher sur d'autres installations nucléaires et pourtant les effectifs sont sous contrainte.

Dans la course à l'échalotte sur les nouvelles technologies innovantes de réacteurs, il y a un risque d'être perdant en allant tous azimuts et sans pouvoir y consacrer de moyens nécessaires. De plus dans nombre de cas il s'agit de réinventer une filière, technologique, scientifique et de sûreté avec les autorités. A-t-on fait table rase de l'idée de se concentrer sur un nombre réduit de pistes comme cela a été fait pour les programmes GEN4 ?

Pour résoudre ces injonctions contradictoires, les élus souhaitent que la Direction du CEA porte aux tutelles et à l'Assemblée Nationale la nécessité de mettre en place un financement long terme sécurisant l'engagement de l'Etat sur la durée indépendamment des aléas politiques et des contraintes du court terme.

#### **1.4 Des fragilités spécifiques et des dossiers critiques : DES, DRT, RJH, A&D et gestion de projet**

##### **a) DES : pour un nucléaire innovant**

La feuille de route (partagée avec les industriels) en cours d'écriture nécessitera des moyens humains et financiers supplémentaires. Les attendus devront être clairement définis pour ne pas se retrouver dans le schéma Nuward.

Concernant l'APNI le positionnement du CEA ne doit pas simplement être un hébergeur de start-up, mais un sélectionneur technique unique qui capitalise au travers des start-up son investissement en recherche.

Les élus constatent par ailleurs la montée en puissance des sujets autour de l'économie circulaire du carbone, et l'épanouissement de l'ISEC, notamment pour répondre aux enjeux de souveraineté et soutenabilité autour des matériaux stratégiques et des carburants de synthèse.

#### **b) RJH : un projet stratégique pour le CEA**

Le passage prochain en phase de construction impliquera des besoins croissants, avec un financement reposant en partie sur des ressources à identifier annuellement par l'État (300 à 400 M€/an sur les prochaines années), ce qui maintient une incertitude forte.

Les élus estiment indispensable un suivi régulier, compte tenu du caractère stratégique du RJH et des montants restant à engager.

#### **c) DRT : un modèle économique devenu insoutenable**

Les élus relèvent que la forte dépendance à des financements externes (France 2030 et UE) génère une pression continue, de l'instabilité et fragilise les collectifs de travail. Le niveau d'exposition des salariés aux risques psychosociaux est préoccupant.

Les élus relèvent notamment des alertes locales à Grenoble : LETI, CTReg) et considèrent que le modèle de la DRT doit être adapté.

Le vecteur hydrogène voit un ralentissement sur le volet mobilité qui est moins soutenu par l'État et la demande industrielle. La bulle se dégonfle. Le tassement des efforts sur ce thème suit cette tendance.

L'IA est un sujet complexe qui demande une construction partagée pour identifier les impacts sur les métiers et pour définir un cadre de déploiement.

#### **d) DRF : un éclairer des ruptures technologiques à venir**

La DRF a un rôle capital pour permettre l'innovation future au CEA. A ce titre elle doit être positionnée comme prospecteur et en capacité d'alerter rapidement sur les évolutions et ou ruptures technologiques.

Sur la fusion le nombre de projet à l'international est très important. Cela a un impact sur les équipes qui doivent être en capacité de se maintenir au meilleur niveau. La nécessité de participer à l'organisation européenne F4E doit être regardée pour assurer un suivi technique des évolutions et rester un partenaire incontournable.

Le retard pris par Iter pose la question de l'avenir de West et de l'engagement d'une phase 3, West étant le seul tokamak opérationnel en Europe équipé de tungstène, ce qui en fait un outil majeur pour la communauté scientifique.

#### **e) A&D : un sujet "explosif" lourd et complexe aux enjeux d'acceptabilité et de soutenabilité :**

Les élus apprécient les récents efforts de transparence et espèrent qu'ils continueront à être associés aux réflexions en matière d'A&D à l'avenir. Ils demandent à la direction d'inscrire dans la durée la tenue d'une CEEIAL spécifique au troisième trimestre chaque année et uniquement sur ce sujet.

Cependant les élus regrettent encore, et depuis des années l'absence de présentation de l'avancement physique réel, le reste à faire et la date et le cout à terminaison pour chaque installation civile et défense

Les élus constatent les efforts faits par le CEA et les équipes pour maîtriser les coûts d'exploitation et tenir les jalons et identifient clairement un tournant et une reprise en main depuis 2024, très visible en 2025. Ils restent cependant préoccupés par la nature des risques identifiés et d'ailleurs partagés avec la DDSD : financement à partir de 2027, coût de CIGEO, fiabilité des installations de supports. Ils considèrent que la politique de sous-traitance, de transmission du savoir et de pérennité des compétences doit être étudiée de manière précise dans le cadre du retour d'expérience et de la nouvelle feuille de route qui sera présenté cette année à l'ASNR.

#### **f) Gestion de projet : perte de maîtrise et dérives d'externalisation**

Le rapport d'expertise confirme le constat d'une difficulté persistante à piloter les projets, malgré la création de la DIMP. Ils considèrent que la complexité organisationnelle alimente les retards, implique des surcoûts et génère de la démotivation.

Le décalage d'un an de Convergence, projet incontournable du CEA, est un nouvel exemple de ces dysfonctionnements. Ce décalage doit faire l'objet d'une analyse précise des risques et des causes qui ont conduit à une telle décision. Il est impératif de sécuriser ce projet tant en terme organisationnel, que calendaire et financier.

L'addition des retards accumulés des grands projets d'investissement représente par ailleurs 140 M€ de surcoûts à terminaison connus à ce jour d'après les FAP cumulées.

Les élus prennent acte des inflexions engagées par la nouvelle direction générale du CEA : nouveau dialogue social, volonté de traiter des sujets complexes (simplification, GEPP), accélération de la transformation numérique.

Cependant, ils soulignent que :

- la simplification ne doit pas se limiter aux processus mais doit toucher aux modes de décision et de coopération,
- les chantiers RH annoncés sont nombreux et nécessitent une priorisation et un séquençage, sans embarquer les élus dans un marathon chronophage.
- la confiance doit devenir une valeur centrale au CEA pour renforcer l'autonomie des équipes.

Les orientations présentées en termes de formation professionnelle apparaissent en contradiction avec la stratégie annoncée en termes de GPEC et politique sociale :

- Une diminution de 13,5 % des heures de formation prévues est observée, principalement liée :
  - à la sanctuarisation de 10 % des dotations pour les formations Convergence,
  - à une tendance vers des stages plus courts,
  - au développement massif de l'e-learning.
- Les prévisions d'heures sont en forte baisse sur les compétences scientifiques et techniques (-31 % vs 2025), pourtant essentielles au maintien des savoirs et expertises du CEA.
- Les baisses significatives dans les directions scientifiques (DES, DRF, DAM) posent un risque de sous-investissement dans les compétences cœur de métier.
- Le recours accru au e-learning peut générer un risque de sous-développement des compétences terrains, en particulier pour les formations techniques ou opérationnelles.

- Le rapport de la CCF souligne un niveau très faible de formations diplômantes, malgré l'ambition affichée en matière de GEPP et de promotion sociale.

## RECOMMANDATIONS

### Une réelle politique sociale à la hauteur des défis

Les élus recommandent de continuer à déployer une démarche renforcée de **GEPP, dans le cadre d'une politique sociale volontariste et plus particulièrement** connectée aux orientations stratégiques, avec un plan :

- de recrutement (CDI, CDD, alternants, doctorants) cohérent avec les besoins prévisionnels,
- de fidélisation des salariés, incluant une cartographie des métiers critiques à 3-5 ans,
- de formation intégrant les recommandations des élus du comité national.
- de développement des compétences construit à partir des enjeux de transformation des métiers en adéquation avec le plan de formation.

Les élus demandent également une visibilité accrue sur l'évolution des effectifs prévisionnels externes (intérim/sous-traitance), afin de mesurer les dépendances structurelles.

**Un fort turn over est notamment constaté dans les entreprises en contrats longs avec le CEA** (par exemple les contrats d'APO) nécessitant des cycles de prise en charge (formation, compagnonnages) trop souvent réalisés par les chargés d'affaire et responsables de lot CEA, engendrant une surcharge de travail excessive et une perte conséquente de savoir-faire et de connaissances des installations.

### Un plan d'action "engagement et conditions de travail et reconnaissance »

Compte tenu des signaux d'alerte documentés, les élus recommandent un plan d'action pluriannuel visant :

- la maîtrise de la charge de travail (réduction des tâches périphériques, simplification des outils et reportings, contrôle des horaires de travail),
- la clarification des rôles et responsabilités (réduction des zones grises),
- une réflexion globale sur l'organisation du travail (nombre d'échelons hiérarchiques, taille des équipes...)
- l'amélioration de la reconnaissance et des perspectives de carrières (mobilités, promotions, trajectoires cadres, notamment pour certaines populations).
- Une politique de rémunérations à la hauteur des défis que doit relever le CEA.

Les élus demandent que ce plan fasse l'objet :

- d'indicateurs de suivi (charge, absentéisme, turnover interne externe, départs volontaires, mobilité),
- d'un pilotage régulier en instance, avec un point d'étape semestriel.

### Reprendre la maîtrise de la gestion de projet et réduire la complication organisationnelle

Les élus recommandent de traiter la "complication organisationnelle" comme un risque projet majeur, en s'appuyant sur des principes clairs :

- réduction du nombre d'intervenants obligatoires et des boucles de validation,
- clarification des responsabilités et décisions (logique RACI, décideur unique par sujet),
- limitation des comités aux fonctions "décider" ou "informer",

- renforcement des compétences de pilotage projet (formation, professionnalisation, standardisation).

Les élus demandent en complément un retour structuré sur :

- le positionnement et les moyens de la DIMP,
- les critères de choix internalisation/externalisation,
- la stratégie contractuelle (partage risques/opportunités, prévention des avenants en cascade).

### **Revoir le modèle économique de la DRT**

Les élus recommandent l'ouverture d'un chantier dédié à la soutenabilité du modèle économique et social, incluant :

- la stabilisation des collectifs et des compétences,
- La prévention des risques psychosociaux liés à la pression de financement,
- Une trajectoire d'effectifs cohérentes avec les ambitions numériques et de souveraineté.

Les élus du COMINAT, conscients de l'importance des missions du CEA dans un contexte national et international marqué par des ruptures de stabilité et des enjeux de souveraineté, de sécurité et de transition, estiment que les orientations stratégiques 2026 présentent un risque.

Ce risque de décrochage se matérialise par des ambitions en hausse, des ressources humaines qui stagnent et pour certains secteurs des dotations financières en baisse. A cela s'ajoute des transformations (Convergence, DEFI DAM) qui nécessitent des adaptations rapides des salariés dans un contexte de faible reconnaissance des efforts portés.

Pour les élus du COMINAT les salariés du CEA ont la qualité et les compétences pour relever les défis qui leurs sont donnés. Une politique salariale attractive, un fonctionnement simplifié, une charge de travail maîtrisée sont les axes majeurs pour permettre d'atteindre les objectifs fixés.