

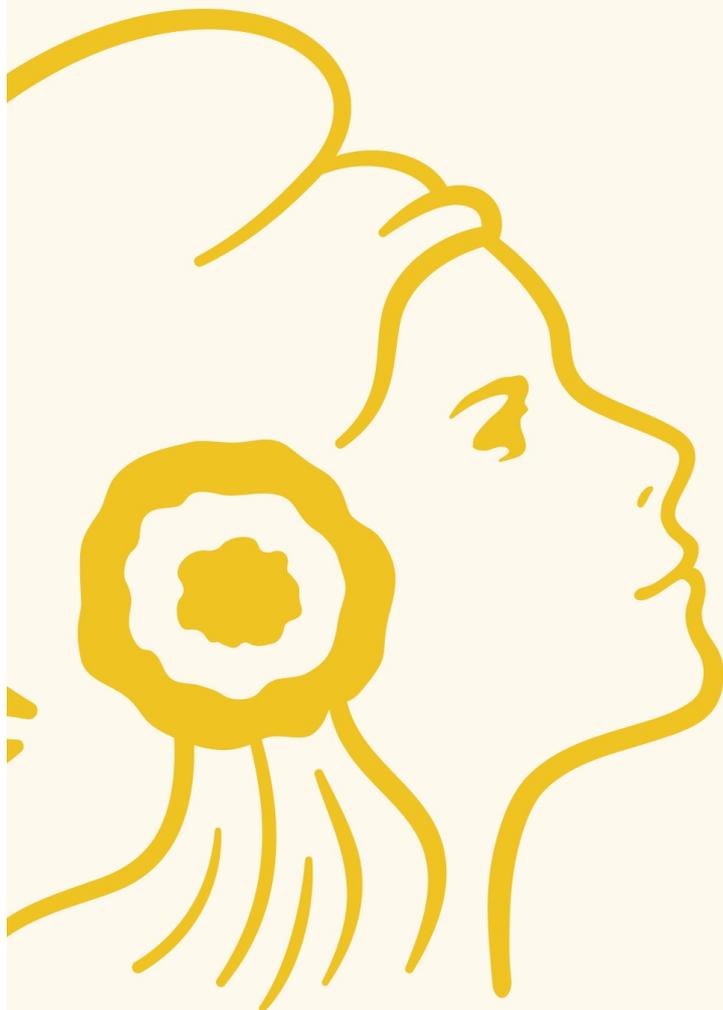


GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Annexe au projet de loi de finances pour 2024

Recours aux conseils extérieurs



2024

NOTE EXPLICATIVE

En application de l'article 179 de la loi n° 2019-1479 du 28 décembre 2019 de finances pour 2020, modifié par l'article 164 II de la loi n° 2022-1726 du 30 décembre 2022 de finances pour 2023 :

« Le gouvernement présente sous forme d'annexes générales au projet de loi de finances de l'année prévues au 7° de l'article 51 de la loi organique n° 2001-692 du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances [...] un rapport relatif au recours par l'État aux prestations de conseil réalisées par des personnes morales de droit privé ou par des personnes physiques exerçant à titre individuel, sous réserve du secret de la défense nationale, de la conduite de la politique extérieure de la France, de la sûreté de l'État, de la sécurité publique, de la sécurité des personnes, de la sécurité des systèmes d'information et du secret des affaires et à l'exclusion des marchés entrant dans le champ d'application de l'article L. 1113-1 du code de la commande publique et de ceux que le ministre concerné estime nécessaire de ne pas diffuser dans le cadre de la protection du patrimoine scientifique et technique de la Nation.

Ce rapport présente, pour les deux exercices précédents :

- a) La stratégie poursuivie en matière de recours au conseil extérieur ;*
- b) Les transferts de compétences réalisés au bénéfice de l'administration ainsi que les mesures mises en œuvre pour développer et valoriser les compétences de conseil en interne ;*
- c) Le montant par ministère, par mission et par programme des autorisations d'engagement et des crédits de paiement consacré aux dépenses de conseil extérieur et la part de ces dépenses dans le total des crédits alloués au ministère, à la mission et au programme ;*
- d) La liste des prestations de conseil réalisées à titre onéreux ou relevant du champ d'application de l'article 238 bis du code général des impôts.*

Pour chacune de ces prestations, la liste indique l'objet résumé de la prestation, son montant, sa date de notification, sa période d'exécution, l'organisme bénéficiaire au sein du ministère et le prestataire.»

Tel est l'objet du présent rapport.

PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES

Les résultats présentés constituent une synthèse des dépenses réalisées de conseils extérieurs en stratégie et organisation au titre de l'année 2022 et du premier semestre 2023.

Ces dépenses correspondent aux engagements et paiements réalisés sur le périmètre du budget général de l'État et des comptes spéciaux dotés de crédits. Elles comprennent toutes les prestations de conseils extérieurs comptabilisées dans le système d'information financière de l'État pour les 8 natures d'achat (nomenclature des « groupes de marchandises (GM) ») suivantes :

- Conseil en communication (GM 38.02.04)
- Audit comptable et financier (GM 40.01.01)
- Conseil en stratégie et organisation (GM 40.01.02)
- Conseil en recrutement (GM 40.01.03)
- Prestation de conseil métier (GM 40.01.06)

- Étude technique métier, y compris recherche et développement (GM 40.01.13, créé au 1^{er} janvier 2023 par subdivision du périmètre du GM 40.01.06 précité)
- Conseil et expertise juridique (GM 40.03.01)
- Conseil et expertise en assurance (GM 45.01.04)

Ne sont pas prises en compte les prestations de conseil réalisées par des personnes publiques (notamment les établissements sous tutelle de l'État). De même les prestations induites par des contrôles réglementaires obligatoires ne pouvant être demandées qu'à des entreprises spécialisées et les prestations pour lesquelles les ministères n'ont pas de marge de manœuvre discrétionnaire ont été exclues du périmètre.

Le périmètre du présent rapport est donc identique au périmètre du rapport annexé au projet de loi de finances pour 2023.

La fiabilité des informations dépend du niveau de qualité comptable des écritures enregistrées par les ordonnateurs dans Chorus. Le dispositif de contrôle interne défini par le secrétariat général de chaque ministère garantit le respect de cette exigence. Il permet de maîtriser, d'une part le risque d'intégration induite d'une dépense dans le périmètre de suivi des dépenses de conseil extérieur, d'autre part celui d'omission d'une dépense appartenant à ce périmètre. À cette fin, les ministères associent leur CBCM à leurs travaux autant que nécessaire.

SOMMAIRE

1. Orientations stratégiques	7
1.1 Stratégie de recours aux conseils extérieurs.....	7
1.2 Dispositif de maîtrise des engagements de prestations intellectuelles de conseils extérieurs.....	7
1.3 Synthèse des dépenses réalisées.....	14
2. Politiques ministérielles de recours aux conseils extérieurs	25
2.1. Ministère de l’agriculture et de la souveraineté alimentaire	25
2.2. Ministère des armées	28
2.3. Ministère de la Culture	32
2.4. Ministère de l’Économie, des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique et Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques.....	36
2.5. Ministère de l’Éducation nationale et de la Jeunesse, Ministère des Sports et des Jeux olympiques et paralympiques et Ministère de l’Enseignement supérieur et de la Recherche	41
2.6. Ministère de l’Europe et des Affaires étrangères	45
2.7. Ministère de l’Intérieur et des Outre-mer.....	47
2.8. Ministère de la Justice.....	50
2.9. Services de la Première ministre	55
2.10. Ministère de la Santé et de la Prévention, Ministère des Solidarités et des Familles, Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l’Insertion.....	58
2.11. Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires et Ministère de la Transition énergétique.....	62

1. Orientations stratégiques

1.1 Stratégie de recours aux conseils extérieurs

Depuis 2017, le Gouvernement a engagé une transformation de l'action publique afin d'améliorer la qualité et l'efficacité des services publics, conduire leur transformation numérique et répondre aux grandes transitions de notre pays.

Certains cas précisément identifiés justifient le recours au conseil extérieur :

- acquérir des compétences et expertises dont l'administration ne dispose pas à un instant donné pour mettre œuvre les transformations attendues de nos concitoyens ;
- faire face à un besoin ponctuel en expertises complémentaires dans la conduite d'un projet lorsque les capacités des services ne permettent pas d'absorber la charge nécessaire à sa mise en œuvre dans les délais impartis ;
- éclairer les décideurs publics d'un regard extérieur afin d'intégrer les innovations identifiées dans d'autres pays ou dans le secteur privé.

En application de la disposition de la loi de finances initiale pour 2023 et dans la continuité méthodologique du précédent rapport, le document présente les dépenses en prestations externes intellectuelles pour les deux gestions précédentes, soit en 2022 et le premier semestre 2023, compte tenu du délai de compilation des données.

Le montant moyen d'une commande a diminué en 2022 de près de moitié, à hauteur de 29 618 € (contre 55 930 € en 2021), puisque 4 636 nouvelles commandes ou ajustements de commandes ont été engagés sur le budget de l'État, pour un montant total de 137 M€ (contre 271 M€ en 2021).

Cette baisse du montant moyen d'une commande se confirme au premier semestre 2023. Au 30 juin 2023, 1 948 commandes nouvelles ou ajustements de commandes de conseils extérieurs ont été engagées sur le budget de l'État pour un montant de 35,5 M€. Le montant moyen d'une commande au cours de cette période est ainsi de 18 249 €. Les données définitives portant sur la totalité de l'année civile 2023 seront présentées en annexe du PLF 2025.

1.2 Dispositif de maîtrise des engagements de prestations intellectuelles de conseils extérieurs

Pour mieux encadrer les engagements en matière de prestations intellectuelles par des conseils extérieurs, le Gouvernement a défini une nouvelle politique de recours dans une circulaire du Premier ministre du 19 janvier 2022.

La responsabilité du recours aux prestations intellectuelles au sein de chaque ministère est donnée au secrétaire général, avec l'appui du responsable ministériel des achats. Chaque secrétaire général a mis en place dès le premier trimestre 2022 un dispositif de pilotage associant les inspections et conseils généraux de son ministère.

La mise en place de cette politique a fait l'objet à l'automne 2022 d'une mission d'évaluation confiée à l'inspection générale des finances (IGF), dont le rapport a été publié début 2023.

La Cour des comptes a également publié le 10 juillet 2023 un rapport d'initiative citoyenne intitulé « le recours par l'État aux prestations intellectuelles des cabinets de conseil ».

Dispositif ministériel de pilotage, d'encadrement et de contrôle interne des dépenses de conseil

La circulaire précitée définit un dispositif de contrôle interne à mettre en œuvre par chaque ministère. Elle fixe plusieurs principes dans la conduite des missions de prestations intellectuelles en termes de responsabilité et d'évaluation, de prévention des conflits d'intérêts et de protection des données.

Ce dispositif a pour objectif de s'assurer que le recours à un prestataire externe est bien justifié (en raison de l'absence de disponibilités, de compétences ou de ressources internes permettant de répondre au besoin). Il vérifie la qualité de la transcription des besoins dans le bon de commande et l'adéquation du prix à la prestation demandée. Il s'assure du respect des règles, notamment d'exclusivité, des marchés concernés par le besoin identifié.

Des objectifs d'économies ont été assignés aux secrétaires généraux des ministères. Ainsi en 2022, les prestations intellectuelles engagées devaient être réduites de 15 % par rapport aux dépenses constatées en 2021. Pour 2023, l'objectif assigné est de réduire de 35 % les engagements annuels de l'État par rapport aux autorisations d'engagement consommées en 2021.

En application de la circulaire, la direction du budget a mis en place un dispositif de suivi des cibles d'engagement, avec l'appui du réseau des contrôleurs budgétaires et comptables ministériels.

Rôle de la direction des achats de l'État (DAE)

Conformément au décret n° 2016-247 du 3 mars 2016 créant la Direction des achats de l'État (DAE) et relatif à la gouvernance des achats, l'élaboration des stratégies interministérielles d'achat, la conclusion des marchés interministériels et le suivi de leur bonne exécution, ainsi que la consolidation des données relatives aux achats, sont du ressort de la DAE.

La DAE conclut les marchés publics destinés à répondre, dans le cadre de la mise en œuvre des stratégies d'achat interministérielles, aux besoins des services de l'État, exception faite du cas où elle en confie la conclusion, pour son compte, à un autre service de l'État ou à une centrale d'achat comme l'UGAP. La DAE intervient ainsi auprès des ministères, au niveau national, via les secrétaires généraux des ministères et le réseau des responsables ministériels des achats (RMA), et au niveau territorial via les préfets de région et les directeurs des plateformes régionales d'achat (PFRA) placés auprès d'eux. La DAE intervient également auprès des établissements publics de l'État et de certains organismes de l'État cités par le décret précité, essentiellement pour les accompagner en termes d'organisation et de professionnalisation de la fonction achat, leur proposer d'adhérer aux achats interministériels par le biais d'une convention de groupement permanent d'achat ou de conventions particulières, et pour suivre la performance des achats des établissements les plus importants.

En matière de prestations de conseil, la DAE joue un rôle différencié en fonction des segments d'achats. En matière de prestations de conseil en stratégie et organisation, la DAE s'appuie sur le pôle interministériel d'achat de prestations intellectuelles en matière de stratégie et d'organisation (cf. infra).

Rôle de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP)

Le recours par la DITP à des prestations intellectuelles bénéficie pour l'essentiel aux autres administrations. Ses dépenses sont imputées au titre des crédits interministériels du P349 « Transformation publique ».

Jusqu'en 2022, la DITP menait l'essentiel de ses projets en équipes « mixtes » composés de consultants internes de la DITP et de consultants externes. Ce mode d'intervention fonctionne de la façon suivante. Des agents de la DITP, généralement un directeur de projets et un chef de projets, cadrent la mission (calendrier, méthodologie, livrables...) et font valider leur proposition d'intervention par le ministère accompagné. Une lettre de mission du ministre ou de son directeur de cabinet est adressée au délégué interministériel à la transformation publique sur cette base. Ensuite, si nécessaire pour des questions de disponibilité des ressources ou de besoin d'expertise particulier, les agents de la DITP renforcent leur équipe en sollicitant un cabinet externe et constituent ainsi une équipe projet « mixte » sous pilotage DITP.

En 2022, parmi les 10 ETP supplémentaires octroyés à la DITP, 7 d'entre eux ont été spécifiquement prévus pour renforcer le conseil interne et 3 autres pour internaliser des expertises rares. 10 autres ETP ont été

octroyés en 2023 et 20 ETP sont proposés en 2024. Cette croissance des effectifs permet désormais à la DITP d'internaliser la grande majorité des missions qu'elle conduit pour d'autres administrations. Ainsi, pour les missions démarrées en 2023, les seules pour lesquelles il a été fait appel à des consultants externes concernent l'accompagnement de plusieurs académies du ministère de l'Éducation nationale pour améliorer l'efficacité de leurs services RH (voir montant ci-dessous). En effet, compte tenu de la nécessité d'accompagner plusieurs sites, un renfort capacitaire de consultants externes était nécessaire. Toutes les autres missions lancées en 2023 ont été menées avec des équipes composées intégralement d'agents du service « conseil interne » de la DITP conformément à la stratégie de diminution du recours à des prestataires externes au profit d'une internalisation des compétences décidée par le Gouvernement. Cette orientation devrait encore s'accroître en 2024 grâce à la poursuite de la croissance des effectifs du service conseil interne. Au-delà des missions conduites avec ses ressources pour d'autres administrations, le service va développer des activités de formation, de partage des connaissances et d'animation de communautés à destination des agents de l'État impliqués dans des activités de transformation publique.

Création d'un pôle interministériel d'achat de prestations intellectuelles en matière de stratégie et d'organisation

S'agissant des prestations de conseil en stratégie et en organisation, la circulaire du premier ministre du 19 janvier 2022 relative à l'encadrement du recours par l'État et les établissements publics aux prestations intellectuelles a décidé la création d'un pôle interministériel d'achat de prestations intellectuelles (PIAPI) au sein de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP).

Au début de l'année 2022, par délégation de la DAE, la DITP a donc mis en place un PIAPI concernant le périmètre suivant :

- Stratégie et évaluation des politiques publiques
- Organisation et transformations
- Efficacité opérationnelle
- Design
- Sciences comportementales
- Facilitation, co-développement, accompagnement managérial des transformations
- Innovation et expérimentation
- Participation et consultation citoyennes
- Cartographie, amélioration et simplification des parcours usagers, écoute usagers, panels d'usagers.

Le PIAPI a pour mission en matière de conseil en stratégie et en organisation :

- de donner un avis sur les commandes ministérielles supérieures à 500 000 € TTC (en une commande ou en cumul sur le même besoin) dans le cadre des comités d'engagement ministériels ;
- d'animer la communauté des acheteurs et des services prescripteurs afin de partager les bonnes pratiques entre ministères et établissements publics de l'État ;
- de concevoir, négocier et passer des accords-cadres interministériels en liaison avec les ministères et établissements publics de l'État pour mettre à leur disposition des prestations de qualité aux meilleurs coûts ;
- d'apporter un conseil aux acheteurs et services prescripteurs de prestations intellectuelles dans l'expression des besoins et leurs traductions dans les bons de commande, d'une part, et dans la résolution de difficultés dans le cadre des relations contractuelles ou dans l'exécution des prestations, d'autre part ;
- d'apporter, en tant que de besoin, les éléments de comparaison dont il dispose pour permettre aux ministères d'apprécier la tarification proposée par les fournisseurs de prestations intellectuelles ;
- d'informer les ministères sur les prestations déjà commandées par l'État, les agents publics ayant porté ces projets et éventuellement les livrables qui peuvent être partagés ;

- de collecter les évaluations de prestations rendues par les services bénéficiaires et de conduire une revue semestrielle avec les titulaires de marchés interministériels des prestations rendues et de leur évaluation ;
- d'assurer un suivi en lien avec la direction du budget, avec chaque ministère, des dépenses, de l'exécution des marchés, de la conformité aux politiques de recours de prestations intellectuelles selon un cadre harmonisé ; de rendre compte annuellement de la bonne exécution de ces objectifs.

Depuis sa création en janvier 2022 et à fin juin 2023, le PIAPI a fait l'objet de 140 sollicitations par les ministères et établissements publics.

Le PIAPI a ainsi participé à 21 comités d'engagement ministériels ayant examiné 32 dossiers requérant un avis DITP en application de la circulaire Premier ministre du 19 janvier 2022. Sur ces 32 dossiers, ont été rendus 21 avis favorables et 3 avis défavorables, 4 ont été renvoyés dans la perspective d'une internalisation totale ou partielle, et 4 n'ont au final pas requis d'avis DITP. Les autres sollicitations ont consisté pour 43 d'entre elles à du conseil métier (demande d'expertise et de méthode sur des expressions de besoin, demande d'orientation sur le support contractuel adapté au besoin, conseil sur les bonnes pratiques de contractualisation avec un prestataire de conseil, ...) ; pour 35 d'entre elles sur des précisions relatives à l'application de la circulaire Premier ministre du 19 janvier 2022 ; pour 29 d'entre elles sur des questions relatives à l'utilisation des marchés de prestations intellectuelles de conseil.

Nouvel accord-cadre DITP

Dans la continuité du plan achat de l'État lancé en 2020, la DITP a renouvelé en 2023 l'accord-cadre interministériel (hors ministères des Armées) relatif à la « réalisation de prestations de conseil en stratégie, en cadrage et conduite de projets et en efficacité opérationnelle ». La consultation a été lancée fin juillet 2022 et notifiée le 23 janvier 2023.

Ce nouvel accord-cadre tient compte des enseignements tirés du précédent accord-cadre et intègre les recommandations du rapport n° 4928 du 19 janvier 2022 de la mission d'information de l'Assemblée nationale relative aux différentes missions confiées par l'administration de l'État à des prestataires extérieurs (« outsourcing ») et recommandations du rapport n° 578 du 16 mars 2022 de la commission d'enquête du Sénat sur l'influence croissante des cabinets de conseil privés sur les politiques publiques.

1. Présentation générale

Le montant de cet accord-cadre a été estimé à 150 M€ HT pour les quatre années d'exécution, avec un plafond contraignant à 200 M€ HT. L'instauration d'un plafond est une nouveauté par rapport au précédent accord-cadre. L'engagement de dépenses au-delà de 150 M€ devra être justifié par des cas particuliers.

Les montants engagés sur le précédent accord-cadre étaient de 270 M€ sur les quatre années d'exécution. Il a été décidé, au regard des objectifs de la circulaire du 19 janvier 2022, d'établir pour ce nouveau support un maximum de 200 M€ HT, soit 50 M€ par an.

Cette diminution du montant est cohérente avec l'objectif de réduction des dépenses de conseil et les règles de non exclusivité et d'exclusion du marché.

Il s'agit d'un accord-cadre multi-attributaires à bons de commande qui permet de concilier les exigences de sécurité juridique, de rapidité de réponse aux besoins de l'État et ses établissements publics en garantissant une moindre charge administrative pour l'État et ses prestataires.

Il comporte trois lots : le premier porte sur le conseil en stratégie, le deuxième sur le cadrage et la conduite de projets, le dernier sur l'efficacité opérationnelle.

Le nouvel accord-cadre pose le principe d'un recours exclusif et obligatoire pour tout projet compris entre 40 000 euros HT et 2 millions d'euros HT. Les projets supérieurs à ce montant doivent donner lieu à un appel d'offres dédié, avec une mise en concurrence ouverte à tous les opérateurs économiques, titulaires ou non de

l'accord-cadre interministériel. Pour les projets d'un montant supérieur au seuil de 40 000 euros, l'État ne peut pas recourir à l'accord-cadre de l'UGAP, à un autre accord-cadre ou à un autre groupement d'achats.

De plus, le droit de suite est limité pour les premier et deuxième lots. L'administration ne peut conclure qu'un seul bon de commande complémentaire sur la base du bon de commande initial dans les limites suivantes :

- le bon de commande complémentaire ne peut être supérieur au bon de commande initial ;
- le montant cumulé entre le bon de commande initial et le bon de commande complémentaire ne peut être supérieur à 2 000 000 € HT.

Il reprend le principe de rotation entre prestataires dans l'attribution des commandes (règle dite du « tourniquet » : le titulaire ayant eu le montant de commande le plus faible doit réaliser la prochaine mission). L'attribution des commandes se fait donc selon des règles d'attribution transparentes définies dans l'accord-cadre. Il détaille également les pénalités applicables au regard de ces nouvelles exigences.

2. Déontologie et prévention des conflits d'intérêt

Les clauses relatives à la déontologie ont été renforcées dans ce nouveau support. Le nouvel accord-cadre précise que les titulaires doivent réaliser leurs missions avec intégrité et probité, qu'ils ne peuvent prendre aucune décision et que les informations fournies relèvent d'éléments factuels et non orientés. Les attentes concernant les chartes de déontologie des candidats sont spécifiées dans les pièces contractuelles du marché. Ces chartes sont vérifiées au stade de l'analyse des offres. Elles ont vocation à être ajoutées aux pièces contractuelles du marché, en sus des chartes internes à l'administration et textes réglementaires rappelés dans le cahier des charges.

Pour chaque mission, les consultants doivent indiquer s'ils sont ou non dans une situation de potentiel conflit d'intérêt (situation personnelle et situation de l'entreprise). Des modèles de déclaration sont annexés au cahier des charges sur la base des formulaires établis par la HATVP. Les consultants doivent ainsi déclarer s'ils sont en situation ou non de potentiel conflit et, le cas échéant, en exposer les raisons. Il revient ensuite à l'administration de prendre les mesures nécessaires pour faire cesser ce conflit (recours au titulaire suivant, changement de profil, supervision renforcée). En cas de non transmission ou transmission incomplète, le titulaire encourt une pénalité de 5 000 € voire la résiliation du marché si cette omission est répétée. Les actions de démarchage et de prospection sont prohibées dans le cadre de ce marché.

3. Cybersécurité et protection des données

L'accord-cadre prévoit un renforcement des mesures de sécurité informatique attendues du titulaire, ainsi qu'une destruction automatique des données récoltées après leur restitution à l'administration dans un délai d'un mois. Les titulaires ne peuvent utiliser les données collectées dans le cadre des prestations du marché à d'autres fins que celles prévues par la mission. Des contrôles sur place peuvent être menés par l'administration chez les titulaires.

Des clauses additionnelles de sécurité informatique viennent renforcer ces dispositions, élaborées collégialement et validées par la direction interministérielle du numérique (DINUM) et l'agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI). Le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) est également appliqué à chaque prestation et ses modalités d'application sont inscrites au contrat et appliquées finement en fonction des missions réalisées.

4. Supervision de la qualité des travaux

Une évaluation systématique des prestataires est effectuée à la fin de chaque mission. Les bénéficiaires établissent à la fin de chaque mission une fiche d'évaluation qualitative des prestations réalisées par les titulaires / co-traitants / sous-traitants qui permet de noter les prestations et éventuellement d'appliquer une pénalité au prestataire ou d'opérer une refaçon. Le cahier des charges précise que ces évaluations pourront

être publiées, sous réserve des éléments protégés par le secret et des règles édictées par le Code des relations entre le public et l'administration (CRPA) et précisées par la Commission d'accès aux documents administratifs (CADA).

En sus des réunions semestrielles organisées par la DITP, l'accord-cadre prévoit une remontée trimestrielle par les prestataires de la liste des missions réalisées et des évaluations de fin de mission réalisées par les administrations. Des réunions *ad hoc* de suivi du marché peuvent également être organisées, sans surcoût.

Désormais, tout livrable réalisé entièrement par le prestataire doit être rédigé selon sa charte graphique. Pour les livrables coréalisés, le livrable est présenté au format de la charte graphique de l'administration commanditaire avec mention du nom du prestataire contributeur et une information sur les travaux qu'il a réalisés.

Conformément aux clauses de confidentialité et de secret des affaires, les prestataires ne peuvent se prévaloir des missions menées auprès de l'administration dans le cadre de leurs démarches commerciales – seule la mention de l'administration dans un portefeuille « client » est autorisée.

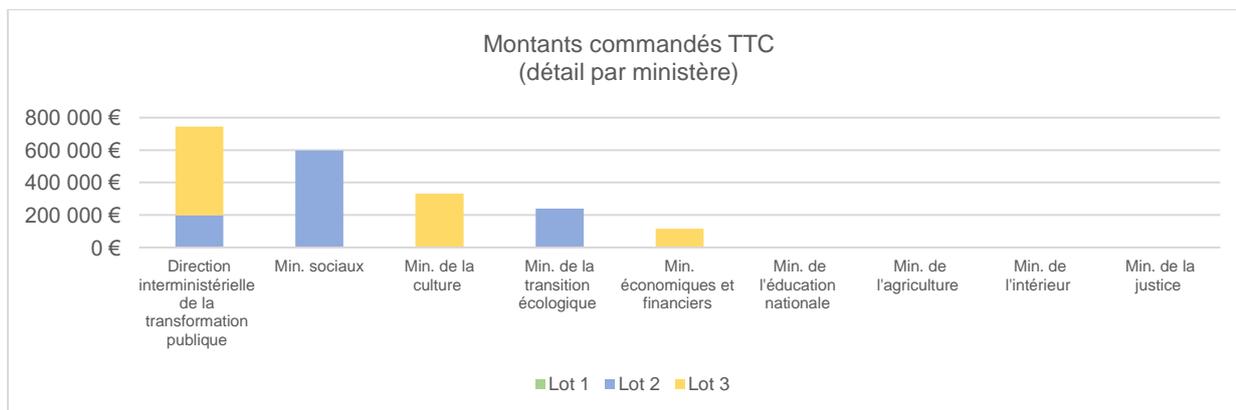
5. Capitalisation des connaissances

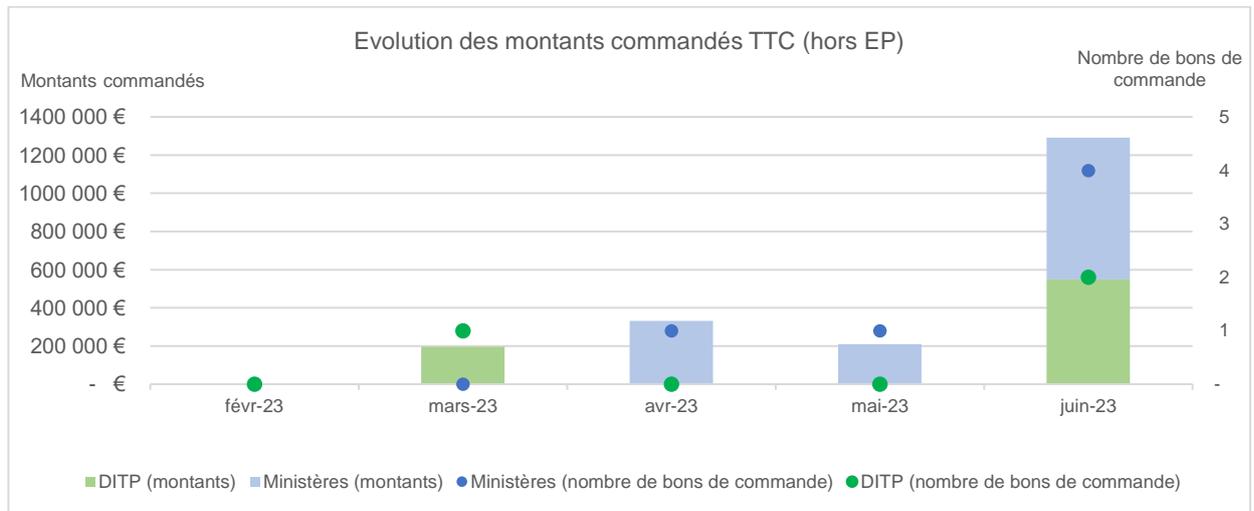
La capitalisation est assurée par deux vecteurs :

- Le premier est assuré en amont de la commande via les comités d'engagement qui visent entre autres à s'assurer qu'un ou plusieurs agent(s) des services concernés est (sont) intégré(s) à l'équipe projet afin de garantir le transfert des compétences, la capitalisation des connaissances et la montée en compétence des équipes internes pour réussir la mise en œuvre et la poursuite des projets.
- Le second est intégré à l'accord-cadre qui inclut une unité d'œuvre dite de capitalisation, dont l'objectif est d'acquérir grâce à un ou plusieurs livrable(s) dédié(s) les éléments méthodologiques ou les concepts développés qui pourraient être utiles pour d'autres projets.

6. Bilan d'exécution

Au 30 juin 2023, 9 bons de commande ont été passés par l'État sur ce nouvel accord-cadre, pour un montant cumulé de 2 028 936 €.





Deux bons de commande ont également été émis par des établissements publics bénéficiaires de l'accord-cadre (l'Agence régionale de santé Nouvelle-Aquitaine et l'Agence de services et de paiement), pour un montant cumulé de 228 480 €.

Missions réalisées par la DITP en équipe « mixte » avec des consultants externes :

- Programme d'accompagnement à la transformation des services déconcentrés auprès de plusieurs académies (Paris, Grenoble, Nice, Aix-Marseille) : 2 bons de commande cumulant 546 456 € auprès de Sia Partner (titulaire du lot 3 de l'accord cadre interministériel de la DITP) durant le premier semestre 2023.

Exemples de missions lancées en 2023 totalement internalisées :

- Amélioration de l'efficacité et de la qualité de service des dispositifs de financement France 2030
- Préparation du lancement du pack « Nouveau Départ » dans le département du Val d'Oise, à destination des femmes victimes de violences conjugales
- Préparation du lancement des « rendez-vous de prévention santé »
- Amélioration de l'accompagnement des jeunes majeurs sortis de l'ASE
- Constitution d'une « boîte à outils » à destination des porteurs de projets territoriaux dans le domaine de la santé.

Dans ses processus internes, la DITP est dotée d'un comité d'engagement pour l'ensemble de ses prestations, quels qu'en soit la nature et le montant. La DITP s'attache à appliquer l'ensemble des dispositions de la circulaire PM du 19 janvier 2022. Au titre des bonnes pratiques remarquables, des agents de la DITP sont systématiquement impliqués dans les projets, afin de garantir une prescription alignée avec le juste besoin, un pilotage fin en temps réel et une qualité de prestations à la hauteur des attentes. Une évaluation est systématiquement réalisée à la fin d'un projet.

1.3 Synthèse des dépenses réalisées

Consommation des crédits

Tableau présentant les consommations AE/CP en 2021, en 2022 et au premier semestre 2023.

Consommation	AE 2021	CP 2021	AE 2022	CP 2022	AE S1 2023	CP S1 2023
Total	271 486 738 €	234 995 629 €	137 309 881 €	156 322 300 €	35 548 283 €	63 433 798 €

Le montant des engagements en 2022 a diminué de près de 50 % par rapport à 2021. L'objectif de réduire de 15 % les engagements de l'État par rapport aux autorisations d'engagement consommées en 2021 a donc été atteint et même dépassé.

L'importance de cette baisse traduit l'efficacité des actions menées par les ministères (cf. infra). Elle traduit également la fiabilisation du périmètre de suivi, la méthode ayant été homogénéisée. Ont ainsi été retirées certaines dépenses 2022 non éligibles.

Le niveau des engagements au 30 juin 2023 atteint 35,5 M€, soit 20 % des plafonds d'engagements fixés. L'objectif de réduction devrait donc en 2023 être de nouveau dépassé.

Répartition des engagements par ministère

Afin de répondre aux obligations législatives et de tenir compte de l'objectif de réduction fixé pour 2022, les dépenses 2022 par rapport à 2021, au format LFI 2022 sont présentées dans un premier tableau. Dans un second tableau sont présentées les dépenses du premier semestre 2023 par rapport à 2022 au format LFI 2023.

Tableau présentant les engagements réalisés par ministères, au sens des ministères auxquels les crédits sont mis à disposition en LFI pour les années 2021 et 2022

Ministères	2021	2022	Évolution
Transition écologique	59 903 124 €	24 649 116 €	- 59 %
Intérieur	58 108 346 €	11 597 237 €	- 80 %
Solidarités et santé	34 344 731 €	13 330 303 €	- 61 %
Économie, finances et relance	22 322 662 €	17 448 934 €	- 22 %
Armées	21 681 550 €	14 679 699 €	- 32 %
Transformation et fonction publiques	4 971 140 €	2 608 295 €	- 48 %
Éducation nationale, jeunesse et sports	9 803 119 €	4 102 572 €	- 58 %
Services de la Première ministre	9 770 670 €	4 300 402 €	- 56 %
Travail, emploi et insertion	7 005 410 €	10 864 177 €	+ 55 %
Justice	5 171 886 €	4 178 013 €	- 19 %
Culture	4 615 530 €	3 634 504 €	- 21 %
Agriculture et alimentation	1 977 921 €	807 955 €	- 59 %
Outre-mer	1 627 476 €	976 045 €	- 40 %

Ministères	2021	2022	Évolution
Cohésion des territoires et relations avec les collectivités territoriales	612 972 €	516 500 €	- 16 %
Enseignement supérieur, recherche et innovation	527 303 €	607 024 €	+ 15 %
Europe et affaires étrangères	239 988 €	237 119 €	- 1 %
Mer	220 906 €	190 867 €	- 14 %
Crédits interministériels	28 582 004 €	22 581 119 €	- 21 %
TOTAL	271 486 738 €	137 309 881 €	-49 %

Tableau comparant les engagements réalisés par ministères, au sens des ministères auxquels les crédits sont mis à disposition en LFI entre le premier semestre 2022 et le premier semestre 2023

Ministères (format LFI 2022)	S1 2022	Ministères (format LFI 2023)	S1 2023
Mer	51 613 €	Services de la Première ministre	1 012 342 €
Services de la Première ministre	1 893 761 €		
Solidarités et santé	9 185 743 €	Solidarités et familles	1 116 087 €
		Santé et prévention	4 320 €
Agriculture et alimentation	553 913 €	Agriculture et souveraineté alimentaire	85 008 €
Armées	7 236 205 €	Armées	7 395 735 €
Culture	2 711 432 €	Culture	1 604 553 €
Éducation nationale, jeunesse et sports	1 583 951 €	Éducation nationale et jeunesse	1 125 992 €
		Sports et Jeux olympiques et paralympiques	150 960 €
Enseignement supérieur, recherche et innovation	192 819 €	Enseignement supérieur et recherche	135 667 €
Europe et affaires étrangères	375 129 €	Europe et affaires étrangères	63 249 €
Intérieur	23 497 426 €	Intérieur et Outre-mer	2 409 882 €
Outre-mer	789 822 €		
Justice	3 602 237 €	Justice	1 370 643 €
Cohésion des territoires et relations avec les collectivités territoriales	95 465 €	Transition écologique et cohésion des territoires	7 440 466 €
Transition écologique	44 063 176 €		
Travail, emploi et insertion	2 471 796 €	Transition énergétique	1 863 650 €
		Travail, plein emploi et insertion	1 086 193 €

Ministères (format LFI 2022)	S1 2022	Ministères (format LFI 2023)	S1 2023
Économie, finances et relance	12 747 386 €	Économie, finances et souveraineté industrielle et numérique	3 382 155 €
Transformation et fonction publiques	6 698 965 €	Crédits interministériels	5 008 686 €
		Transformation et fonction publiques	292 693 €
TOTAL	117 750 838 €	TOTAL	35 548 283 €

Répartition des engagements par mission du budget de l'État

Mission	AE 2021	AE 2022	AE S1 2023	Nombre d'engagements 2021	Nombre d'engagements 2022	Nombre d'engagements 2023
Action extérieure de l'État	238 788 €	197 859 €	63 249 €	27	33	11
Administration générale et territoriale de l'État	22 662 844 €	5 910 720 €	1 455 125 €	226	242	111
Agriculture, alimentation, forêt et affaires rurales	1 974 521 €	806 715 €	64 980 €	49	31	8
Aide publique au développement	1 200 €	33 260 €	/	1	4	/
Anciens combattants, mémoire et liens avec la Nation	144 041 €	169 596 €	47 583 €	12	7	3
Cohésion des territoires	22 714 290 €	3 572 023 €	2 410 372 €	292	222	62
Conseil et contrôle de l'État	720 643 €	554 162 €	/	22	22	/
Contrôle de la circulation et du stationnement routiers	21 419 892 €	1 199 396 €		34	6	/
Culture	4 388 976 €	3 415 270 €	1 395 975 €	264	242	107
Défense	21 594 304 €	14 600 047 €	7 330 866 €	612	866	286
Développement agricole et rural	3 400 €	/	/	1	/	/
Direction de l'action du Gouvernement	8 108 750 €	3 227 031 €	640 343 €	141	119	43
Écologie, développement et mobilité durables	38 096 974 €	21 905 342 €	6 974 108 €	915	938	367
Économie	8 965 235 €	13 814 902 €	844 967 €	108	111	27
Enseignement scolaire	9 158 185 €	3 062 188 €	1 009 868 €	228	224	186
Exploitations industrielles des ateliers aéronautiques de l'État			17 286 €			6

Mission	AE 2021	AE 2022	AE S1 2023	Nombre d'engagements 2021	Nombre d'engagements 2022	Nombre d'engagements 2023
Gestion des finances publiques	13 357 427 €	3 640 032 €	2 537 188 €	279	313	123
Gestion du patrimoine immobilier de l'État	4 770 351 €	6 140 925 €	2 545 049 €	193	207	118
Immigration, asile et intégration	8 602 072 €	1 617 675 €	402 990 €	35	35	15
Investir pour la France de 2030			178 248 €	/	/	2
Justice	5 171 886 €	4 178 013 €	1 370 643 €	308	333	141
Médias, livre et industries culturelles	226 554 €	219 234 €	208 578 €	20	29	13
Outre-mer	1 627 476 €	976 045 €	30 001 €	53	56	2
Plan de relance	10 274 464 €	7 181 191 €	45 874 €	152	124	12
Publications officielles et information administrative	474 040 €	111 328 €	98 146 €	34	23	5
Recherche et enseignement supérieur	527 303 €	607 024 €	135 667 €	24	10	33
Santé	17 597 953 €	2 542 457 €	4 320 €	28	21	1
Sécurités	5 423 537 €	2 869 445 €	521 766 €	107	229	204
Solidarité, insertion et égalité des chances	17 082 957 €	10 984 899 €	1 131 327 €	142	147	25
Sport, jeunesse et vie associative	644 934 €	1 041 624 €	287 112 €	29	26	12
Transformation et fonction publiques	18 508 330 €	11 867 298 €	2 710 456 €	336	282	93
Travail et emploi	7 005 410 €	10 864 177 €	1 086 193 €	182	187	37
TOTAL	271 486 738 €	137 309 881 €	35 548 283 €	4 854	5 089	2 053

Comme en 2021, la mission **Écologie, développement et mobilité durables** est la première mission en niveau d'engagements 2022. Elle est portée en très grande partie par le ministère de la Transition écologique (cf. infra). À noter que plusieurs de ces engagements sont pris pour le compte d'autorités administratives indépendantes. À mi-gestion 2023, c'est la mission **Défense** qui représente la première mission en montant d'engagements (soit 20,6 % des dépenses constatées sur le premier semestre 2023).

Part des dépenses dans le total des crédits alloués à la mission

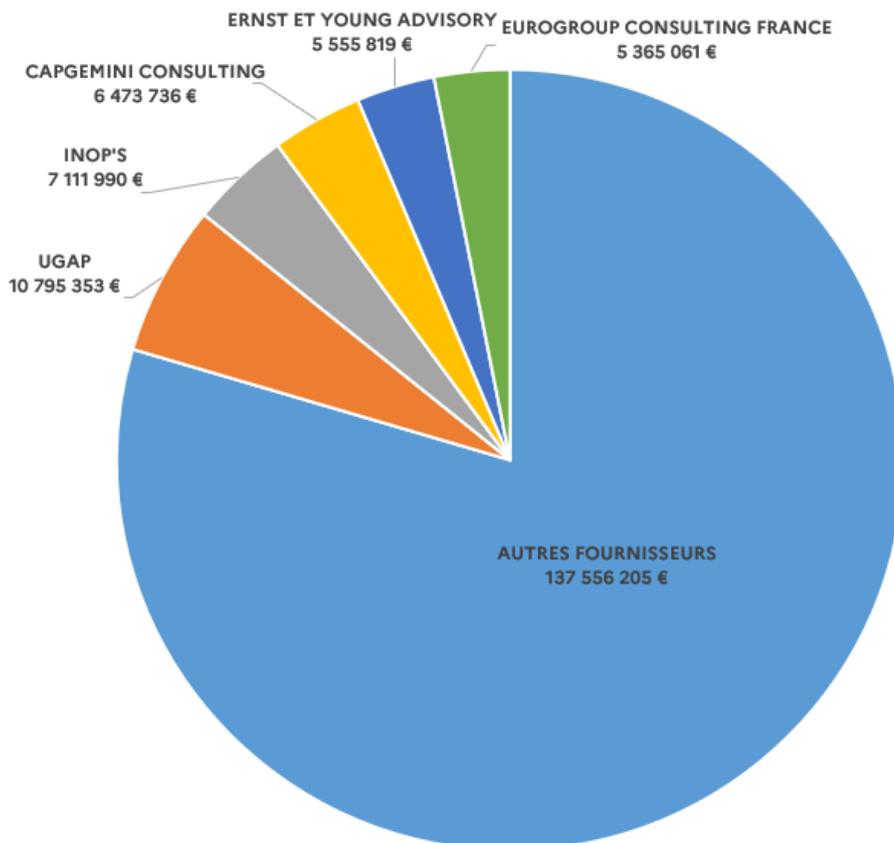
Mission	AE consommées 2021	AE totales ouvertes en LFI 2021	Part 2021	AE consommées 2022	AE totales ouvertes en LFI 2022	Part 2022
Action extérieure de l'État	238 788 €	2 924 995 234 €	0,008%	197 859 €	3 055 713 556 €	0,006%
Administration générale et territoriale de l'État	22 662 844 €	4 184 724 038 €	0,542%	5 910 720 €	4 405 048 280 €	0,134%
Agriculture, alimentation, forêt et affaires rurales	1 974 521 €	3 025 437 128 €	0,065%	806 715 €	3 030 155 329 €	0,027%
Aide publique au développement	1 200 €	5 606 110 038 €	0,000%	33 260 €	6 621 523 021 €	0,001%
Anciens combattants, mémoire et liens avec la Nation	144 041 €	2 085 769 051 €	0,007%	169 596 €	2 085 082 504 €	0,008%
Cohésion des territoires	22 714 290 €	15 866 003 399 €	0,143%	3 572 023 €	17 295 366 092 €	0,021%
Conseil et contrôle de l'État	720 643 €	740 083 001 €	0,097%	554 162 €	713 408 266 €	0,078%
Contrôle de la circulation et du stationnement routiers	21 419 892 €	1 611 437 170 €	1,329%	1 199 396 €	1 535 135 836 €	0,078%
Culture	4 388 976 €	3 228 433 707 €	0,136%	3 415 270 €	3 490 087 790 €	0,098%
Défense	21 594 304 €	65 223 695 329 €	0,033%	14 600 047 €	59 586 044 877 €	0,025%
Développement agricole et rural	3 400 €	126 000 000 €	0,003%	/	126 000 000 €	/
Direction de l'action du Gouvernement	8 108 750 €	950 812 378 €	0,853%	3 227 031 €	849 646 426 €	0,380%
Écologie, développement et mobilité durables	38 096 974 €	21 264 564 121 €	0,179%	21 905 342 €	21 577 007 728 €	0,102%
Économie	8 965 235 €	2 076 212 455 €	0,432%	13 814 902 €	3 409 389 315 €	0,405%
Enseignement scolaire	9 158 185 €	76 036 709 939 €	0,012%	3 062 188 €	77 756 863 491 €	0,004%
Gestion des finances publiques	13 357 427 €	10 167 176 859 €	0,131%	3 640 032 €	10 016 173 792 €	0,036%
Gestion du patrimoine immobilier de l'État	4 770 351 €	285 000 000 €	1,674%	6 140 925 €	365 606 827 €	1,680%
Immigration, asile et intégration	8 602 072 €	1 750 731 657 €	0,491%	1 617 675 €	1 993 451 011 €	0,081%
Investir pour la France de 2030	/	/	/	/	34 009 300 000 €	/
Justice	5 171 886 €	12 074 115 411 €	0,043%	4 178 013 €	12 770 735 263 €	0,033%
Médias, livre et industries culturelles	226 554 €	623 087 989 €	0,036%	219 234 €	698 172 643 €	0,031%

Mission	AE consommées 2021	AE totales ouvertes en LFI 2021	Part 2021	AE consommées 2022	AE totales ouvertes en LFI 2022	Part 2022
Outre-mer	1 627 476 €	2 701 440 251 €	0,060%	976 045 €	2 635 225 631 €	0,037%
Plan de relance	10 274 464 €	36 186 840 249 €	0,028%	7 181 191 €	1 511 259 372 €	0,475%
Publications officielles et information administrative	474 040 €	157 131 055 €	0,302%	111 328 €	155 379 722 €	0,072%
Recherche et enseignement supérieur	527 303 €	28 606 736 805 €	0,002%	607 024 €	29 247 943 082 €	0,002%
Santé	17 597 953 €	1 315 182 751 €	1,338%	2 542 457 €	1 296 427 535 €	0,196%
Sécurités	5 423 537 €	21 245 877 481 €	0,026%	2 869 445 €	22 669 429 829 €	0,013%
Solidarité, insertion et égalité des chances	17 082 957 €	26 256 284 638 €	0,065%	10 984 899 €	28 007 064 996 €	0,039%
Sport, jeunesse et vie associative	644 934 €	1 481 059 833 €	0,044%	1 041 624 €	1 692 266 253 €	0,062%
Transformation et fonction publiques	18 508 330 €	323 423 571 €	5,723%	11 867 298 €	447 576 617 €	2,651%
Travail et emploi	7 005 410 €	14 302 096 471 €	0,049%	10 864 177 €	15 793 098 037 €	0,069%
<i>Engagements financiers de l'État</i>	/	38 718 422 292 €	/	/	207 274 117 743 €	/
<i>Relations avec les collectivités territoriales</i>	/	4 175 418 208 €	/	/	4 916 695 773 €	/
<i>Régimes sociaux et de retraite</i>	/	6 153 300 766 €	/	/	6 102 351 871 €	/
<i>Remboursements et dégrèvements</i>	/	129 333 691 289 €	/	/	130 607 941 162 €	/
<i>Plan d'urgence face à la crise sanitaire</i>	/	6 030 000 000 €	/	/	200 000 000 €	/
<i>Pouvoirs publics</i>	/	993 954 491 €	/	/	1 047 610 762 €	/
<i>Investissements d'avenir</i>	/	16 562 500 000 €	/	/	/	/
<i>Crédits non répartis</i>	/	622 500 000 €	/	/	847 667 000 €	/
<i>Participations financières de l'État</i>	/	14 521 200 000 €	/	/	9 592 050 000 €	/
<i>Pensions</i>	/	60 224 602 189 €	/	/	61 104 461 975 €	/
<i>Financement des aides aux collectivités pour l'électrification rurale</i>	/	360 000 000 €	/	/	360 000 000 €	/
<i>Avances à divers services de l'État ou organismes gérant des services publics</i>	/	11 700 575 233 €	/	/	11 948 400 000 €	/
<i>Avances aux collectivités territoriales</i>	/	112 219 358 752 €	/	/	114 877 485 112 €	/

Mission	AE consommées 2021	AE totales ouvertes en LFI 2021	Part 2021	AE consommées 2022	AE totales ouvertes en LFI 2022	Part 2022
Avances à l'audiovisuel public	/	3 719 020 269 €	/	/	3 701 315 775 €	/
Prêts à des États étrangers	/	1 554 744 526 €	/	/	1 724 028 997 €	/
Prêts et avances à des particuliers ou à des organismes privés	/	275 050 000 €	/	/	295 050 000 €	/
Contrôle et exploitation aériens		2 336 144 759 €	/	/	2 372 975 156 €	/
TOTAL	271 486 738 €	771 927 654 783 €	0,035%	137 309 881 €	925 817 734 447 €	0,015%

Répartition des commandes de conseils extérieurs par titulaire

Graphique de répartition par principaux fournisseurs des commandes, AE cumulées 2022 et S1 2023



Entre le 1^{er} janvier 2022 et le 30 juin 2023, l'État a passé commande de prestations de conseils extérieurs à 2 249 tiers distincts (contre plus de 2 900 entre le 1^{er} janvier 2021 et le 30 juin 2022).

La concentration des dépenses sur certains fournisseurs est limitée en raison des règles d'attribution des commandes sur les accords-cadres multi-attributaires. En outre, les règles de la commande publique empêchent les attributions arbitraires (mise en concurrence, critères de classement des offres).

Les cinq prestataires suivants constituent les principaux fournisseurs sur la période considérée (2022 et 1^{er} semestre 2023) :

- **L'UGAP** (SIREN n° 776056467) est une plateforme d'achats publics. Il s'agit donc uniquement d'un intermédiaire. Cet EPIC a fait l'objet de 98 commandes pour un montant total de 10,8 M€, répartis entre les différents ministères de la manière suivante :

Ministères	Nature d'achat	Montant de commandes
Crédits interministériels		3 249 366 €
<i>dont :</i>	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	2 336 326 €
<i>dont :</i>	<i>Prestation de conseil métier</i>	913 040 €
Intérieur		1 582 408 €
<i>dont :</i>	<i>Prestation de conseil métier</i>	1 210 104 €
<i>dont :</i>	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	368 555 €
<i>dont :</i>	<i>Conseil et expertise juridique</i>	3 750 €
Travail		1 469 404 €
<i>dont :</i>	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	1 247 895 €
<i>dont :</i>	<i>Prestation de conseil métier</i>	221 508 €
Éducation nationale et Jeunesse		1 463 328 €
<i>dont :</i>	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	1 331 665 €
<i>dont :</i>	<i>Prestation de conseil métier</i>	131 663 €
Économie		914 019 €
<i>dont :</i>	<i>Prestation de conseil métier</i>	452 233 €
<i>dont :</i>	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	365 800 €
<i>dont :</i>	<i>Audit comptable et financier</i>	95 985 €
Transition écologique		433 988 €
<i>dont :</i>	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	362 814 €
<i>dont :</i>	<i>Audit comptable et financier</i>	68 364 €
<i>dont :</i>	<i>Prestation de conseil métier</i>	2 811 €
Enseignement supérieur et recherche	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	363 830 €
Services de la Première ministre		338 681 €
<i>dont :</i>	<i>Prestation de conseil métier</i>	243 266 €
<i>dont :</i>	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	95 414 €
Justice		323 016 €
<i>dont :</i>	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	228 141 €
<i>dont :</i>	<i>Prestation de conseil métier</i>	94 876 €
Solidarités et Familles		307 013 €
<i>dont :</i>	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	298 856 €
<i>dont :</i>	<i>Audit comptable et financier</i>	8 157 €
Solidarités et Santé	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	241 073 €
Culture	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	79 067 €
Armées	<i>Prestation de conseil métier</i>	29 017 €
Transformation et fonction publiques	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	1 143 €
TOTAL		10 795 353 €

Recours aux conseils extérieurs

Le tableau ci-dessous apporte des précisions sur les prestataires intervenus sur 14 commandes les plus importantes passées auprès de l'UGAP :

Montant et date Devis UGAP		Bénéficiaire	Marché UGAP utilisé	Titulaire marché	SIREN
21/12/2021	1 758 723,37 €	Ministère de l'Intérieur - DSR ATR/BSISécurité Routière	Assistance à Maîtrise Ouvrage informatique (N°615187)	CAPGEMINI TECHNOLOGY SERVICES	479766842
20/07/2022	1 191 734,53 €	Ministère de l'intérieur	Assistance à Maîtrise Ouvrage informatique (N°615187)	CAPGEMINI TECHNOLOGY SERVICES	479766842
05/07/2022	688 728,43 €	Ministère du travail - DGEFP	Conseil en Organisation (N° 615187)	EUROGROUP CONSULTING	323912998
19/08/2022	380 194,02 €	Ministère de l'Education nationale et de la Jeunesse - SAAM	Conseil en Immobilier (N°615188)	COLLIERS	344443296
02/12/2022	363 829,60 €	Ministère de l'Education nationale et de la Jeunesse - SAAM	Conseil en Immobilier (N°615188)	COLLIERS	344443296
02/09/2022	361 799,56 €	direction interministérielle de la transformation publique	Conseil en Organisation & RH (N°415593)	EUROGROUP CONSULTING	323912998
02/09/2022	302 150,26 €	direction interministérielle de la transformation publique	Conseil en Organisation & RH (N°415593)	EUROGROUP CONSULTING	323912998
27/09/2022	297 215,92 €	direction interministérielle de la transformation publique	Conseil en Organisation & RH (N°415594)	EUROGROUP CONSULTING	323912998
08/04/2022	271 138,86 €	Ministère de l'Education nationale et de la Jeunesse - DNE	Conseil en Système d'Information (N°615849)	BEARINGPOINT FRANCE SAS	443021241
26/07/2022	239 846,40 €	Ministère de l'intérieur - DCPJ	Conseil en Système d'Information (N°615849)	BEARINGPOINT FRANCE SAS	443021241
31/08/2022	234 578,68 €	Ministère de la transition écologique	Conseil en Organisation (N° 615187)	EUROGROUP CONSULTING	443021241
29/04/2022	220 831,98 €	Ministère de la Justice	Conseil en Organisation (N° 615187)	EUROGROUP CONSULTING	323912998
23/09/2022	183 357,59 €	Ministère du travail	Conseil en Organisation & RH (N°415594)	EUROGROUP CONSULTING	323912998
07/09/2022	172 339,63 €	Ministère de l'Education nationale et de la Jeunesse - DNE	Conseil en Système d'Information (N°615849)	BEARINGPOINT FRANCE SAS	443021241

- **INOP'S** (SIREN n° 513082503) a fait l'objet de 49 commandes pour un montant total de 7,1 M€, répartis entre les différents ministères de la manière suivante :

Ministères	Nature d'achat	Montant de commandes
Solidarités et Santé	Conseil en stratégie et organisation	4 602 829 €
Transition écologique	Conseil en stratégie et organisation	1 110 408 €
Crédits interministériels	Conseil en stratégie et organisation	794 421 €
Culture	Conseil en stratégie et organisation	363 808 €
Intérieur	Conseil en stratégie et organisation	131 228 €
Agriculture et souveraineté alimentaire	Conseil en stratégie et organisation	102 768 €
Solidarités et Familles	Conseil en stratégie et organisation	6 530 €
TOTAL		7 111 992 €

- **CAPGEMINI CONSULTING** (SIREN n° 479766800) a fait l'objet de 24 commandes pour un montant total de 6,5 M€, réparti entre les différents ministères de la manière suivante :

Ministères	Nature d'achat	Montant de commandes
Intérieur	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	2 945 898 €
Crédits interministériels		2 055 468 €
Solidarités et Santé		566 820 €
Travail		441 000 €
Agriculture et souveraineté alimentaire		395 400 €
Culture		70 020 €
TOTAL		6 474 606 €

- **ERNST ET YOUNG ADVISORY** (SIREN n° 348006446) a fait l'objet de 38 commandes pour un montant total de 5,6 M€, réparti entre les différents ministères de la manière suivante :

Ministères	Nature d'achat	Montant de commandes
Économie		1 450 800 €
<i>dont :</i>	<i>Audit comptable et financier</i>	1 315 920 €
<i>dont :</i>	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	134 880 €
Transition écologique		1 258 500 €
<i>dont :</i>	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	1 207 500 €
<i>dont :</i>	<i>Audit comptable et financier</i>	51 000 €
Justice	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	978 870 €
Armées	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	444 480 €
Crédits interministériels		427 215 €
<i>dont :</i>	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	369 645 €
<i>dont :</i>	<i>Prestation de conseil métier</i>	57 570 €
Outre-Mer	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	280 680 €
Solidarités et Familles	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	267 660 €
Culture	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	232 170 €
Services de la Première ministre	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	136 958 €
Agriculture et souveraineté alimentaire	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	47 790 €
Intérieur	<i>Prestation de conseil métier</i>	30 696 €
TOTAL		5 555 819 €

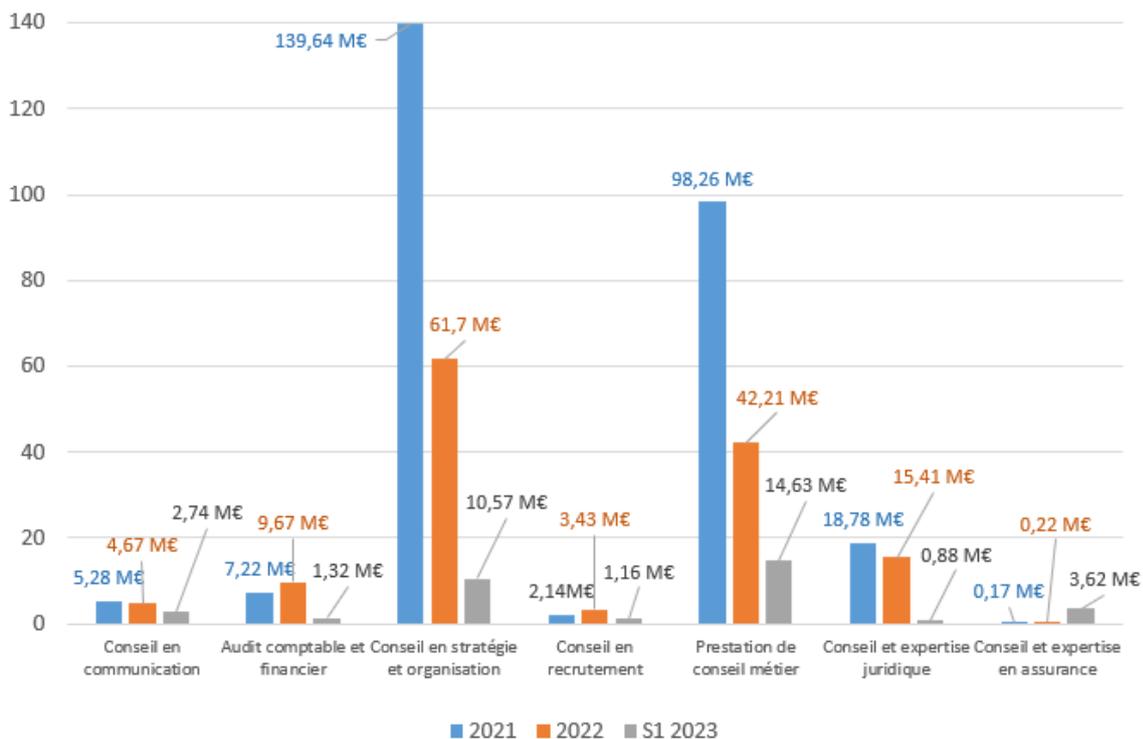
Recours aux conseils extérieurs

- **EUROGROUP CONSULTING FRANCE** (SIREN n° 323912998) a fait l'objet de 65 commandes pour un montant total de 5,4 M€, réparti entre les différents ministères de la manière suivante :

Ministères	Nature d'achat	Montant de commandes
Crédits interministériels	Conseil en stratégie et organisation	1 569 677 €
Transition écologique	Conseil en stratégie et organisation	1 081 886 €
Armées		923 992 €
	dont : Conseil en stratégie et organisation	919 672 €
	dont : Conseil en communication	4 320 €
Services de la Première ministre	Conseil en recrutement	438 660 €
Intérieur	Conseil en stratégie et organisation	393 083 €
Justice	Conseil en stratégie et organisation	377 910 €
Sports, jeux olympiques et paralympiques	Conseil en stratégie et organisation	299 266 €
Solidarités et Familles	Conseil en stratégie et organisation	120 240 €
Économie	Conseil en stratégie et organisation	74 895 €
Culture	Conseil en stratégie et organisation	73 392 €
Solidarités et Santé	Conseil en stratégie et organisation	12 060 €
TOTAL		5 365 061 €

Répartition des commandes de conseils extérieurs par nature d'achat

Graphique de répartition par nature d'achat



Comme en 2021, les dépenses 2022 de conseil extérieur concernent en majorité les natures d'achat suivantes : « conseil en stratégie et en organisation » et « prestations de conseil métier ».

2. Politiques ministérielles de recours aux conseils extérieurs

2.1. Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire

2.1.1) Dispositifs mis en place par le ministère pour encadrer le recours aux conseils extérieurs

Le ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire (MASA) a défini, par voie d'instruction technique en date du 12 août 2022, son organisation pour encadrer le recours aux prestations intellectuelles. Cette instruction est enrichie des dispositions de pilotage et d'encadrement des dépenses en prestations intellectuelles informatiques applicables depuis le premier trimestre de l'exercice 2023.

Le comité d'engagement ministériel a examiné la programmation annuelle des services. Ont également été étudiés de manière systématique, tout projet de conseil en stratégie et organisation dès le premier euro et, pour les autres dépenses, tout projet supérieur à 140 000 € HT. Ce comité associe, sous la présidence de la secrétaire générale du MASA, les services concernés du secrétariat général, le responsable ministériel des achats et le conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER). Les porteurs de projets en services centraux et déconcentrés viennent y présenter leurs dossiers pour vérification du calibrage du projet, de la possibilité de mobiliser en priorité les ressources internes du MASA et, le cas échéant, de l'opportunité du recours à un conseil extérieur.

2.1.2) Mesures de contrôle interne déployées par le ministère

La mise en place d'un comité ministériel permet un contrôle *a priori* pour les projets entrants dans le champ de l'assiette de réduction des dépenses et de consultation obligatoire. Une attention particulière est portée sur les projets de conseil en stratégie et organisation.

Un contrôle de supervision est assuré, dans un second temps par le service exécutant.

Par ailleurs, *a posteriori*, une analyse de la dépense issue de Chorus permet de vérifier les dépenses exécutées ainsi que les éventuelles erreurs d'imputation.

2.1.3) Développement et valorisation des compétences de conseil en interne

La représentation par le vice-Président du Conseil Général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces ruraux au comité d'engagement ministériel permet d'identifier les projets pouvant être inscrits dans le plan de charge de l'inspection générale. Par ailleurs, lors de la présentation des dossiers est examiné la possibilité d'internaliser le processus. Le choix de recourir à des conseils extérieurs prend en compte la plus-value d'une telle prestation par rapport à une expertise interne. Cette analyse s'appuie sur le contenu de la prestation, la technicité et/ou la complexité des problématiques, les délais impartis et à l'évaluation des compétences disponibles en interne.

2.1.4) Détail des dépenses de conseil extérieur réalisées par le ministère

Consommation des crédits

Exercices	AE Brutes	Retraitements	AE Nettes
Année 2022	2 257 431 €	1 449 476 €	807 955 €
1 ^{er} semestre 2023	2 160 337 €	2 075 329 €	85 008 €

En 2021, des projets d'envergure liés à l'évolution de processus en administration centrale ont nécessité un appui externe : accompagnement au projet stratégique de la direction des pêches maritimes et de l'aquaculture (DPMA) et préfiguration de la direction générale des affaires maritimes, de la pêche et de l'aquaculture (DGAMPA), processus associés aux analyses dans le cadre des contrôles officiels de la police sanitaire, retour d'expérience de la gestion de crise Covid-19 et accompagnement de la réorganisation de la fonction numérique.

Le recours à des conseils externes en 2022 a été moindre en l'absence de réorganisation majeure. Le ministère a eu recours à des prestations externes notamment dans les situations suivantes :

- apport d'un regard extérieur pour étayer un diagnostic, fournir des éléments de comparaison ;
- utilité d'un appui méthodologique pour faire face à une charge exceptionnelle ;
- pertinence de réaliser une expertise spécialisée sur un sujet dans un domaine métier.

Le faible montant à mi-exercice 2023 s'explique par la typologie des accompagnements de conduite de projet concernant exclusivement des services déconcentrés du ministère et sur un process ciblé.

Détail des AE consommées par programme budgétaire

Programmes		AE 2022	AE S1 2023
143	Enseignement technique agricole	1 240 €	20 028 €
149	Compétitivité et durabilité de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt	412 387 €	/
206	Sécurité et qualité sanitaires de l'alimentation	-14 627 €	4 700 €
215	Conduite et pilotage des politiques de l'agriculture	408 955 €	60 280 €
776	Recherche appliquée et innovation en agriculture		
TOTAL		807 955 €	85 008 €

Le montant des engagements en 2022 a diminué de 59 % par rapport à 2021.

La quasi-totalité des dépenses du ministère en 2022 est concentrée sur les programmes 149 et 215.

Détail des AE consommées par nature d'achat

Natures d'achat		AE 2022	AE S1 2023
38.02.04	CONSEIL COMMUNICATION	4 800 €	20 760 €
40.01.01	AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER	74 285 €	/
40.01.02	CONSEIL EN STRATEGIE ET ORGANISATION	632 343 €	24 828 €
40.01.03	CONSEIL EN RECRUTEMENT RH	/	25 200 €
40.01.06	PRESTATION DE CONSEIL METIER	96 527 €	14 220 €
40.01.13	ETUDE TECHNIQUE METIER YC RetD		/
40.03.01	CONSEIL ET EXPERT JURIDIQUE	/	/
45.01.04	CONSEIL EXPERTISE EN ASSURANCE	/	/
TOTAL		807 955 €	85 008 €

78 % des dépenses du ministère en 2022 concernent la nature d'achat « conseil en stratégie et organisation » (GM 40.01.02). Sur le 1^{er} semestre 2023, les engagements sont répartis plus équitablement sur quatre groupes de marchandises.

Liste de prestations réalisées auprès des 5 principaux fournisseurs pour le ministère

CAPGEMINI CONSULTING		SIREN n° 479766800
Montant	395 400 €	
Programmes	149 et 215	
Objet de la prestation	Appui de la Direction générale de l'alimentation à la rationalisation de la commande des analyses officielles Préfiguration de la Direction générale des affaires maritimes, de la pêche et de l'aquaculture	
Services bénéficiaires	Direction générale de l'alimentation Direction générale des affaires maritimes, de la pêche et de l'aquaculture	
Date de notification	2 bons de commande notifiés en 2022 dans le cadre du marché interministériel relatif à la transformation publique	
Date d'exécution	Bons de commande exécutés sur l'année 2022	

INOP'S		SIREN n°513082503
Montant	102 768 €	
Programme	215	
Objet de la prestation	Accompagnement de directions régionales et départementale, notamment au titre des impacts de la mutualisation de l'instruction des dispositifs agricoles et forestiers, l'évolution des missions et de l'organisation d'un service d'économie agricole.	
Services bénéficiaires	Direction régionale et interdépartementale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt d'Ile-de-France Direction départementale des territoires de l'Isère et de l'Ardèche Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt de Bretagne	
Date de notification	3 bons de commande notifiés en 2022 dans le cadre du marché interministériel relatif à la transformation publique	
Date d'exécution	Bons de commande exécutés sur l'année 2022	

OPTIMIND MANAGEMENT		SIREN n° 529267981
Montant	48 000 €	
Programme	215	
Objet de la prestation	Prestations de conseil et d'assistance dans le cadre du suivi des organismes de complémentaire santé et prévoyance référencés	
Service bénéficiaire	Secrétariat général / service des ressources humaines	
Date de notification	Marché notifié en novembre 2022	
Date d'exécution	Fin 2022 à fin 2024	

ERNST ET YOUNG ADVISORY		SIREN n° 348006446
Montant	47 790 €	
Programme	149	
Objet de la prestation	Création d'une option à coût simplifiée pour la collecte des données halieutiques dans le cadre du FEAMPA	
Service bénéficiaire	Direction générale des affaires maritimes, de la pêche et de l'aquaculture	
Date de notification	Marché notifié en mars 2022	
Date d'exécution	Marché exécuté sur l'année 2022	

BEARINGPOINT FRANCE SAS		SIREN n° 443021241
Montant	43 620 €	
Programme	215	
Objet de la prestation	Mission de conseil pour l'évaluation du ministère dans le cadre du label diversité et du label égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	
Service bénéficiaire	Secrétariat général / service des ressources humaines	
Date de notification	Bon de commande notifié en juillet 2022 dans le cadre de l'accord-cadre relatif à des prestations de conseil de matière de ressources humaines et d'achat	
Date d'exécution	Bon de commande exécuté sur l'année 2022	

2.2. Ministère des armées

2.2.1) Dispositifs mis en place par le ministère pour encadrer le recours aux conseils extérieurs

Pour le ministère des armées (MINARM), le recours aux conseils extérieurs n'est possible que dans des conditions exceptionnelles qui ont été formalisées dès janvier 2015 à travers un guide définissant la politique ministérielle d'achats de prestations de conseil. Cette « doctrine », adoptée par chaque grand subordonné du Ministre, fait l'objet d'une supervision renforcée. Sa mise en œuvre effective repose sur un processus décisionnel d'engagement de l'achat formalisé par la fiche de prestation de conseil (FPC).

Cette FPC atteste que l'achat répond notamment aux enjeux et objectifs suivants :

- La soutenabilité budgétaire ;
- L'absence de solution alternative à l'achat :
 - o La prestation ne peut pas être satisfaite en interne. Dans les domaines du conseil juridique, financier et en ressource humaines, les représentants des autorités fonctionnelles renforcées (AFR) émettent, à ce titre, un avis sur le besoin. Cet avis doit permettre d'optimiser la solution apportée au bénéficiaire, vérifier si des études similaires qui auraient déjà été conduites peuvent satisfaire le besoin ou si la satisfaction du besoin peut être internalisée et vérifier la cohérence du projet avec les politiques finances, RH ou juridiques du ministère.
 - o De plus, dans tous les domaines, la délégation à la transformation et à la performance ministérielles (DTPM), entité directement rattachée au Secrétaire Général pour l'Administration (SGA), est systématiquement saisie afin d'étudier la possibilité de bénéficier d'un accompagnement internalisé.
- La maîtrise d'ouvrage interne est structurée pour garantir le pilotage et le suivi de l'accompagnement du cabinet de conseil et permet d'assurer le transfert de compétences.

Après le visa systématique de la DTPM, puis des autorités fonctionnelles renforcées (AFR) pour les domaines les concernant, la FPC est soumise à l'avis du grand subordonné du Ministre dont relève le service prescripteur du besoin et enfin, depuis 2018, au représentant concerné du Ministre. Ce processus de visa préalable s'applique à tout lancement de procédure d'achat.

2.2.2) Mesures de contrôle interne déployées par le ministère

Au-delà des dispositions déjà mises en place par le Ministère en matière de supervision du recours aux conseils, les évolutions suivantes ont été engagées en 2022 :

- Renforcement de la démarche d'internalisation : la DTPM a dans ses attributions une mission d'accompagnement à la transformation, en internalisant une partie des expertises de conseil, de méthodologie et de techniques traditionnellement dévolues à des cabinets extérieurs. Pour chaque demande de conseil, la DTPM vérifie ainsi systématiquement si la demande peut être internalisée et motive sa décision dans le cas contraire (manque de compétence et/ou d'expertise spécifique,

incompatibilité avec le plan de charge existant...). Chaque titulaire est engagé contractuellement à adresser l'ensemble des livrables fournis pour chaque prestation réalisée au sein du MINARM.

- Renforcement du comité d'engagement à travers la mise en place du Comité ministériel des achats (CMA), formation spécialisée, présidé par le secrétaire général pour l'administration. Le CMA réunit notamment l'EMA1, la DGA2, la DTPM et le CGA3, il vaut comité d'engagement au sens de la circulaire du Premier ministre en procédant à l'examen de l'ensemble des demandes de conseil. S'agissant des demandes de conseil supérieur à un montant de 500 000 € TTC, la DITP est associée au comité d'engagement. Ce comité s'est réuni à trois reprises depuis juillet 2022.
- Renforcement de l'encadrement et du suivi du déroulement des travaux conduits par les assistances à maîtrise d'ouvrage (AMO) : il est demandé aux prescripteurs que la maîtrise d'ouvrage interne soit suffisamment structurée pour garantir le pilotage et le suivi de l'accompagnement du cabinet de conseil, et permettre d'assurer ainsi à terme le transfert de compétences. Des équipes mixtes ou binômes sont donc constitués.

Les critères de sélection ont cherché à valoriser les modalités prévues pour le transfert de compétences et la montée en charge des services du MINARM.

S'agissant du cahier des charges, chaque besoin donne lieu à la passation d'un marché subséquent (MS) après mise en concurrence et négociation entre les attributaires du lot concerné de l'accord-cadre.

- Contrôle renforcé du plafond d'engagement fixé par la circulaire du Premier ministre de janvier 2022 : pour le ministère des Armées, à l'internalisation des contrôles budgétaires (ICB), c'est le responsable de la fonction financière ministérielle qui assigne dès juillet 2022 à chaque responsable de programme (RPROG) des cibles de réduction de niveau des autorisations d'engagement (AE) engagées en 2022 sur l'ensemble des groupes de marchandises concernés par l'objectif de réduction de 15 %.
- Vérification du service fait : il appartient à chaque prescripteur d'assurer le suivi de ses prestations. Le cadrage effectué au moment où le marché d'AMO a été passé et les CCAP4/CCTP5 définis permet de fixer précisément les attendus (calendrier précis, jalons clés et livrables exigés). Il appartient sur cette base au prescripteur d'assurer le suivi, en constatant le service fait. Si le prescripteur estime que le travail rendu ne correspond pas aux exigences fixées, il peut déclencher les mesures *ad hoc* (demande de réfaction, pénalités pour retard, autres, etc.).

Un questionnaire de satisfaction a également été mis en place, visant à mesurer la qualité de la prestation réalisée par le titulaire ainsi que la conformité et la cohérence entre les livrables et l'expression du besoin (CCTP). Ce questionnaire est complété par le prescripteur à la fin de chaque mission.

2.2.3) Développement et valorisation des compétences de conseil en interne

La création en 2020 de la DTPM constitue un axe majeur de maîtrise du recours aux cabinets de conseil avec la mise en place d'une structure robuste dédiée au conseil interne. Ainsi, au sein de la DTPM, le département de transformation digitale composé de 25 agents et de 6 apprentis a accompagné depuis sa création plus de 100 projets (dont plus de 50 sont clôturés). Les modalités pratiques et expertises mises en œuvre sont celles traditionnellement offertes par les cabinets de conseil privés : contrats de service et livrables prédéfinis, design thinking, méthode agile-scrum, lean six sigma, expertises UI/UX, ...

Cela permet de générer des économies budgétaires importantes, mais l'objectif poursuivi va toutefois bien au-delà.

L'offre de service de la DTPM dépasse en effet cette prestation de conseil :

- son laboratoire permet d'associer à ces démarches un prototypage rapide des solutions envisagées voire une numérisation complète des démarches administratives concernées, permettant une mise en œuvre opérationnelle accélérée des projets ;
- les retours d'expérience et les bonnes pratiques sont diffusées de la façon la plus large possible afin de permettre aux armées, directions et services de s'emparer des méthodes utilisées pour poursuivre eux-mêmes et approfondir les démarches engagées ;

- elle développe en parallèle des programmes d'innovation managériale ouverts à l'ensemble du Ministère permettant d'accélérer les changements et d'acculturer l'ensemble des agents aux transformations digitales ;
- la création, qui sera effective en 2025, d'une filière professionnelle (RH) Conseil au sein du ministère des Armées permettra de disposer d'un vivier et de définir des parcours.

Cette approche globale, conduite au plus près des métiers du Ministère et sur la durée, a pour objectif de permettre aux services et à leurs agents de se (ré)approprier la démarche de transformation, d'en garder la pleine maîtrise, et ce faisant de gagner en efficacité et en pérennité de la réforme.

Au final, la montée en puissance progressive et résolue d'une capacité de conseil interne (agence de conseil ministérielle au sein du SGA) dans les domaines tant opératifs que stratégiques est ainsi clairement engagée.

2.2.4) Détail des dépenses de conseil extérieur réalisées par le ministère

Consommation des crédits

Exercices	AE Brutes	Retraitements	AE Nettes
Année 2022	14 695 380 €	15 681 €	14 679 699 €
1 ^{er} semestre 2023	7 676 393 €	280 658 €	7 395 735 €

Le ministère des armées a maîtrisé ses dépenses en 2022 grâce aux dispositifs de pilotage des dépenses relatives aux prestations de conseil. Une application dédiée de datavisualisation, permettant un recensement des données de consommation à flux tendu, a été mise à disposition des responsables de programme pour leur permettre d'avoir une vision précise, en temps réel, de leur taux de consommation du plafond autorisé en cours d'année. Cet outil a également permis d'éviter toute erreur de périmètre et de contrôler d'éventuelles erreurs d'imputation.

À mi-gestion 2023, la consommation du ministère est conforme à sa trajectoire initiale. Le plafond de dépenses fixé en 2023 sera respecté, avec notamment la reconduction des outils de datavisualisation évoqués supra.

Détail des AE consommées par programme budgétaire

Programmes		AE 2022	AE S1 2023
144	Environnement et prospective de la politique de défense	884 158 €	62 300 €
146	Équipement des forces	4 372 398 €	3 614 344 €
169	Reconnaissance et réparation en faveur du monde combattant, mémoire et liens avec la Nation	79 651 €	47 583 €
178	Préparation et emploi des forces	6 759 919 €	1 364 749 €
212	Soutien de la politique de défense	2 583 572 €	2 289 473 €
902	Exploitations industrielles des ateliers aéronautiques de l'État		17 286 €
TOTAL		14 679 699 €	7 395 735 €

Le montant des engagements en 2022 a diminué de 32 % par rapport à 2021.

93 % des dépenses du ministère en 2022 sont concentrées sur les programmes 178, 146 et 212.

Détail des AE consommées par nature d'achat

Natures d'achat		AE 2022	AE S1 2023
38.02.04	CONSEIL COMMUNICATION	580 429 €	466 779 €
40.01.01	AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER	1 088 380 €	71 178 €
40.01.02	CONSEIL EN STRATEGIE ET ORGANISATION	4 039 823 €	249 022 €
40.01.03	CONSEIL EN RECRUTEMENT RH	1 480 254 €	404 418 €
40.01.06	PRESTATION DE CONSEIL METIER	6 923 732 €	4 894 360 €
40.01.13	ETUDE TECHNIQUE METIER YC RetD		405 997 €
40.03.01	CONSEIL ET EXPERT JURIDIQUE	451 702 €	785 519 €
45.01.04	CONSEIL EXPERTISE EN ASSURANCE	115 379 €	118 462 €
TOTAL		14 679 699 €	7 395 735 €

75 % des dépenses du ministère en 2022 sont concentrées sur les natures d'achat « conseil en stratégie et organisation » (GM 40.01.02) et « prestation de conseil métier » (GM 40.01.06). La part du « prestation de conseil métier » (GM 40.01.06) dans les dépenses prises en compte est plus importante au 1^{er} semestre 2023.

Liste de prestations réalisées auprès des 5 principaux fournisseurs pour le ministère

INTERNATIONAL DRUG DEVELOPMENT		SIREN n° 445038508
Montant	3 283 534 €	
Programmes	146 et 178	
Objet de la prestation	<i>Le ministère fait valoir que le détail de ces informations nécessiterait une diffusion restreinte incompatible avec leur publication dans ce rapport.</i>	
Service bénéficiaire		
Date de notification		
Date d'exécution		

PRAGMA 9		SIREN n° 809883283
Montant	1 561 890 €	
Programmes	178 et 212	
Objet de la prestation	<i>Le ministère fait valoir que le détail de ces informations nécessiterait une diffusion restreinte incompatible avec leur publication dans ce rapport.</i>	
Service bénéficiaire		
Date de notification		
Date d'exécution		

BEARINGPOINT FRANCE SAS		SIREN n° 443021241
Montant	1 054 976 €	
Programmes	146, 178 et 212	
Objet de la prestation	<i>Le ministère fait valoir que le détail de ces informations nécessiterait une diffusion restreinte incompatible avec leur publication dans ce rapport.</i>	
Service bénéficiaire		
Date de notification		
Date d'exécution		

ACCENTURE		SIREN n° 732075312
Montant	972 576 €	
Programmes	146, 178 et 212	
Objet de la prestation	<i>Le ministère fait valoir que le détail de ces informations nécessiterait une diffusion restreinte incompatible avec leur publication dans ce rapport.</i>	
Service bénéficiaire		
Date de notification		
Date d'exécution		

INFRA GESTION		SIREN n° 801897836
Montant	971 433 €	
Programme	212	
Objet de la prestation	<i>Le ministère fait valoir que le détail de ces informations nécessiterait une diffusion restreinte incompatible avec leur publication dans ce rapport.</i>	
Service bénéficiaire		
Date de notification		
Date d'exécution		

2.3. Ministère de la Culture

2.3.1) Dispositifs mis en place par le ministère pour encadrer le recours aux conseils extérieurs

Le ministère de la Culture s'est doté le 10 janvier 2023 d'une nouvelle instruction ministérielle qui remplace le dispositif mis en place en avril 2022 et prend acte des dernières recommandations interministérielles sur l'application de la circulaire du 19 janvier 2022. Il y est question notamment de suivre les commandes effectuées au titre de 32 GM de la nomenclature des achats de l'État, en lieu et place des 12 GM déjà suivis. La nouvelle instruction est d'application immédiate pour les différentes entités du ministère de la Culture (administration centrale, DRAC, SCN) et annule et remplace le précédent dispositif mis en place en avril 2022.

2.3.2) Mesures de contrôle interne déployées par le ministère

L'instruction ministérielle précitée du 10 janvier 2023 organise, outre la définition du périmètre du dispositif d'encadrement du recours aux prestations intellectuelles par des consultants extérieurs :

- Le contrôle amont du recours aux prestations intellectuelles mis en place
 - au niveau des directions et services,
 - au niveau ministériel *via* la réunion d'un Comité ministériel d'engagement (CME),
 - et au regard du cas particulier des besoins relevant du groupe de marchandises « Conseil en stratégie et organisation » et/ou des accords-cadres interministériels relevant de la DITP.
- Le contrôle aval des réceptions et des livrables, ainsi que l'évaluation par les bénéficiaires et les prestataires des prestations intellectuelles réalisées.
- Le pilotage et le suivi des autorisations d'engagement et des dépenses réalisées sur le périmètre du dispositif.

Elle rappelle et explicite également la mise en œuvre des principes et bonnes pratiques à suivre en cas de recours à des prestations intellectuelles réalisées par des consultants extérieurs.

2.3.3) Développement et valorisation des compétences de conseil en interne

Le ministère de la Culture constate que la mise en place d'un dispositif ministériel d'engagement est l'occasion pour les directions et services de s'interroger sur l'opportunité de recourir à des prestations intellectuelles réalisées par des consultants extérieurs, sur la perspective d'une mutualisation des supports, ou sur les possibilités d'internaliser la prestation.

Le ministère de la Culture réfléchit actuellement à la mise en place d'une procédure consistant à solliciter l'Inspection générale des affaires culturelles (IGAC) en amont de toute demande de conseil externe en stratégie ou organisation de la part des directions ou services. Cette évolution du dispositif ministériel d'encadrement viserait à questionner *a priori* la pertinence et la capacité à internaliser la réalisation du besoin, quel que soit le montant estimé.

2.3.4) Détail des dépenses de conseil extérieur réalisées par le ministère

Consommation des crédits

Exercices	AE Brutes	Retraitements	AE Nettes
Année 2022	3 849 336 €	214 832 €	3 634 504 €
1 ^{er} semestre 2023	1 710 571 €	106 018 €	1 604 553 €

L'effort du ministère de la Culture a notamment porté sur les prestations intellectuelles engagées sur le groupe de marchandises « conseil en stratégie et organisation », qui ont diminué de presque 44% en 2022.

Le ministère de la Culture constate parallèlement que la mise en place d'un dispositif ministériel d'engagement est l'occasion pour les directions et services de s'interroger plus avant sur l'opportunité de recourir à des prestations intellectuelles réalisées par des consultants extérieurs sur la perspective d'une mutualisation des supports, ou sur les possibilités d'internaliser la prestation. Il présente en ce sens au premier semestre 2023 une diminution du nombre de commandes sur les groupes de marchandises cibles par rapport au premier semestre 2022 (-8%), ainsi qu'une nette diminution des autorisations d'engagement (-42%). Cette tendance reste toutefois à relativiser au regard des engagements réalisés au cours du second semestre 2023, et notamment lors de la fin de gestion.

Détail des AE consommées par programme budgétaire

Programmes		AE 2022	AE S1 2023
131	Créations	-77 382 €	5 400 €
175	Patrimoines	1 426 962 €	618 673 €
180	Presse et médias	219 234 €	208 578 €
224	Soutien aux politiques du ministère de la culture	1 919 138 €	727 902 €
361	Transmission des savoirs et démocratisation de la culture	146 552 €	44 000 €
TOTAL		3 634 504 €	1 604 553 €

Le montant des engagements en 2022 a diminué de 21 % par rapport à 2021.

92 % des dépenses du ministère en 2022 sont concentrées sur les programmes 224 et 175.

Détail des AE consommées par nature d'achat

Natures d'achat		AE 2022	AE S1 2023
38.02.04	CONSEIL COMMUNICATION	364 397 €	188 150 €
40.01.01	AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER	/	5 400 €
40.01.02	CONSEIL EN STRATEGIE ET ORGANISATION	1 520 192 €	777 506 €
40.01.03	CONSEIL EN RECRUTEMENT RH	8 760 €	13 157 €
40.01.06	PRESTATION DE CONSEIL METIER	1 407 252 €	457 498 €
40.01.13	ETUDE TECHNIQUE METIER YC RetD		15 400 €
40.03.01	CONSEIL ET EXPERT JURIDIQUE	333 055 €	120 022 €
45.01.04	CONSEIL EXPERTISE EN ASSURANCE	849 €	27 420 €
TOTAL		3 634 504 €	1 604 553 €

81 % des dépenses du ministère en 2022 sont concentrées sur les natures d'achat « conseil en stratégie et organisation » et « prestation de conseil métier ». La même tendance de consommation est constatée sur le 1^{er} semestre 2023.

Liste de prestations réalisées auprès des 5 principaux fournisseurs pour le ministère

INOP'S		SIREN n°513082503
Montant	363 808 €	
Programme	224	
Objet de la prestation	Accompagnement et appui spécifique au déploiement de l'application Patronum dans les Unités départementales de l'architecture et du patrimoine (UDAP)	
Service bénéficiaire	Secrétariat général – Service du numérique	
Date de notification	3 bons de commande notifiés au cours du premier semestre 2022 sur le lot 2 « Conception et mise en œuvre des transformations » de l'accord-cadre DITP Appui aux projets de transformation	
Date d'exécution	3 bons de commandes exécutés de janvier à septembre 2022	

SIA PARTNERS		SIREN n°423507730
Montant	331 620 €	
Programme	224	
Objet de la prestation	Simplification et dématérialisation des démarches usagers	
Service bénéficiaire	Secrétariat général – Département de la stratégie et de la modernisation	
Date de notification	1 bon de commande notifié en avril 2023 sur le lot 3 « Efficacité opérationnelle » de l'accord-cadre DITP Prestations de conseil en stratégie, en cadrage et conduite de projets et en efficacité opérationnelle	
Date d'exécution	1 bon de commande exécuté d'avril à septembre 2023 inclus	

EXAIL		SIREN n° 433185121
Montant	316 482 €	
Programme	175	
Objet de la prestation	Prestation de Survey (sondages visant à évaluer la représentativité des expériences scientifiques) : acquisition, traitement des données et mise à disposition de matériel de prospection dans le cadre des services d'explorations sous-marines	
Service bénéficiaire	SCN Département des recherches archéologiques subaquatiques et sous-marines	
Date de notification	Accord-cadre à bons de commande notifié le 9 mars 2021	
Date d'exécution	Accord-cadre à bons de commande exécuté du 9 mars 2021, en cours jusqu'au 8 mars 2025	

NUMA		SIREN n° 811049667
Montant	305 722 €	
Programme	224	
Objet de la prestation	Accompagnement des Startups d'États de la Saison 1 de l'Atelier Numérique du Ministère de la Culture	
Service bénéficiaire	Secrétariat général – Service du numérique – Atelier du numérique	
Date de notification	4 bons de commande notifiés de janvier à juillet 2022 sur l'accord-cadre des SPM Accompagnement de la DINSIC dans l'animation d'incubateurs de services publics numériques en mode AGILE	
Date d'exécution	4 bons de commande exécutés de janvier à octobre 2022	

FACON DE PENSER		SIREN n° 447906512
Montant	237 600 € sur le P.175 24 000 € sur le P.361	
Programmes	175 et 361	
Objet de la prestation	Organisation de la communication de manifestations culturelles nationales du Ministère de la Culture sur le territoire de la région en Île-de-France du 15 février 2022 au 15 février 2025 - Nuits de la lecture (mois de janvier) - Nuit européenne des musées (mois de mai) - Rendez-vous aux jardins (mois de juin) - Journées européennes du Patrimoine (mois de septembre) - Journées nationales de l'architecture (mois d'octobre)	
Service bénéficiaire	DRAC Île-de-France	
Date de notification	Accord-cadre mixte notifié le 25 février 2022	
Date d'exécution	Accord-cadre mixte exécuté du 25 février 2022, en cours jusqu'au 25 février 2025	

2.4. Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique et Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques

2.4.1) Dispositifs mis en place par le ministère pour encadrer le recours aux conseils extérieurs

Afin de répondre aux objectifs de la circulaire du 19/01/2022, le Secrétariat général des ministères économiques et financiers (MEF) a mis en place un dispositif de suivi et de contrôle défini dans l'instruction ministérielle du 29 avril 2022.

Ce dispositif, associant les inspections et conseils généraux ministériels, repose sur les mesures suivantes :

- un contrôle interne renforcé, ayant pour objets (i) de vérifier qu'aucun acteur interne n'est en mesure de répondre au besoin exprimé par le service commanditaire plutôt que de procéder à un achat auprès d'un cabinet privé (ii) de s'assurer que les prestations sont réalisées sur les marchés existants (permettant de garantir toute la sécurité juridique nécessaire) et avec des prix adaptés à la nature de la mission à réaliser ;
- la mise en place d'une gouvernance dédiée : un comité ministériel des engagements (CME) instruit les besoins exprimés, sur certaines catégories de prestations. La direction ou le service porteur d'un projet est invité au CME pour présentation de son dossier. Tout autre intervenant jugé nécessaire par le CME peut être invité.

Le CME se réunit autant que de besoin à la demande du Secrétariat général, pour instruire les besoins exprimés via les formulaires de saisine. Il se réunit par ailleurs deux fois par an pour une réunion de pilotage. A ce jour, 9 comités ministériels d'engagement se sont tenus pour le traitement des dossiers présentés et dresser le bilan des achats de prestations intellectuelles. A ce titre, un rapport d'activité des achats de prestations intellectuelles produit de façon quadrimestrielle par le secrétariat général du ministère est soumis au comité.

Pour les besoins de conseil en stratégie et politiques publiques, le CME peut, selon la nature de la prestation de conseil, saisir le Cabinet du ministre pour avis.

- un suivi a posteriori des dépenses réalisées sur chacun des segments d'achats de prestations ;
- l'élaboration d'une charte de déontologie spécifique aux achats, qui intègre notamment tous les enjeux de déontologie liés aux prestations intellectuelles : le recensement systématique de toute prestation effectuée à titre gracieux pro bono et le déport obligatoire et tracé en cas de risques de conflit d'intérêt ;
- la capitalisation des livrables réalisés par les cabinets externes, afin de partager les travaux réalisés et de favoriser la montée en compétence des acteurs internes.
- En complément de ces dispositifs, les marchés du ministère excédant certains montants, sont également soumis à une procédure interne obligatoire dite de GTA (Groupe de travail achat). Ce groupe de travail organisé par la mission ministérielle des achats (dépendante du Secrétariat général), réuni en amont de l'avis conforme du responsable ministériel des achats (RMA), a pour objectif de s'assurer que les leviers d'une performance économique et RSE (responsabilité sociale et environnementale) optimale sont bien mis en œuvre par les services achat concernés.
- Enfin, les marchés de prestations intellectuelles comme tous les marchés en fonction d'un certain seuil sont soumis à l'avis conforme de la Responsable ministérielle des achats (RMA) conformément aux dispositions du décret 2016-247 du 3 mars 2016 modifié par le décret 2017-201 du 17 février 2017. Cet avis intervient préalablement au lancement des consultations.

2.4.2) Mesures de contrôle interne déployées par le ministère

Une procédure de contrôle interne a priori a été instituée pour toutes commandes de prestations intellectuelles, quel que soit le montant. Le dispositif d'encadrement couvre actuellement 15 groupes de marchandises, déterminés en fonction des enjeux des MEF.

La mise en œuvre de ce dispositif repose sur une mobilisation forte des différents acteurs ministériels impliqués :

- le secrétariat général des ministères économiques et financiers ;
- les directions à l'origine des besoins, tant dans leur composante « achat » que dans les services « métier » ;
- les directions et corps d'inspection susceptibles de répondre à la place de prestataires externes aux besoins exprimés.

Ce contrôle est réalisé au niveau ministériel ou au niveau directionnel en fonction de la nature et du montant estimé des besoins. Il est ministériel pour les besoins dont le montant estimé est supérieur à 300 000 € TTC, ou pour les besoins en stratégie et politiques publiques quel que soit le montant. Il est directionnel pour les besoins dont le montant estimé est inférieur ou égal à 300 000 € TTC, ou pour les besoins considérés comme « sensibles » conformément à la définition de l'instruction.

Les directions peuvent également saisir le Comité ministériel d'engagement de tout besoin, quel que soit le montant.

Le contrôle interne a priori est complété d'un dispositif de contrôle a posteriori des commandes engagées. Ce contrôle a posteriori repose sur un suivi technique de la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne et sur un suivi financier des dépenses engagées. Il a pour but de vérifier qu'aucune prestation n'a été passée en écart avec le dispositif de contrôle interne a priori, ou le cas échéant d'en analyser les causes.

En complément de la charte ministérielle de déontologie, les ministères économiques et financiers se sont dotés d'une charte de déontologie spécifique aux achats afin de prévenir les conflits d'intérêts. Cette charte présentée aux organisations syndicales en juillet 2021 a été déployée en octobre 2022.

La charte s'applique à l'ensemble des acteurs de la chaîne de l'achat comprenant les acheteurs proprement dits (directionnels ou ministériels), les prescripteurs ainsi que les approvisionneurs (acteurs dont le rôle et les missions sont explicités dans la charte).

Tous les collaborateurs concernés doivent signer la charte et répondre à un questionnaire d'évaluation préalable à la délivrance d'un « passeport achat » matérialisant la prise de connaissance et la bonne compréhension des principes édictés. Un dispositif de formation piloté par l'IGPDE complète cette démarche.

Parmi les dispositions de la charte, est notamment posé le principe d'autorisation préalable des missions effectuées à titre gracieux (pro bono) au bénéfice des ministères économiques et financiers. Toute mission pro bono ou mécénat de compétence doit être autorisée par le Secrétariat général et enregistrée auprès de la Mission ministérielle des achats. Cette obligation a été rappelée par l'instruction ministérielle du 29 avril 2022.

De plus, la charte pose le principe d'obligation de déport de tout agent en situation de conflit d'intérêt. L'agent doit, par une déclaration, en informer son supérieur hiérarchique et s'abstenir d'interférer ou d'intervenir, sous quelque forme que ce soit, dans le dossier en question.

La capitalisation des livrables poursuit un objectif de rationalisation des commandes. En effet, elle permettrait d'éviter les doubles commandes et favoriser le partage et la réutilisation des livrables pour des missions similaires. Ces travaux sont pilotés par la DITP.

2.4.3) Développement et valorisation des compétences de conseil en interne

Les ministères économiques et financiers ont réinternalisé certaines prestations afin de renforcer leur capacité de pilotage de certains projets et leurs compétences dans le domaine du conseil dans les transformations publiques. Ces orientations se sont déjà traduites dans le cadre du projet de loi de finances 2024 par des créations d'emplois au sein des ministères économiques et financiers.

Sur le MEFSIN (programme 218), en PLF 2024, 22 créations d'emplois y seront consacrées, sur trois domaines principaux : l'assistance à maîtrise d'ouvrage, l'informatique, la conception et l'accompagnement des changements, et les fonctions d'audit. De façon précise, 15 postes sont créés à l'Agence pour l'informatique financière de l'État (AIFE), 1 ETP est alloué à la délégation synthèse, coordination et innovation (DSCI) du secrétariat général, 6 ETP au sein du service du numérique du secrétariat général (ré-internalisation des fonctions numériques).

Sur le MTFP (programme 368), 45 créations d'emplois sont programmées au bénéfice de la DITP, dont 25 auprès des préfets de région, dans les laboratoires d'innovation territoriales, et 20 pour la poursuite du renforcement des capacités de conseil afin d'accompagner la transformation des organisations dans tous les ministères.

Par ailleurs, plusieurs marchés de conseil prévoient la constitution d'équipes dites intégrées ou mixtes. A titre d'illustration, l'ACIM relatif à la réalisation de prestations de conseil en stratégie, en cadrage et conduite de projets et en efficacité opérationnelle (dit ACIM conseil DITP), notifié le 23 janvier 2023, prévoit la possibilité d'associer aux intervenants désignés par les titulaires des représentants de l'administration afin d'exécuter les missions de transformation. L'objectif du mode de travail en équipe intégrée est, d'une part, de favoriser le transfert de compétence méthodologique des titulaires vers l'administration et, d'autre part, d'assurer au titulaire l'appui d'experts en matière d'organisation et de modes de fonctionnement du service concerné.

Enfin, une cartographie des compétences et expertises au sein des MEF est actuellement en cours de construction. Un premier recensement a été effectué à l'occasion de l'élaboration de l'instruction ministérielle du 29/04/2022.

2.4.4) Détail des dépenses de conseil extérieur réalisées par le ministère

Consommation des crédits

Exercices		AE Brutes	Retraitements	AE Nettes
Année 2022	MEFSIN	22 419 969 €	4 971 035 €	17 448 934 €
	MTFP	2 638 295 €	30 000 €	2 608 295 €
1 ^{er} semestre 2023	MEFSIN	6 352 236 €	2 970 080 €	3 382 155 €
	MTFP	340 693 €	48 000 €	292 693 €

Les procédures d'encadrement des prestations intellectuelles ont permis au MEFSIN et au MTFP de maîtriser les engagements en 2022. Les services ont intégré le dispositif de contrôle préalable et décliné des procédures de contrôle interne. Il est à noter plus particulièrement que les AE relatives aux prestations de conseil en stratégie ont été réduits dans des proportions significatives.

Les effets du dispositif d'encadrement se sont renforcés sur le premier semestre 2023. Un pilotage resserré est mené afin de mieux anticiper et maîtriser la trajectoire des dépenses.

Détail des AE consommées par programme budgétaire

MEFSIN : programmes		AE 2022	AE S1 2023
110	Aide économique et financière au développement	-6 000 €	/
134	Développement des entreprises et régulations	1 565 140 €	366 411 €
156	Gestion fiscale et financière de l'État et du secteur public local	1 286 782 €	366 411 €
218	Conduite et pilotage des politiques économiques et financières	2 146 934 €	1 982 448 €
220	Statistiques et études économiques	263 355 €	96 441 €
302	Facilitation et sécurisation des échanges	206 316 €	67 609 €
305	Stratégies économiques	11 986 407 €	382 115 €
TOTAL		17 448 934 €	3 382 155 €

Le montant des engagements en 2022 a diminué de 22 % par rapport à 2021.

69 % des dépenses du ministère en 2022 sont concentrées sur le programme 305. Au 1^{er} semestre 2023, 59 % des dépenses concernent le programme 218.

MTFP : programmes		AE 2022	AE S1 2023
148	Fonction publique	849 840 €	259 933 €
352	Innovation et transformation numériques	1 758 455 €	32 760 €
TOTAL		2 608 295 €	292 693 €

Le montant des engagements en 2022 a diminué de 48 % par rapport à 2021.

Détail des AE consommées par nature d'achat

MEFSIN : natures d'achat		AE 2022	AE S1 2023
38.02.04	CONSEIL COMMUNICATION	614 073 €	491 470 €
40.01.01	AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER	5 399 755 €	759 172 €
40.01.02	CONSEIL EN STRATEGIE ET ORGANISATION	2 623 584 €	1 442 714 €
40.01.03	CONSEIL EN RECRUTEMENT RH	637 690 €	118 314 €
40.01.06	PRESTATION DE CONSEIL METIER	2 085 392 €	344 892 €
40.01.13	ETUDE TECHNIQUE METIER YC RetD		/
40.03.01	CONSEIL ET EXPERT JURIDIQUE	6 087 028 €	67 178 €
45.01.04	CONSEIL EXPERTISE EN ASSURANCE	1 413 €	158 415 €
TOTAL		17 448 934 €	3 382 155 €

66 % des dépenses du ministère en 2022 sont concentrées sur les natures d'achat « conseil et expertise juridique » (GM 40.03.01) et « audit comptable et financier » (GM 40.01.01).

MTFP : natures d'achat		AE 2022	AE S1 2023
38.02.04	CONSEIL COMMUNICATION	449 357 €	76 061 €
40.01.01	AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER	/	/
40.01.02	CONSEIL EN STRATEGIE ET ORGANISATION	1 944 690 €	174 889 €
40.01.03	CONSEIL EN RECRUTEMENT RH	77 850 €	/
40.01.06	PRESTATION DE CONSEIL METIER	128 333 €	37 712 €
40.01.13	ETUDE TECHNIQUE METIER YC RetD		/
40.03.01	CONSEIL ET EXPERT JURIDIQUE	8 064 €	4 032 €
45.01.04	CONSEIL EXPERTISE EN ASSURANCE	/	/
TOTAL		2 608 295 €	292 693 €

75 % des dépenses du ministère en 2022 sont imputées sur la nature d'achat « conseil en stratégie et organisation ».

Liste de prestations réalisées auprès des 5 principaux fournisseurs pour le ministère

CLEARY GOTTLIEB STEEN & HAMILTO		SIREN n° 775758766
Montant	2 112 000 €	
Programme	305	
Objet de la prestation	<i>Le ministère fait valoir que le marché correspondant est soumis aux dispositions de l'article L.2512-3 du code de la commande publique</i>	
Service bénéficiaire		
Date de notification		
Date d'exécution		

GOLDMAN SACHS BANK EUROPE SE		SIREN n° 852790229
Montant	1 500 000 €	
Programme	305	
Objet de la prestation	<i>Le ministère fait valoir que les marchés correspondants sont soumis aux dispositions de l'article L.2512-3 du code de la commande publique</i>	
Service bénéficiaire		
Date de notification		
Date d'exécution		

ERNST ET YOUNG ADVISORY		SIREN n° 348 006 446
Montant	1 233 000 €	
Programme	218	
Objet de la prestation	Élaboration des livrables annuels attendus par la Commission européenne l'établissement pour le compte de la CICC	
Service bénéficiaire	Commission Interministérielle de coordination et de contrôle	
Date de notification	Marché conclu le 3 septembre 2021	
Date d'exécution	Fin du marché le 2 septembre 2025	

FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER LLP		SIREN n° 505 178 095
Montant	1 197 000 €	
Programme	305	
Objet de la prestation	<i>Le ministère fait valoir que les marchés correspondants sont soumis aux dispositions de l'article L.2512-3 du code de la commande publique</i>	
Service bénéficiaire		
Date de notification		
Date d'exécution		

EGIS CONSEIL		SIREN n° 379145527
Montant	1 119 702 €	
Programmes	305	
Objet de la prestation	Fourniture de prestations de conseil en matière technique, économique, juridique et financière pour le renouvellement de la concession du Stade de France,	
Service bénéficiaire	Direction générale du Trésor	
Date de notification	Marché conclu le 16 septembre 2022	
Date d'exécution	Fin de marché le 15 septembre 2026.	

2.5. Ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, Ministère des Sports et des Jeux olympiques et paralympiques et Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

2.5.1) Dispositifs mis en place par le ministère pour encadrer le recours aux conseils extérieurs

Au sein de ces ministères, plusieurs dispositifs sont prévus pour encadrer le recours aux prestations intellectuelles.

Au niveau ministériel, pour les marchés les plus sollicités ou les prestations courantes, les procédures de recours aux prestations intellectuelles sont centralisées au sein des directions « métier ». La Direction des Affaires Juridiques (DAJ) constitue par exemple le guichet unique pour le recours à des prestations juridiques pour l'ensemble des directions : la DAJ centralise les demandes et vérifie qu'elle ne dispose pas des ressources en interne pour répondre au besoin exprimé. Elle est également responsable de suivi de la prestation et de l'archivage des livrables.

Par ailleurs, un comité ministériel d'engagement est saisi pour l'ensemble des besoins supérieurs à 150 000 € TTC pour les prestations de conseil en stratégie et organisation.

Au niveau directionnel, chaque service ou direction met en œuvre un dispositif propre de suivi du recours aux prestations (vérification de la nécessité d'une externalisation, de la qualité de la transcription des besoins et de l'adéquation au prix), de pilotage (comitologie, transfert de compétences, évaluation) et d'archivage.

Enfin, dans un souci d'internalisation, une cellule de consultants internes (CCI) directement rattachée au Secrétariat général propose une capacité d'expertise et de conseil de haut niveau pour accompagner les projets de transformation des ministères.

2.5.2) Mesures de contrôle interne déployées par le ministère

La procédure ministérielle d'encadrement du recours aux marchés de prestations intellectuelles (note du Secrétariat général du 22 juin 2022) fixe des orientations pour le contrôle interne des marchés de prestations intellectuelles. Dans cette procédure ministérielle, les points à sécuriser au sein des dispositifs de contrôle

interne de chaque direction ou service sont identifiés. A cette fin, la procédure met à disposition de la première ligne de maîtrise plusieurs outils-types de gestion de ces risques (ex : fiche de déclaration de déport des agents en conflit d'intérêts permettant la traçabilité et le suivi centralisé des déports, grille d'évaluation de la qualité finale d'une prestation) et prévoit des contrôles *a posteriori*.

2.5.3) Développement et valorisation des compétences de conseil en interne

L'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR) a vocation à accompagner la mise en œuvre de réformes et à aider à la transformation des ministères, de leurs services déconcentrés et de leurs opérateurs. Sa participation au comité ministériel d'engagement permet de s'assurer, avant chaque décision d'externalisation d'une prestation, que le ministère ne dispose pas d'une ressource interne adéquate et mobilisable.

Par ailleurs, concernant les ressources internes permettant de limiter le recours à des prestataires externes, le ministère dispose depuis 1999 d'une cellule de consultants internes (CCI) rattachée directement au secrétariat général. Composée de quatre consultants, issus de cabinets de conseil privés, la CCI intervient sur trois types de mission :

- l'appui au pilotage et à la mise en œuvre des réformes ;
- la transformation des organisations et des processus ;
- l'innovation dans les méthodes de travail et de management.

Cette structure ancienne permet d'internaliser au bénéfice des trois ministères des prestations de conseil en stratégie et organisation notamment. Comme le souligne la Cour des comptes, les missions réalisées par les 4 experts de la CCI annuellement totalisent environ 800 jours-hommes, représentant un coût estimé en cas d'externalisation d'environ 960 000 € HT.

2.5.4) Détail des dépenses de conseil extérieur réalisées par le ministère :

Consommation des crédits

Exercices		AE Brutes	Retraitements	AE Nettes
Année 2022	MENJS	6 389 660 €	2 287 088 €	4 102 572 €
	MESR	607 024 €	/	607 024 €
1 ^{er} semestre 2023	MENJ	2 728 245 €	1 602 252 €	1 125 992 €
	MSJOP	150 960 €	/	150 960 €
	MESR	135 667 €	/	135 667 €

En 2022, le MENJS a réalisé une diminution de 58% de ses engagements par rapport au montant total des AE consommées en 2021. Mis à part les prestations de conseil en communication, la diminution concerne l'ensembles des autres prestations et particulièrement les prestations de conseil métier.

Le MESR a connu une hausse de 15 % de ses engagements entre 2021 et 2022, expliquée par une mauvaise imputation d'un bon de commande de 364 K€ qui n'aurait pas dû être intégré au périmètre de suivi des dépenses de conseil extérieur.

Détail des AE consommées par programme budgétaire

Programmes MENJ et MSJOP		AE 2022	AE S1 2023
140	Enseignement scolaire public du 1er degré	/	7 816 €
141	Enseignement scolaire public du 2nd degré	24 660 €	3 360 €
163	Jeunesse et vie associative	520 616 €	136 152 €
214	Soutien de la politique de l'éducation nationale	3 030 658 €	978 665 €
219	Sport	521 008 €	150 960 €
230	Vie de l'élève	5 630 €	/
TOTAL		4 102 572 €	1 276 952 €

Programmes MESR		AE 2022	AE S1 2023
150	Formations supérieures et recherches universitaires	181 549 €	72 157 €
172	Recherches scientifiques et technologiques pluridisciplinaires	425 475 €	63 510 €
TOTAL		607 024 €	135 667 €

Détail des AE consommées par nature d'achat

MENJ et MSJOP : natures d'achat		AE 2022	AE S1 2023
38.02.04	CONSEIL COMMUNICATION	206 940 €	559 316 €
40.01.01	AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER	244 550 €	84 000 €
40.01.02	CONSEIL EN STRATEGIE ET ORGANISATION	2 813 892 €	98 696 €
40.01.03	CONSEIL EN RECRUTEMENT RH	13 735 €	57 052 €
40.01.06	PRESTATION DE CONSEIL METIER	596 355 €	192 897 €
40.01.13	ETUDE TECHNIQUE METIER YC RetD		/
40.03.01	CONSEIL ET EXPERT JURIDIQUE	206 999 €	190 432 €
45.01.04	CONSEIL EXPERTISE EN ASSURANCE	20 100 €	94 560 €
TOTAL		4 102 572 €	1 276 952 €

MESR : natures d'achat		AE 2022	AE S1 2023
38.02.04	CONSEIL COMMUNICATION	6 324 €	115 077 €
40.01.01	AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER	/	/
40.01.02	CONSEIL EN STRATEGIE ET ORGANISATION	423 200 €	/
40.01.03	CONSEIL EN RECRUTEMENT RH	14 875 €	19 293 €
40.01.06	PRESTATION DE CONSEIL METIER	771 €	1 297 €
40.01.13	ETUDE TECHNIQUE METIER YC RetD		/
40.03.01	CONSEIL ET EXPERT JURIDIQUE	161 854 €	/
45.01.04	CONSEIL EXPERTISE EN ASSURANCE	/	/
TOTAL		607 024 €	135 667 €

Liste de prestations réalisées auprès des 5 principaux fournisseurs pour le ministère

CGI FRANCE		SIREN n° 702042755
Montant	684 382 €	
Programme	214	
Objet de la prestation	Prestations d'assistance et de support au déploiement des applications financières et de paie dans le cadre du programme de modernisation de la fonction financière MF ² en EPLE sur les progiciels de gestion intégré OP@LE et OPER@	
Service bénéficiaire	Direction du numérique pour l'éducation (DNE)	
Date de notification	Accord cadre à bons de commande notifié en novembre 2021	
Date d'exécution	Fin de l'accord-cadre en novembre 2025	

EUROGROUP CONSULTING FRANCE		SIREN n° 323912998
Montant	299 266 €	
Programme	219	
Objet de la prestation	Prestation d'assistance à maîtrise d'ouvrage Pass'Sport adossée à l'accord-cadre « assistance aux projets de transformation publique »	
Service bénéficiaire	Direction des Sports	
Date de notification	Janvier 2022	
Date d'exécution	Juillet 2022	

BM&A		SIREN n° 348461443
Montant	168 000 €	
Programme	163	
Objet de la prestation	Réalisation d'un rapport et d'un avis d'audits annuels sur la déclaration annuelle de gestion du GIP Erasmus+ France	
Service bénéficiaire	Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA)	
Date de notification	1 ^{er} bon de commande notifié en janvier 2022 2 nd bon de commande notifié en janvier 2023	
Date d'exécution	1 ^{er} bon de commande exécuté en février et mars 2022 2 nd bon de commande exécuté en février et mars 2023	

CLAIRE MOREL-VULLIEZ, ANNE-LAURE DO		SIREN n° 844893446
Montant	158 378 €	
Programme	150	
Objet de la prestation	Acte notarial lié à un transfert de propriété de Saint-Étienne Métropole à l'État	
Service bénéficiaire	Région académique Auvergne-Rhône-Alpes	
Date de notification	Novembre 2021	
Date d'exécution	1 ^{er} semestre 2022	

MADAME BOVARY		SIREN n° 801225996
Montant	116 394 €	
Programme	163	
Objet de la prestation	Prestations de conseil en communication, de conception et réalisation d'actions de communication en lien avec le service national universel (SNU)	
Service bénéficiaire	Délégation générale au service national universel	
Date de notification	Accord cadre à bons de commande notifié en septembre 2022	
Date d'exécution	Fin de l'accord-cadre en septembre 2026	

2.6. Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères

2.6.1) Dispositifs mis en place par le ministère pour encadrer le recours aux conseils extérieurs

Le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) a mis en place un comité d'engagement (circulaire SG/MEAE du 20/04/2022). Ce comité est composé du secrétaire général, du directeur des affaires financières, du responsable ministériel des achats et, en cas de conflit d'intérêt avéré, du déontologue du ministère.

2.6.2) Mesures de contrôle interne déployées par le ministère

La responsable ministérielle des achats est saisie de toute demande d'achats de prestations intellectuelles et s'assure, par une fiche de saisine transmise par les services, de la compatibilité des demandes d'achat avec la circulaire PM du 19 janvier 2022.

Ce contrôle *a priori* est complété par un contrôle *a posteriori* mensuel sur la base de restitutions issues du module BOWEBI mis à disposition par la direction du budget.

2.6.3) Développement et valorisation des compétences de conseil en interne

Le recours par le MEAE aux cabinets de conseil est strictement limité aux prestations pour lesquelles il ne dispose pas des compétences techniques nécessaires, aussi le développement de compétences en interne est-il sans objet.

En revanche, le dispositif mis en place depuis le 20/04/2022 a eu pour conséquence d'améliorer la qualité d'imputation comptable et de renforcer dans les marchés des clauses spécifiques dédiées au suivi et au pilotage des prestations externalisées.

2.6.4) Détail des dépenses de conseil extérieur réalisées par le ministère

Consommation des crédits

Exercices	AE Brutes	Retraitements	AE Nettes
Année 2022	703 498 €	466 379 €	237 119 €
1 ^{er} semestre 2023	825 266 €	762 017 €	63 249 e

Détail des AE consommées par programme budgétaire

Programmes		AE 2022	AE S1 2023
105	Action de la France en Europe et dans le monde	197 859 €	63 249 €
209	Solidarité à l'égard des pays en développement	39 260 €	/
TOTAL		237 119 €	63 249 €

Détail des AE consommées par nature d'achat

Natures d'achat		AE 2022	AE S1 2023
38.02.04	CONSEIL COMMUNICATION	2 250 €	/
40.01.01	AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER	/	/
40.01.02	CONSEIL EN STRATEGIE ET ORGANISATION	93 148 €	-10 €
40.01.03	CONSEIL EN RECRUTEMENT RH	12 000 €	/
40.01.06	PRESTATION DE CONSEIL METIER	81 003 €	49 242 €
40.01.13	ETUDE TECHNIQUE METIER YC RetD		/
40.03.01	CONSEIL ET EXPERT JURIDIQUE	48 718 €	14 017 €
45.01.04	CONSEIL EXPERTISE EN ASSURANCE	/	/
TOTAL		237 119 €	63 249 €

Liste de prestations réalisées auprès des 5 principaux fournisseurs pour le ministère :

PREMIUM CONSULTING		SIREN n° 441226271
Montant	59 400 €	
Programme	105	
Objet de la prestation	Assistance à maîtrise d'ouvrage, actuair intervenant dans le cadre de la mise en place du nouveau marché relatif à la protection sociale complémentaire des agents du ministère, des ayants droit et des retraités	
Services bénéficiaires	Délégation à la solidarité et à l'engagement	
Date de notification	Avril 2022	
Date d'exécution	Fin du marché en avril 2026	

GROUPE URGENCE REHAB		SIREN n° 424079622
Montant	34 810 €	
Programme	105	
Objet de la prestation	Prestations dans le cadre de la stratégie humanitaire de la France 2018-2022 (bilan et animation du groupe de travail paritaire – MTES, MEAE, ONG et fondations)	
Services bénéficiaires	Centre de crise et de soutien	
Date de notification	Pas de marché	
Date d'exécution	Prestations ponctuelles	

VOXALY DOCAPOSTE		SIREN n° 489522540
Montant	27 730 €	
Programme	105	
Objet de la prestation	Assistance à l'organisation, à la préparation et au déroulement des solutions de vote électronique infogérées et élections professionnelles (prestation réalisée dans le cadre d'un groupement de commandes avec le ministère des comptes publics pour les élections professionnelles 2022)	
Services bénéficiaires	Direction des ressources humaines	
Date de notification	Juin 2021	
Date d'exécution	Juin 2025	

MONSIEUR ANTONIN TIS		SIREN n° 519546642
Montant	24 283 €	
Programme	105	
Objet de la prestation	Appui à la phase de démarrage DEFEND TOGO-GHANA	
Services bénéficiaires	Direction de la Coopération de Sécurité et de Défense	
Date de notification	Pas de marché	
Date d'exécution	Prestations ponctuelles	

NUMA		SIREN n° 811049667
Montant	17 231 €	
Programme	105	
Objet de la prestation	Accompagnement en coaching visant à analyser les retours utilisateurs suite à une expérimentation en cours puis proposer et construire les bases de la suite de cette expérimentation pour le compte de l'Atelier numérique MEAE (prestation effectuée dans le cadre d'un marché des services du Premier ministre/DINUM)	
Services bénéficiaires	Direction du Numérique	
Date de notification	Janvier 2020	
Date d'exécution	Janvier 2024	

2.7. Ministère de l'Intérieur et des Outre-mer

2.7.1) Dispositifs mis en place par le ministère pour encadrer le recours aux conseils extérieurs

Tout service du ministère de l'Intérieur et des Outre-Mer (MIOM) souhaitant avoir recours à une prestation de conseil d'un montant supérieur à 150 000 € TTC et relevant des 8 GM retenus doit saisir le référent conseil placé auprès du Responsable Ministériel Achat (RMA) qui émet un avis dans un délai de 5 jours ouvrés. Le référent conseil veille au respect de la politique de recours aux prestations de conseil et au besoin, appuie le donneur d'ordre dans l'expression du besoin, la qualification des propositions commerciales et dans le pilotage des relations avec le prestataire.

Les demandes de recours aux prestations intellectuelles engagées en stratégie et organisation d'un montant supérieur à 500 000 € TTC cumulé pour un même besoin (quel que ce soit le vecteur contractuel mobilisé) doivent être approuvés au préalable par le comité d'engagement ministériel.

Le ministère réalise un suivi régulier des consommations en AE et CP sur les 44 GM composant le domaine des prestations intellectuelles avec un contrôle plus renforcé sur les 8 GM portant sur les prestations de conseil (hors prestations intellectuelles informatiques), en lien avec le réseau des contrôleurs budgétaires et comptables ministériels (CBCM), pour s'assurer du respect des plafonds ministériels définis pour 2022 et 2023.

Enfin, le ministère a renforcé le respect des bonnes pratiques dans l'exécution des prestations portant sur :

- La déontologie et la prévention des conflits d'intérêt
- La transparence de l'action des prestataires
- La cybersécurité et la protection des données (RGPD)
- Le pilotage et l'évaluation des prestations
- La capitalisation des livrables et le transfert des connaissances et des compétences

Certains points du dispositif adapté sont en cours de validation.

2.7.2) Mesures de contrôle interne déployées par le ministère

Le MIOM a mis en place une gouvernance renforcée qui s'est concrétisé par la nomination d'un référent conseil qui a pour mission de :

- Statuer sur la demande et la justification du recours à un prestataire extérieur
- Veiller au respect des règles d'encadrement du recours aux cabinets de conseil, notamment à l'application des bonnes pratiques dans l'exécution des prestations
- Réaliser un suivi trimestriel des dépenses relevant des groupes de marchandises composant le domaine des prestations intellectuelles y compris prestations intellectuelles informatiques
- Réaliser un suivi mensuel des dépenses relevant des groupes de marchandises retenus par la direction du budget
- Identifier les potentielles alertes de surconsommation et prend contact avec les directions métier concernées pour obtenir des explications et mettre en place un dispositif d'accompagnement adapté.

2.7.3) Développement et valorisation des compétences de conseil en interne

A titre d'exemple, lors de la saisine du comité d'engagement ministériel pour la réalisation de prestations d'évaluation de politiques publiques et d'étude prospective au bénéfice du ministère de l'intérieur et des outre-mer, l'IGA a proposé de prendre en charge la réalisation de certaines évaluations *ex post* des actions réalisées dans le cadre des programmes « fonds asile migration intégration » (FAMI), « fonds pour la sécurité intérieure » (FSI) et « instrument de soutien financier à la gestion des frontières et à la politique des visas » (IGFV).

2.7.4) Détail des dépenses de conseil extérieur réalisées par le ministère

Consommation des crédits

Exercices		AE Brutes	Retraitements	AE Nettes
Année 2022	Intérieur	34 200 884 €	22 603 647 €	11 597 237 €
	Outre-Mer	1 535 909 €	559 864 €	976 045 €
1 ^{er} semestre 2023	MIOM	21 054 279 €	18 644 397 €	2 409 882 €

Pour le ministère de l'Intérieur, les principaux retraitements 2022 sont liés à la sécurité routière (à hauteur de 16 M€). Il s'agit de dépenses relatives à des prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage du contrôle automatisé des radars et des systèmes d'information afférents. Il est actuellement impossible d'internaliser ces prestations en raison de la haute technicité et expertises métiers spécifiques à ce domaine. De plus, les prestations d'assistance juridique dans les centres de rétention administrative (6,6 M€) ont été exclues du périmètre. Il ne s'agit pas de prestations de conseil mais de prestations d'assistance juridique prévues par la réglementation qui ne peuvent être internalisées.

A la suite de la mise en place de la circulaire d'encadrement du recours aux prestations intellectuelles, le ministère souligne la baisse importante des commandes passées dans le domaine des prestations de conseil qui s'explique notamment par :

- un pilotage renforcé du recours aux prestations intellectuelles assuré par le référent conseil avec un accompagnement des services dans le pilotage des prestations,
- une meilleure auto administration des directions métier sur les GM concernés,
- un transfert des commandes sur des GM non concernés par le dispositif d'encadrement.

Le ministère souligne également qu'un certain nombre de projets ont été reportés.

Détail des AE consommées par programme budgétaire

Programmes		AE 2022	AE S1 2023
104	Intégration et accès à la nationalité française	247 941 €	324 532 €
123	Conditions de vie outre-mer	422 574 €	/
138	Emploi outre-mer	553 472 €	30 001 €
152	Gendarmerie nationale	290 305 €	156 452 €
161	Sécurité civile	91 999 €	51 245 €
176	Police nationale	2 338 558 €	256 014 €
207	Sécurité et éducation routières	148 583 €	58 056 €
216	Conduite et pilotage des politiques de l'intérieur	4 099 162 €	837 959 €
232	Vie politique	22 500 €	/
303	Immigration et asile	1 369 734 €	78 458 €
354	Administration territoriale de l'État	1 789 059 €	617 166 €
751	Structures et dispositifs de sécurité routière	1 199 396 €	/
TOTAL		11 597 237 €	2 409 882 €

Détail des AE consommées par nature d'achat

Natures d'achat		AE 2022	AE S1 2023
38.02.04	CONSEIL COMMUNICATION	223 165 €	169 359 €
40.01.01	AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER	303 936 €	111 121 €
40.01.02	CONSEIL EN STRATEGIE ET ORGANISATION	7 074 147 €	845 442 €
40.01.03	CONSEIL EN RECRUTEMENT RH	205 515 €	118 063 €
40.01.06	PRESTATION DE CONSEIL METIER	4 274 254 €	716 537 €
40.01.13	ETUDE TECHNIQUE METIER YC RetD		/
40.03.01	CONSEIL ET EXPERT JURIDIQUE	439 441 €	411 870 €
45.01.04	CONSEIL EXPERTISE EN ASSURANCE	52 824 €	37 490 €
TOTAL		11 597 237 €	2 409 882 €

Liste de prestations réalisées auprès des 5 principaux fournisseurs pour le ministère :

CAPGEMINI CONSULTING		SIREN n° 479766800
Montant	2 945 898 €	
Programme	216	
Objet de la prestation	Accompagnement des services du ministère dans la transformation de leurs métiers en vue de la mise en œuvre des réglementations européennes refondant les systèmes d'information de l'espace Schengen	
Services bénéficiaires	DNUM, DGEF, DGPN, DGGN et DGSI	
Date de notification	Prestations commandées au cours du 1er semestre 2022	
Date d'exécution	Prestations exécutées jusqu'à début septembre 2022	

THE BOSTON CONSULTING GROUP		SIREN n° 722055738
Montant	387 000 €	
Programme	303	
Objet de la prestation	Mission d'évaluation des fonds européens « Fonds Asile, Migration et Intégration » (FAMI) et « Fonds pour la sécurité intérieure » (FSI)	
Service bénéficiaire	Direction générale des étrangers en France (DGEF)	
Date de notification	Janvier 2022	
Date d'exécution	1 ^{er} trimestre 2022	

WAVESTONE ADVISORS		SIREN n°433224847
Montant	321 504 €	
Programme	216	
Objet de la prestation	Accompagnement sur le cadrage des systèmes et l'optimisation des processus et des dispositifs de contrôle aux frontières et de circulation des biens et des personnes	
Service bénéficiaire	Direction du numérique (DNUM)	
Date de notification	Au cours du 1 ^{er} semestre 2022	
Date d'exécution	1 ^{er} et 2 nd semestre 2022	

THE BOSTON CONSULTING GROUP		SIREN n° 722055738
Montant	296 100 €	
Programme	123	
Objet de la prestation	Réalisation d'une étude sur l'économie bleue à horizon 2050 dans les régions ultramarines	
Service bénéficiaire	Direction générale des Outre-mer (DGOM)	
Date de notification	Juillet 2022	
Date d'exécution	2 nd semestre 2022	

ERNST ET YOUNG ADVISORY		SIREN n°348006446
Montant	280 680 €	
Programme	138	
Objet de la prestation	Accompagnement pour le projet de service de la DGOM	
Service bénéficiaire	Direction générale des Outre-mer (DGOM)	
Date de notification	Février 2022	
Date d'exécution	1 ^{er} semestre 2022	

2.8. Ministère de la Justice

2.8.1) Dispositifs mis en place par le ministère pour encadrer le recours aux conseils extérieurs

Le ministère de la justice a diffusé à l'ensemble des directions, le 31 mars 2022, une circulaire encadrant le recours aux prestations intellectuelles et mettant en place d'un comité ministériel d'engagement (CME).

Un bilan annuel, réalisé par le Département ministériel des achats (DMA), est présenté aux directions et services concernés ; il permet de suivre les évolutions de consommation entre 2021, 2022 et 2023.

Enfin, la Charte de déontologie des acheteurs publics du ministère a été actualisée suite aux recommandations de la circulaire du Premier ministre du 19 janvier 2022. Elle a été diffusée à l'ensemble des agents intervenant dans le cadre de la fonction achat en août 2023 et sera présentée à chaque nouvel arrivant sur ces fonctions.

2.8.2) Mesures de contrôle interne déployées par le ministère

Le contrôle des dépenses de prestations intellectuelles s'appuie sur plusieurs dispositifs :

- **la programmation des achats** : la programmation quadriennale des achats établie par le ministère constitue un outil de suivi et de pilotage. Elle doit notamment viser à obtenir une vision exhaustive des dépenses, y compris s'agissant des prestations intellectuelles, et à sécuriser l'application des stratégies d'achat interministérielles et ministérielles.
- **l'avis du responsable ministériel des achats (RMA)** : l'avis du RMA vise à s'assurer de l'application de la politique achat de l'État par l'ensemble des services acheteurs du ministère, du respect des stratégies et marchés publics interministériels ou ministériels existants, et de la mise en œuvre des pratiques achats soutenant un achat performant. Chaque projet de marché public, y compris ceux relatifs aux prestations intellectuelles, à partir de 140 000 € HT (montant estimatif de la consultation) pour les marchés fournitures et services et 1 000 000 € HT pour les marchés de travaux, est proposé à l'avis conforme du RMA qui porte notamment sur la bonne prise en compte dans le projet de marché public des objectifs achats de l'État, d'économies achats, de développement durable, d'accès des petites et moyennes entreprises à la commande publique, d'utilisation de solutions innovantes, ainsi que des éventuels objectifs ministériels complémentaires pertinents. Dans le cadre de la circulaire ministérielle du 13 juillet 2023, il est maintenant demandé un complément d'information (questionnaire) lors de l'avis au RMA concernant les besoins couvrant les dépenses de conseil extérieur. Ainsi, le RMA peut mieux vérifier la mise en œuvre des « bonnes pratiques » destinées à garantir la qualité de la transcription des besoins et l'adéquation du prix à la prestation demandée.
- **Le Comité ministériel d'engagement (CME)** : un contrôle *a priori* et *a posteriori* est opéré en fonction des groupes de marchandises.
Un contrôle *a priori* est réalisé pour les dépenses engagées d'un montant cumulé supérieur à 200 000 euros TTC. Il est ainsi demandé à chaque responsable de programme de s'assurer de l'opportunité de l'achat et de l'absence de ressources internes à la direction de programme ou de l'inspection générale de la justice permettant de couvrir ce besoin.
Un contrôle *a posteriori* est également réalisé sur les projets achats relevant de 4 groupes de marchandise en informatique, le service du numérique mettant en œuvre en interne les diligences de contrôle interne nécessaires. A ce stade de l'année, deux réunions du CME sont intervenues.
- **Contrôle dans le cadre du document de programmation unique (DPU)** avec un classement par ordre de priorité des besoins évoqués. Ce dernier dispositif permet de garantir un pilotage par priorisation des prestations, effectué en fonction de la cible quantitative assignée en cours de gestion au ministère.

2.8.3) Développement et valorisation des compétences de conseil en interne

Pour faire suite à la dernière réunion du CME qui s'est tenue fin août 2023, une réflexion est en cours sur l'identification et le développement de compétences internes, avec notamment la mise en place d'un plan de formation avec les services des ressources humaines.

Cependant, pour l'essentiel, les besoins exprimés de commandes de prestations intellectuelles ne peuvent être internalisés à court terme pour les raisons suivantes :

- les compétences sont très spécifiques, techniques et le besoin est souvent ponctuel : il n'y a pas dans ce contexte nécessité de pérenniser les compétences au sein des programmes,
- les recrutements des profils liés à cette typologie de prestation sont difficiles : jusqu'à 18 mois parfois pour cibler le besoin et procéder au recrutement. Les rémunérations sont peu attractives en comparaison des structures privées ou d'autres personnes publiques.

2.8.4) Détail des dépenses de conseil extérieur réalisées par le ministère**Consommation des crédits**

Exercices	AE Brutes	Retraitements	AE Nettes
Année 2022	4 178 013 €	/	4 178 013 €
1 ^{er} semestre 2023	1 371 848 €	1 205 €	1 370 643 €

En 2022, l'ensemble des directions ont été fortement mobilisées afin de prioriser leurs dépenses et limiter ainsi les recours aux prestations intellectuelles. Un suivi centralisé a été mis en place au sein du secrétariat général (service des finances et des achats), permettant de veiller au respect plafonds de consommation.

De plus, dans le cadre du contrôle interne financier, la cartographie des risques pour 2023 et le plan d'action ministériel (PAM), un pilotage centralisé des prestations intellectuelles permet une maîtrise des dépenses.

Détail des AE consommées par programme budgétaire

Programmes		AE 2022	AE S1 2023
101	Accès au droit et à la justice	978 870 €	/
107	Administration pénitentiaire	1 605 739 €	838 942 €
166	Justice judiciaire	296 144 €	72 418 €
182	Protection judiciaire de la jeunesse	740 803 €	395 563 €
310	Conduite et pilotage de la politique de la justice	556 457 €	63 720 €
TOTAL		4 178 013 €	1 370 643 €

Détail des AE consommées par nature d'achat

Natures d'achat		AE 2022	AE S1 2023
38.02.04	CONSEIL COMMUNICATION	65 353 €	59 033 €
40.01.01	AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER	58 320 €	/
40.01.02	CONSEIL EN STRATEGIE ET ORGANISATION	2 308 170 €	481 990 €
40.01.03	CONSEIL EN RECRUTEMENT RH	24 974 €	18 159 €
40.01.06	PRESTATION DE CONSEIL METIER	853 303 €	301 879 €
40.01.13	ETUDE TECHNIQUE METIER YC RetD		/
40.03.01	CONSEIL ET EXPERT JURIDIQUE	863 211 €	462 182 €
45.01.04	CONSEIL EXPERTISE EN ASSURANCE	4 682 €	47 400 €
TOTAL		4 178 013 €	1 370 643 €

Liste de prestations réalisées auprès des 5 principaux fournisseurs pour le ministère

DE GAULLE FLEURANCE & ASSOCIES		SIREN n° 439534835
Montant	984 540 €	
Programme	107	
Objet de la prestation	Prestations de conseils juridiques et représentation en justice dans le cadre de la passation de marchés publics multiservices et multi techniques concourant au fonctionnement courant des établissements pénitentiaires, dits de gestion déléguée, dans le cadre de la mise en œuvre du plan de construction de 15 000 places de prison supplémentaires	
Service bénéficiaire	Direction de l'administration pénitentiaire	
Date de notification	Accord-cadre notifié le 20 janvier 2021	
Date d'exécution	Prestation récurrente réalisée sur bons de commande en 2022 et 2023	

ERNST ET YOUNG ADVISORY		SIREN n° 348006446
Montant	978 870 €	
Programme	101	
Objet de la prestation	Prestation d'accompagnement des équipes sur l'ensemble du territoire au déploiement du nouveau système d'information de l'aide juridictionnelle (SIAJ) qui permet notamment de dématérialiser la gestion de l'aide juridictionnelle.	
Service bénéficiaire	Service de l'accès au droit et à la justice et de l'aide aux victimes et bureaux d'aide juridictionnelle des ressorts locaux	
Date de notification	Février 2022	
Date d'exécution	1 ^{er} semestre 2022	

EUROGROUP CONSULTING FRANCE		SIREN n° 323912998
Montant	377 910€	
Programme	166 et 310	
Objet de la prestation	P166 : La prestation porte sur de l'accompagnement à la mobilité des agents des services judiciaires. P310 : la prestation est relative à un audit de la fonction des ressources humaines.	
Service bénéficiaire	Les services des ressources humaines de la magistrature et des greffes du cabinet de la direction des services judiciaires (DSJ) et le service des ressources humaines du secrétariat général (SG/SRH)	
Date de notification	P166 : le bon de commande a été notifié le 24 juin 2022 P310 : la date de notification des prestations est le 11 avril 2022	
Date d'exécution	P166 : du 24 juin au 31 décembre 2022 P310 : du 11 avril 2022 au 13 juillet 2022	

THE BOSTON CONSULTING GROUP ET CIE		SIREN n° 722055738
Montant	324 000 €	
Programme	107	
Objet de la prestation	<p>La prestation consiste à accompagner la direction de l'administration pénitentiaire en vue de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ envisager les redéploiements d'effectifs qui pourraient permettre diminuer le nombre d'extractions judiciaires non-réalisées ; ▪ définir précisément les moyens en ressources humaines à mobiliser pour réaliser l'ensemble des extractions judiciaires ; ▪ proposer des pistes d'amélioration de l'organisation permettant d'optimiser le pilotage et la gestion des extractions judiciaires ; ▪ concevoir les indicateurs permettant d'assurer un suivi renforcé de l'activité. 	
Service bénéficiaire	La Direction de l'administration pénitentiaire	
Date de notification	Le bon de commande a été notifié le 20 avril 2022	
Date d'exécution	Du 20 avril 2022 à juillet 2022	

UNION DES GROUPEMENTS D'ACHATS		SIREN n° 776056467
Montant	323 016 €	
Programme	107, 182 et 310	
Objet de la prestation	<p>P107 : accompagnement du siège de la DISP Outre Mer et de la préfiguratrice à la mise en place d'un délégué territorial Océan Indien P182 : projet de modification du fonctionnement de l'administration centrale de la direction de la protection judiciaire de la jeunesse (DPJJ) P310 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prestation relative à l'accompagnement RH et organisationnel - Prestation d'audit de sécurité informatique - Audit de codes 	
Service bénéficiaire	<p>P107 : direction de l'administration pénitentiaire. P182 : direction de la protection judiciaire de la jeunesse. P310 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - accompagnement RH et organisationnel : Délégation interrégionale Paris Ile de France (DIR-SG); - sécurité informatique – audit de codes : le département pilotage des produits numériques métiers (PPNM) et le département infrastructures et services socle (B2SI) 	
Date de notification	<p>P107 : le bon de commande a été émis le 01 juin 2022 P182 : le bon de commande a été notifié 28 avril 2022 P310 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - accompagnement RH: bon de commande notifié le 9 juin 2022 - sécurité informatique – audit de codes : la notification a été réalisée le 18 décembre 2019. 	
Date d'exécution	<p>P107 : prestation pour une durée de 4 mois en 2022 P182 : du 28 avril 2022 au 23 mai 2023 P310 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - accompagnement RH et organisationnel : du 9 juin 2022 au 6 septembre 2022 - sécurité informatique – audit de codes : les prestations se sont achevées respectivement le 31 août 2022 et le 31 octobre 2022. 	

2.9. Services de la Première ministre

2.9.1) Dispositifs mis en place par le ministère pour encadrer le recours aux conseils extérieurs

Des cibles d'économies ont été notifiées aux services prescripteurs et la secrétaire générale du Gouvernement a mis en place un dispositif d'encadrement du recours par les services de la Première ministre aux prestations intellectuelles.

Ce dispositif repose sur différents niveaux de contrôle :

- Un contrôle est effectué par les directeurs de service à leur niveau pour les dépenses inférieures à 140 000 euros ;
- Les dépenses supérieures à 140 000 euros sont soumises au contrôle d'un comité de pilotage présidé par le directeur des services administratifs et financiers et associant la mission d'organisation des services de la Première ministre (MOSPM), le responsable ministériel des achats (RMA), ainsi que d'autres services comme le secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN), France Stratégie, la direction interministérielle du numérique (DINUM) et la direction de l'information légale et administrative (DILA).

Ce comité est également tenu informé des décisions d'engagement de prestations prises par les directeurs de service à leur niveau.

- La DITP est invitée à participer au comité de pilotage lorsque celui-ci a à connaître de projets de dépenses supérieures à 500 000 euros.

2.9.2) Mesures de contrôle interne déployées par le ministère

Le contrôle opéré par les directions, comme par le comité de pilotage, porte sur les principaux points suivants : justification du recours à un prestataire externe, qualité de l'expression des besoins et adéquation du prix à la prestation demandée, respect des règles (notamment celles d'exclusivité des marchés existants).

Le dispositif mis en place prévoit qu'un compte-rendu d'exécution des prestations achevées sera transmis au secrétariat du comité (sauf en ce qui concerne les prestations informatiques purement techniques).

2.9.3) Développement et valorisation des compétences de conseil en interne

La direction des services administratifs et financiers (DSAF) de la Première ministre a structuré une offre de conseil interne. Les missions de cette une équipe de consultants internes sont les suivantes :

- Gouvernance des prestations de conseil : étude d'opportunité sur l'internalisation ou l'externalisation des prestations du conseil ; rédaction des cahiers des charges en cas d'externalisation, pilotage des prestataires ;
- Planification annuelle et pluriannuelle de portefeuilles de projets de transformation et de modernisation des services ;
- Structuration et mise en œuvre de projets ;
- Portage des audits organisationnels et gestion des risques ;
- Optimisation des processus et démarche d'amélioration continue ;
- Capitalisation sur les prestations et méthodes ;
- Soutien dans les travaux de conception, de formulation, d'animation de séminaires/ateliers, de restitution et synthèses.

L'équipe est actuellement mobilisée pour accompagner les services dans la conception de certains projets structurants, notamment :

- La cartographie des risques égalité-diversité
- La mise en place de la protection complémentaire de santé
- Le renouvellement du label égalité-diversité

Recours aux conseils extérieurs

- La feuille de route de la direction pour 2023-2026
- La mise en place de l'analyse des coûts
- La mise en place du dispositif de l'observatoire des travailleurs expérimentés
- L'animation de séminaires métier.

Enfin, la création d'emplois est demandée dans le cadre du PLF 2024 pour procéder à la réinternalisation de certaines prestations au sein de la direction interministérielle du numérique (DINUM), de la division des systèmes d'information (DSI) de la DSAF et de la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE). La réinternalisation des prestations numériques au sein de la DINUM et de la DSI devrait permettre la réalisation d'économies pouvant faire l'objet d'une inscription dans le PLF 2025.

2.9.4) Détail des dépenses de conseil extérieur réalisées par le ministèreConsommation des crédits

Exercices	AE Brutes	Retraitements	AE Nettes
Année 2022	6 000 178 €	1 699 776 €	4 300 402 €
1 ^{er} semestre 2023	1 750 063 €	737 721 €	1 012 342 €

Détail des AE consommées par programme budgétaire

Programmes		AE 2022	AE S1 2023
129	Coordination du travail gouvernemental	2 314 656 €	629 283 €
137	Égalité entre les femmes et les hommes	27 448 €	15 240 €
157	Handicap et dépendance	169 605 €	/
158	Indemnisation des victimes des persécutions antisémites et des actes de barbarie pendant le 2nd Guerre mondiale	89 945 €	/
162	Interventions territoriales de l'État	120 882 €	/
164	Cour des comptes et autres juridictions financières	536 352 €	/
165	Conseil d'État et autres juridictions administratives	17 811 €	/
205	Affaires maritimes, pêche et aquaculture	/	80 365 €
308	Protection des droits et libertés	120 961 €	11 060 €
359	Présidence française du Conseil de l'UE en 2022	791 414 €	/
424	Financement des investissements stratégiques	/	178 248 €
623	Edition et diffusion	36 436 €	94 381 €
624	Pilotage et ressources humaines	74 892 €	3 765 €
TOTAL		4 300 402 €	1 012 342 €

Détail des AE consommées par nature d'achat

Natures d'achat		AE 2022	AE S1 2023
38.02.04	CONSEIL COMMUNICATION	906 053 €	461 548 €
40.01.01	AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER	453 240 €	
40.01.02	CONSEIL EN STRATEGIE ET ORGANISATION	1 368 850 €	54 911 €
40.01.03	CONSEIL EN RECRUTEMENT RH	434 823 €	168 209 €
40.01.06	PRESTATION DE CONSEIL METIER	974 360 €	150 096 €
40.01.13	ETUDE TECHNIQUE METIER YC RetD		42 000 €
40.03.01	CONSEIL ET EXPERT JURIDIQUE	163 075 €	135 578 €
45.01.04	CONSEIL EXPERTISE EN ASSURANCE	/	/
TOTAL		4 300 402 €	1 012 342 €

Liste de prestations réalisées auprès des 5 principaux fournisseurs pour le ministère

HOPSCOTCH GROUPE		SIREN n° 602063323
Montant	633 627 €	
Programme	359	
Objet de la prestation	Prestations de services de coordination et d'accompagnement pour la mise en œuvre des événements organisés dans le cadre de la Présidence française de l'Union européenne (PFUE)	
Service bénéficiaire	Secrétariat général pour la présidence française du Conseil de l'Union européenne (SGPFUE) ainsi que certains des ministères ayant participé à l'événement (en l'espèce, le ministère de la justice, celui de la santé et celui de l'emploi).	
Date de notification	Entre novembre 2021 et avril 2022	
Date d'exécution	1 ^{er} semestre 2022	

EUROGROUP CONSULTING FRANCE		SIREN n° 323912998
Montant	438 660 €	
Programme	129	
Objet de la prestation	Prestations d'évaluation des préférences comportementales en situation professionnelle (« assessment ») des cadres dirigeants et futurs cadres dirigeants de l'État.	
Service bénéficiaire	Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE).	
Date de notification	Entre mai et novembre 2022.	
Date d'exécution	2022	

EBIQUITY SAS		SIREN n° 518335112
Montant	381 120 €	
Programme	129	
Objet de la prestation	Aide à l'élaboration des spécifications techniques et financières permettant de bien maîtriser l'expression de la demande et des prix, à des fins de maîtrise des coûts de communication	
Service bénéficiaire	Service d'information du Gouvernement (SIG)	
Date de notification	Entre novembre 2021 et janvier 2022	
Date d'exécution	1 ^{er} semestre 2022	

VAE SOLIS CORPORTATE		SIREN n°443805197
Montant	291 336 €	
Programmes	129 et 424	
Objet de la prestation	Conseil et assistance pour la conception et l'animation de pressions médiatiques simulées et pour la professionnalisation des communicants de crise de l'État	
Service bénéficiaire	Service d'information du Gouvernement (SIG) et Secrétariat général pour l'investissement (SGPI)	
Date de notification	Novembre 2022	
Date d'exécution	Entre décembre 2022 et juin 2023	

LINPID CONSEIL		SIREN n°528451024
Montant	276 660 €	
Programmes	129 et 424	
Objet de la prestation	Prestations d'aide à l'élaboration de spécifications techniques et financières permettant de bien maîtriser l'expression de la demande et des prix, à des fins de maîtrise des coûts de certaines prestations.	
Service bénéficiaire	Direction des services administratifs et financiers (DSAF) et Secrétariat général pour l'investissement (SGPI)	
Date de notification	Juillet 2021	
Date d'exécution	Entre décembre 2021 et mai 2023	

2.10. Ministère de la Santé et de la Prévention, Ministère des Solidarités et des Familles, Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion

2.10.1) Dispositifs mis en place par le ministère pour encadrer le recours aux conseils extérieurs

La circulaire du Premier ministre du 19 janvier 2022 a conduit, au sein des ministères sociaux, à la mise en place de divers dispositifs pour encadrer le recours au conseil extérieur. Il s'agit notamment :

- **Instruction interne N°SGMCAS/Pôle modernisation de l'action publique/2022/88 du 22 avril 2022** afin d'améliorer l'encadrement et le suivi du recours aux prestations intellectuelles. Concernant les opérateurs (en dehors des Agences régionales de santé pour lesquelles une instruction spécifique est en cours d'élaboration), la mise en œuvre de cette instruction est confiée aux DAC qui assurent leur tutelle.
- **Note de la direction des finances, des achats et des services (DFAS) prise le 18 mai 2022** pour le suivi mensuel de la diminution des dépenses.
- **Mise en place d'un comité d'engagement pour les dépenses, à partir de 500 000€ TTC**, relevant du groupe de marchandises « Conseil en stratégie et organisation ». Aussi, une procédure d'avis préalable pour tout dossier sur ce même groupe de marchandise dès le 1^{er} euro dépensé a été mise en place à travers une fiche d'instruction d'achat de prestation intellectuelle.
- **Mise en place d'un comité de suivi du recours aux prestations intellectuelles** par l'instruction interne des ministères sociaux. Il se réunit une fois par an, sous l'égide du secrétaire général et du directeur de la direction des finances, des achats et des services (DFAS), pour faire un bilan quantitatif et financier y compris les prestations des opérateurs (hors ARS) sous tutelle des DAC des ministères sociaux.
- **Dispositif particulier sur la mission Travail/ Emploi en 2023** : publication d'une note ministre en date du 7 février 2023 afin de renforcer le contrôle des dépenses sur le champ travail pour prendre en compte la complexité des engagements sur crédits délégués en services déconcentrés. Par cette note, le ministre du

travail a souhaité garantir pour 2023 le respect d'un plafond de dépenses sur le seul champ de la mission travail et emploi.

- **Note du secrétaire général en date du 14 juin 2023** définissant les plafonds 2023 par programme et renforçant ainsi le dispositif de suivi des dépenses engagées en matière de prestations intellectuelles.

2.10.2) Mesures de contrôle interne déployées par le ministère

En lien avec les différents dispositifs internes cités précédemment, certaines mesures de contrôle ont été déployées :

- **Renforcement du dispositif de programmation des achats** par la direction des finances, des achats et des services /sous-direction des achats et du développement durable (DFAS/SDADD) notamment sur le recours aux ACIM et/ou aux centrales achats en ayant examiné au préalable si ce support d'achat est le plus opportun et non un choix par défaut, faute d'anticipation.

Pour rappel, les dialogues annuels de programmation des achats se tiennent en début de chaque année entre la responsable ministérielle des achats (RMA) et chaque représentant du pouvoir adjudicateur (RPA) pour mieux anticiper la planification des projets achats sur une période quadriennale. Un point dédié est consacré aux achats de prestations intellectuelles. Cette programmation est actualisée deux fois dans l'année.

En dehors des dialogues de programmation achats réalisés par la DFAS, d'autres directions du secrétariat général et les directions statistiques ont mis en place différentes instances ou procédures de programmation des activités qui constituent le cadre du pilotage du recours aux prestations intellectuelles : établissement de la programmation des projets de transformation par le Pôle modernisation du secrétariat général, comité stratégique de la DNUM, programme des actions de communication de la DICOM, comité des études de la DREES et de la DARES. Dans le champ des affaires juridiques, la direction des affaires juridiques « donne préalablement son accord pour tout recours à des prestataires juridiques extérieurs et coordonne leur intervention. »

- **Appui du Pôle modernisation pour structurer les projets 2023** des directions et anticiper la programmation des prestations intellectuelles. Le lancement des priorités du quinquennat matérialisées par les politiques prioritaires du gouvernement (PPG) entraîne une accélération des projets dans un contexte de contrôle renforcé du recours aux prestations intellectuelles. L'objectif est de parfaire l'accompagnement de la gouvernance et du pilotage des projets sur le groupe de marchandise (GM) conseil en « stratégie et organisation » pour aider les services à mettre en œuvre l'instruction interne sur cinq dimensions : la gouvernance du projet, l'expression du besoin, la négociation de l'offre, le pilotage des prestataires et l'évaluation et la capitalisation.

- **Renforcement du suivi des dépenses** au-delà des comptes rendus de gestion (CRG) avec des actions plus ciblées menées par le contrôle de gestion de la DFAS/SDADD. Un contrôle renforcé de la correcte imputation est exercé par le bureau de l'exécution de la dépense de la sous-direction des affaires financières (DFAS/SDAF). Par ailleurs, pour disposer d'une vision globale du recours aux prestations intellectuelles, le tableau de bord de pilotage du Secrétaire Général a intégré dès janvier 2023 un indicateur de suivi des dépenses de prestations intellectuelles mensuel qui concerne tout le périmètre ministériel sur différents axes d'analyse : programme budgétaire, mission, groupe de marchandises.

La DFAS envoie mensuellement l'état des consommations aux RPA/ RPROG et/ou RBOP et en informe les cabinets ministériels. Elle adresse également ce bilan au CBCM. Cet état fait apparaître des alertes sur les niveaux de consommation rapportés à la cible d'économies préalablement définie.

Spécifiquement sur le secteur travail/emploi, les achats des services territoriaux sont intégrés à la programmation établie par la DGT et la DGEFP. Il est demandé aux directeurs des DREETS de mettre en place localement un dispositif de contrôle interne en amont du visa de l'engagement de ces dépenses. Le recours aux centrales d'achat doit faire l'objet d'une sollicitation préalable de la DFAS de même que sur le choix du groupe de marchandise.

- **Simplification de la « fiche d'instruction achat PI »** à la suite de la mise en œuvre du nouveau marché de prestations de conseil de la DITP, notifié en janvier dernier permettant un meilleur accompagnement des directions dans le cadre de leur achat de prestations intellectuelles.

- Le **comité d'engagement** pour les dépenses relevant du « Conseil en stratégie et organisation » a traité 7 dossiers en 2022. En 2023, 1 dossier a été soumis au comité.

- Le premier **comité de suivi du recours aux prestations intellectuelles** s'est tenu le 24 mai dernier dans le cadre du Comité Ministériel des Achats (CMA). Un bilan à 6 mois du suivi du dispositif ministériel sur les prestations intellectuelles avait été présenté lors du CMA de novembre 2022.

2.10.3) Développement et valorisation des compétences de conseil en interne

L'inspection générale des affaires sociales (IGAS) est interrogée par le secrétariat général pour tout projet supérieur à 500 000 € TTC, qui s'assure, dans un premier temps, que la prestation envisagée dans l'expression de besoin ne correspond pas à une mission récemment réalisée ou en cours. Dans un second temps, elle se prononce sur l'opportunité que la mission puisse lui être confiée, en cohérence avec ses missions, ses compétences techniques et les autres sollicitations de ses ressources humaines. Sa position est transmise au secrétariat général qui en assure la diffusion auprès de l'entité qui demande la prestation.

2.10.4) Détail des dépenses de conseil extérieur réalisées par le ministère

Consommation des crédits

Exercices		AE Brutes	Retraitements	AE Nettes
Année 2022	Solidarités et Santé	13 330 303 €	/	13 330 303 €
	Travail, Emploi et Insertion	10 864 177 €	/	10 864 177 €
1 ^{er} semestre 2023	Santé et prévention	8 935 €	4 615 €	4 320 €
	Solidarités et familles	1 328 363 €	212 275 €	1 116 087 €
	Travail, emploi et insertion	1 626 715 €	540 522 €	1 086 193 €

Le point d'attention sur la gestion 2022 porte sur la mission « Travail et emploi » et est lié à des engagements en services déconcentrés portant sur des prestations de déploiement du dispositif Transitions Collectives pour près de 5,3M€ en AE en 2022. Le recours à des prestataires faisait partie intégrante de la décision prise dans le cadre du lancement du plan de réduction des métiers en tension annoncé par le Premier ministre le 27 septembre 2021.

Détail des AE consommées par programme budgétaire

Programmes Travail, Plein Emploi et insertion		AE 2022	AE S1 2023
102	Accès et retour à l'emploi	1 001 486 €	246 328 €
103	Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi	8 197 899 €	622 756 €
111	Amélioration de la qualité de l'emploi et des relations du travail	74 004 €	59 717 €
155	Conception, gestion et évaluation des politiques de l'emploi et du travail	1 590 788 €	157 393 €
TOTAL		10 864 177 €	1 086 193 €

Programmes Santé et Prévention		AE 2022	AE S1 2023
124	Conduite et soutien des politiques sanitaires et sociales	10 413 561 €	830 655 €
204	Prévention, sécurité sanitaire et offre de soins	2 542 457 €	4 320 €
304	Inclusion sociale et protection des personnes	374 285 €	285 432 €
TOTAL		13 330 303 €	1 120 407 €

Détail des AE consommées par nature d'achat

Natures d'achat		AE 2022	AE S1 2023
38.02.04	CONSEIL COMMUNICATION	266 192 €	13 830 €
40.01.01	AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER	1 244 273 €	138 607 €
40.01.02	CONSEIL EN STRATEGIE ET ORGANISATION	17 376 220 €	1 622 690 €
40.01.03	CONSEIL EN RECRUTEMENT RH	162 366 €	-9 480 €
40.01.06	PRESTATION DE CONSEIL METIER	4 626 711 €	385 748 €
40.01.13	ETUDE TECHNIQUE METIER YC RetD		/
40.03.01	CONSEIL ET EXPERT JURIDIQUE	518 718 €	55 206 €
45.01.04	CONSEIL EXPERTISE EN ASSURANCE	/	/
TOTAL		24 194 480 €	2 206 601 €

Liste de prestations réalisées auprès des 5 principaux fournisseurs pour le ministère

INOP'S		SIREN n°513082503
Montant	4 487 532 €	
Programme	124	
Objet de la prestation	Séjour de la santé	
Service bénéficiaire	Direction du numérique en santé (DNS)	
Date de notification	09/02/2022	

RESAH		SIREN n°130005010
Montant	4 129 259 €	
Programme	124	
Objet de la prestation	Accompagnement du programme Séjour sur le numérique en santé	
Service bénéficiaire	Direction du numérique en santé (DNS)	
Date de notification	06/12/2022	

MBJ DEVELOPPEMENT		SIREN n° 831273461
Montant	2 159 163 €	
Programme	103	
Objet de la prestation	TRANSCO - accompagnement à la création et à la professionnalisation des plateformes d'appui aux transitions professionnelles	
Service bénéficiaire	DREETS Bourgogne Franche-Comté	
Date de notification	18/11/2022	
Date d'exécution	Fin de marché en mars 2024	

RIGHT MANAGEMENT SAS		SIREN n°344987052
Montant	1 070 220 €	
Programme	103	
Objet de la prestation	TRANSCO - accompagnement à la création et à la professionnalisation des plateformes d'appui aux transitions professionnelles	
Service bénéficiaire	DREETS Provence Alpe Côte d'Azur	
Date de notification	Décembre 2022	

MC KINSEY & COMPANY INC FRANCE*		SIREN n° 344738976
Montant	1 017 540 €	
Programme	204	
Objet de la prestation	Accompagnement à l'étude stratégique pour la réalisation du SI pass sanitaire	
Service bénéficiaire	Direction générale de la santé (DGS)	
Date de notification	Accord-cadre DITP sur la transformation de l'action publique notifié en juin 2018	
Date d'exécution	Bons de commande exécutés en 2022	

* Les prestations ont été réalisées par ACCENTURE dans le cadre du groupement avec MC KINSEY

2.11. Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires et Ministère de la Transition énergétique

2.11.1) Dispositifs mis en place par le ministère pour encadrer le recours aux conseils extérieurs

Pour piloter le recours aux prestations intellectuelles en vérifiant la justification du recours à un prestataire externe, la qualité de la transcription des besoins et l'adéquation du prix à la prestation demandée, un dispositif ministériel d'encadrement du recours aux prestations intellectuelles a été mis en place par note du secrétaire général en date du 9 mai 2022 et conforté par note en date du 25 mai 2023. Il repose sur l'établissement, par chacun des responsables de programme, d'une programmation annuelle du recours aux prestations intellectuelles, actualisée à chaque compte-rendu de gestion, l'instauration, dans chaque direction, de comités d'engagement autorisant le lancement des projets d'achat pour 12 groupes de marchandises faisant l'objet d'un contrôle *a priori* et la saisine préalable du secrétariat général, au premier euro pour tous les marchés de prestation juridique ou pour les bons de commande ou marchés du segment « conseil en stratégie et organisation », et au-delà d'un montant de 140 000 € pour les prestations portant sur les autres segments. Pour l'examen des prestations d'un montant supérieur à 500 000 €, un comité d'engagement ministériel présidé par le secrétaire général et réunissant le secrétariat général, la direction demandeuse, l'Inspection générale de l'environnement et du développement durable (IGEDD) et la DITP a été mis en place.

En 2022, neuf comités d'engagement ministériels se sont tenus, entre début juin et fin décembre, pour l'examen de 23 demandes d'achat de prestations intellectuelle.

Par ailleurs, une note du secrétaire général du 7 septembre 2022 a demandé aux dirigeants des établissements publics sous tutelle ministérielle de mettre en place un dispositif de régulation dans chaque organisme.

2.11.2) Mesures de contrôle interne déployées par le ministère

Les notes précitées en date du 9 mai 2022 et du 25 mai 2023 ont introduit :

- **un contrôle *a priori*** sur 12 groupes de marchandise porteur des enjeux les plus importants, à savoir les 8 groupes de marchandises correspondant au périmètre du jaune « Recours aux conseils extérieurs », ainsi que les GM « études à caractère général », « audit et conseil en stratégie SI ». Les prestations sur les GM « Études et analyses d'opinion » et « Formation management communication et RH » font également l'objet d'un contrôle *a priori* du secrétariat général, afin de l'assurer que les prestations demandées ne relèvent pas du périmètre d'intervention de la DITP. Ce contrôle *a priori* donne lieu à une fiche de pré-instruction, qui décrit les efforts déployés par le service prescripteur pour limiter le périmètre de l'externalisation, qui justifie le bien-fondé du recours au regard des critères définis par la circulaire du 19 janvier 2022 et explicite la prise en compte, dès l'expression du besoin, d'une comitologie adaptée, de la nécessaire évaluation du commanditaire et de la production d'un livrable de capitalisation. Si l'avis du responsable ministériel des achats (RMA) est requis, cet avis reste conditionné par la validation de la fiche de pré-instruction ;

- la mise en place d'un contrôle *a posteriori* annuel sur le suivi global des dépenses relevant des 43 groupes de marchandises (GM) de la direction des achats de l'État (DAE). Ce contrôle *a posteriori*, qui doit encore être mis en place de manière opérationnelle, aura pour objectifs de vérifier la cohérence des imputations des groupes de marchandises au regard des prestations réalisées et de s'assurer que les prestations intellectuelles sont maîtrisées, au-delà du périmètre des groupes de marchandises qui fait l'objet d'un objectif quantifié.

Par ailleurs, la direction des affaires financières a établi une note le 21 juillet 2022 relative à la fiabilisation des imputations des groupes de marchandises relatives aux prestations intellectuelles. Un contrôle des imputations est fait au moment de l'engagement par les centres de prestations comptables mutualisées et les centres de gestion financière.

2.11.3) Développement et valorisation des compétences de conseil en interne

Le dispositif mis en place contribue au développement et à la valorisation des compétences de conseil en interne de la manière suivante :

- en amont de la validation du recours aux prestations par le secrétariat général, par un dialogue fourni entre la direction des affaires financières, le service de la transformation ministérielle et de l'animation du réseau (STMAR), qui assure le secrétariat permanent du comité d'engagement ministériel (CEM), avec les acheteurs ;
- par la présence systématique de l'IGEDD en CEM, depuis juin 2022 ;
- par le recrutement fin 2022, dans le champ du conseil en stratégie et organisation, de deux consultants expérimentés au sein du STMAR. Leurs interventions ont depuis bénéficié à plusieurs directions centrales et territoriales du pôle ministériel : DGITM, DGALN, DGAMPA, secrétariat général, IGEDD, DREAL, DIR, DIRM. Leur offre de conseil se déploie sur deux volets : l'appui en propre auprès de directions demandeuses d'un accompagnement et l'aide au cadrage de demandes d'appui extérieur (achats de prestations de conseil) ;
- la création par la DGALN d'une sous-direction Innovation, conseil et appui aux politiques publiques (ICAPP) et sa mission Projets, méthodes et outils, notamment chargée d'apporter un soutien aux projets prioritaires de la direction (appui au cadrage, assistance à la chefferie de projet, aide à la rédaction de cahiers des charges de prestations intellectuelles, ...), composée de 6 chefs de projets/consultants volontaires

Les directions générales doivent également mettre en place une capitalisation des connaissances sur les prestations réalisées, qui permettra de tirer des retours d'expérience pertinents pour d'éventuelles nouvelles prestations. Le STMAR est en charge de la coordination et de la diffusion de cet exercice de capitalisation des connaissances.

2.11.4) Détail des dépenses de conseil extérieur réalisées par le ministère

Consommation des crédits

Exercices		AE Brutes	Retraitements	AE Nettes
Année 2022	Transition écologique	84 418 973 €	59 769 857 €	24 649 116 €
	Cohésion des territoires	516 500 €	/	516 500 €
	Mer	190 867 €	/	190 867 €
1 ^{er} semestre 2023	Transition écologique	8 517 345 €	1 076 879 €	7 440 466 €
	Transition énergétique	5 543 794 €	3 680 145 €	1 863 650 €

Pour le ministère de la transition écologique, les retraitements concernent des prestations relatives à l'éolien en mer et à des contrôles réglementaires (certificat d'économie d'énergie et contrôles pour les véhicules). Ont

été également exclues des dépenses effectuées pour le compte de l'ANAH dans le cadre du projet MaPrimRénov et donc remboursées par l'ANAH. Plus marginalement des flux internes (commandes à des tiers publics) ont été neutralisés.

Le dispositif mis en place a permis une diminution importante des nouveaux engagements en 2022 par rapport à l'année 2021. Cette diminution s'explique par l'efficacité du dispositif ministériel mis en place mais aussi par la fin de projets structurants pour le ministère, qui se sont réalisés entre 2018 et 2021 (réforme des aides au logement, réorganisations internes de la DGITM et de la DGALN, rebudgétisation du fonds de prévention des risques naturels majeurs par exemple).

Les directions du ministère ont établi une programmation 2023 du recours aux prestations intellectuelles qui comportait un certain nombre d'enveloppes prévisionnelles ne correspondant pas nécessairement à des projets identifiés. Le niveau actuel de consommation permet d'envisager une consommation 2023 inférieure à la cible arrêtée pour 2023.

Détail des AE consommées par programme budgétaire

Programmes		AE 2022	AE S1 2023
109	Aide à l'accès au logement	-371 782 €	/
112	Impulsion et coordination de la politique d'aménagement du territoire	167 085 €	/
113	Paysage, eau et biodiversité	3 955 318 €	846 887 €
135	Urbanisme, territoires et amélioration de l'habitat	3 180 603 €	2 343 853 €
147	Politique de la ville	349 415 €	61 350 €
159	Expertise, information géographique et météorologie	1 412 887 €	94 208 €
174	Energie, climat et après-mines	3 362 854 €	1 863 650 €
177	Hébergement, parcours vers le logement et insertion des personnes vulnérables	125 820 €	5 170 €
181	Prévention des risques	1 640 148 €	885 025 €
203	Infrastructures et services de transports	9 192 409 €	2 412 052 €
205	Affaires maritimes, pêche et aquaculture	190 867 €	/
217	Conduite et pilotage des politiques de l'écologie, du développement et de la mobilité durables	2 150 859 €	734 621 €
380	Fonds d'accélération de la transition écologique dans les territoires	/	57 301 €
TOTAL		25 356 483 €	9 304 116 €

Détail des AE consommées par nature d'achat

Natures d'achat		AE 2022	AE S1 2023
38.02.04	CONSEIL COMMUNICATION	708 456 €	80 592 €
40.01.01	AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER	805 315 €	153 497 €
40.01.02	CONSEIL EN STRATEGIE ET ORGANISATION	5 142 924 €	1 489 186 €
40.01.03	CONSEIL EN RECRUTEMENT RH	313 214 €	201 850 €
40.01.06	PRESTATION DE CONSEIL METIER	12 353 887 €	5 510 967 €
40.01.13	ETUDE TECHNIQUE METIER YC RetD		416 160 €
40.03.01	CONSEIL ET EXPERT JURIDIQUE	6 022 204 €	1 312 474 €
45.01.04	CONSEIL EXPERTISE EN ASSURANCE	10 483 €	139 390 €
TOTAL		25 356 483 €	9 304 116 €

Liste de prestations réalisées auprès des 5 principaux fournisseurs pour le ministère

CLIFFORD CHANCE EUROPE LLP		SIREN n° 483773131
Montant	2 444 400 €	
Programme	203	
Objet de la prestation	Mission d'assistance, de conseil juridique et de représentation dans le cadre de tout litige relatif à l'exécution de l'accord international et du contrat de concession relatifs à la conception, la construction, l'exploitation et l'entretien de la section internationale située entre Perpignan et Figueras d'une ligne ferroviaire à grande vitesse et Prestations de conseil juridique et stratégique dans le cadre du projet de réaménagement de l'aéroport Nantes-Atlantique	
Service bénéficiaire	Direction générale des infrastructures, des transports et des mobilités (DGITM)	
Date de notification	11 bons de commande ont été établis en 2022 et 2023	
Date d'exécution	Non identifiée	

ORRICK HERRINGTON ET SUTCLIFFE (EUROPE) LLP		SIREN n° 808676316
Montant	2 071 282 €	
Programme	174	
Objet de la prestation	Prestations de Conseil juridique et financier relatif aux projets éoliens en mer	
Service bénéficiaire	Direction générale de l'énergie et du climat (DGEC)	
Date de notification	12 bons de commande émis en 2022 et 2023 sur un accord-cadre notifié le 29 avril 2020	
Date d'exécution	Sur une durée de 48 mois après notification	

AERIAL		SIREN n° 352411961
Montant	1 470 533 €	
Programme	203	
Objet de la prestation	Prestations de conseil et d'assistance à maîtrise d'ouvrage à la mission « contrôle sanction automatisé » (CSA) pour la mise en œuvre de ZFE, des contrôles des voies réservées, du pesage en marché et des radars sonores	
Service bénéficiaire	Direction générale des Infrastructures, des Transports et des Mobilités (DGITM)	
Date de notification	4 bons de commande émis en 2022 et 2023	
Date d'exécution	Non identifiée	

ERNST ET YOUNG ADVISORY		SIREN n°348006446
Montant	1 135 000 €	
Programme	135	
Objet de la prestation	Mission d'appui auprès de la DGALN pour la mise en place de la nouvelle aide unique « Ma Prime Adapt' » en faveur de l'adaptation des logements au vieillissement.	
Service bénéficiaire	Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN)	
Date de notification	Marché notifié le 6 avril 2023	
Date d'exécution	30 mois	

360		SIREN n° 823822291
Montant	974 234 €	
Programme	135	
Objet de la prestation	Assistance à la personne publique pour l'utilisation de la norme internationale ISO/AFNOR 37101 pour les appels à projets et les stratégies de territoires en faveur du développement urbain durable	
Service bénéficiaire	Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN)	
Date de notification	3 bons de commande émis en 2022 sur un accord-cadre notifié en septembre 2018	
Date d'exécution	Sur une durée de 48 mois après notification	