

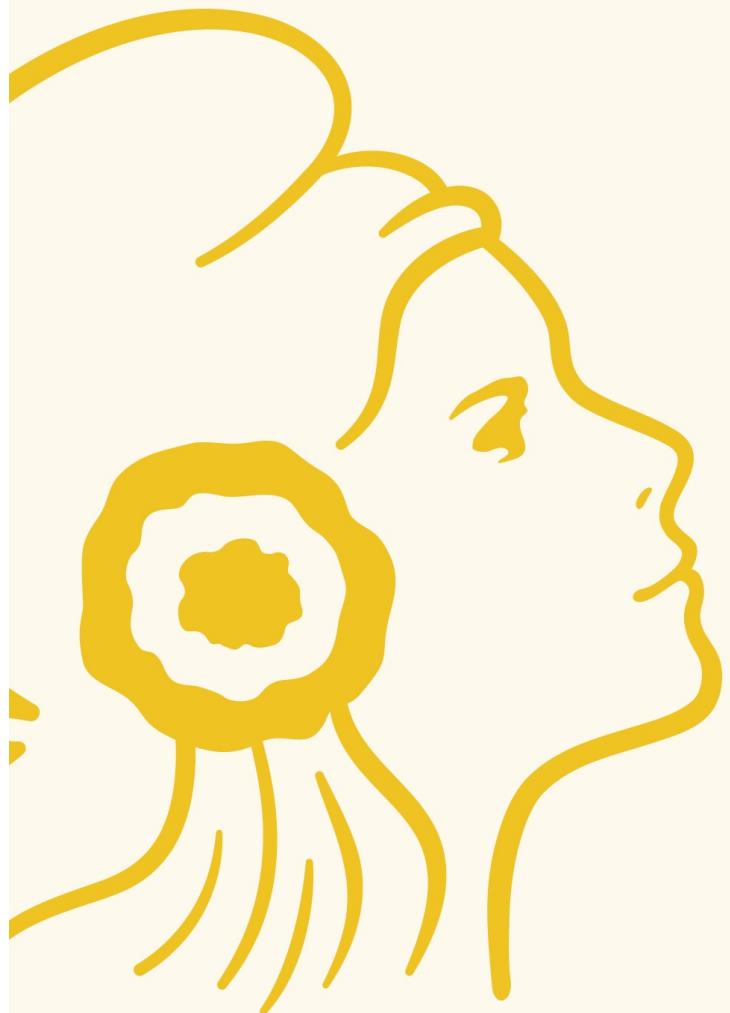


GOUVERNEMENT

Liberté
Égalité
Fraternité

Annexe au projet de loi de finances pour 2025

Recours aux conseils extérieurs



2025

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^e 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'Etat 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'Etat, 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 des exercices 2022 et 2023.

Ces dépenses correspondent aux engagements et paiements réalisés sur le périmètre du budget général de l'Etat et des comptes spéciaux dotés de crédits. Elles comprennent toutes les prestations de conseils extérieurs comptabilisées dans le système d'information financière de l'Etat 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 sur des problématiques métiers (GM 40.01.06)

- Etude 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'Etat). 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 aux projets de loi de finances pour 2023 et 2024.

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 indue 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. A cette fin, les ministères associent leur contrôleur budgétaire et comptable ministériel (CBCM) à leurs travaux autant que nécessaire.

SOMMAIRE

1.

1. Orientations stratégiques	10
1.1 Stratégie de recours aux conseils extérieurs	10
1.2 Dispositif de maîtrise des engagements de prestations intellectuelles de conseils extérieurs	10
1.3 Synthèse des dépenses réalisées	17
2. Politiques ministérielles de recours aux conseils extérieurs	49
2.1. Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire	49
2.2. Ministère des armées	54
2.3. Ministère de la Culture	58
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	64

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, mise à jour le 10 mai 2023

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

- un contrôle interne renforcé, ayant pour objets (i) de programmer les engagements en prestations intellectuelles à venir sur l'année, (ii) 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 (iii) de s'assurer que les prestations sont réalisées sur les marchés adéquats (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 15 groupes marchandises de prestations intellectuelles. A ce jour, 16 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 par le secrétariat général du ministère est soumis chaque année 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 ;
- une charte de déontologie spécifique aux achats adossée à un dispositif de formation, 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 dépôt obligatoire et tracé en cas de risques de conflit d'intérêt ;
- un dispositif d'évaluation des prestations et de 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.

Un dispositif de contrôle interne *a priori* a été institué pour toutes commandes de prestations intellectuelles, quel que soit le montant. Il repose sur (i) une programmation annuelle des engagements à venir de prestations intellectuelles et (ii) une procédure de validation préalable du recours à un prestataire extérieur. 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.**

La procédure de validation préalable est mise en œuvre au niveau ministériel (validation CME) ou au niveau directionnel en fonction de la nature et du montant estimé des besoins. Le contrôle 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.

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.

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. En 2024, des créations d'emplois ont accompagné cette évolution. Ainsi, 22 créations d'emplois dont 15 à l'Agence pour l'Information financière de l'Etat (AIFE) et 6 au sein du service du numérique du secrétariat général ont été pourvues. Concernant la transformation de la fonction publique, la DITP bénéficie en 2024 de 45 créations d'emploi dont 20 vont renforcer l'Agence de Conseil Interne de l'Etat et 25 sont affectées au sein des laboratoires d'innovation territoriales placés auprès des préfets de région. Le PLF 2025 poursuit la volonté de favoriser la ré internalisation des prestations et le développement des compétences de conseil interne, en maintenant à niveau les moyens significativement renforcés par la LFI 2024.

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.

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	72
2.6. Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères	83
2.7. Ministère de l'Intérieur et des Outre-mer	88
2.8. Ministère de la Justice	93
2.9. Services du Premier ministre	98
2.10. Ministère de la Santé et de la Prévention, Ministère des Solidarités, de l'autonomie et des personnes handicapées, Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion	104
2.11. Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires et Ministère de la Transition énergétique	114

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'efficience 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 des dispositions de l'article 179 de la loi de finances pour 2020 modifiée, le document présente les dépenses en prestations externes intellectuelles pour les deux gestions précédentes.

Le montant moyen d'une commande est de 15 686 € en 2023 (contre 29 618 € en 2022 et 55 930 € en 2021), puisque 4 682 nouvelles commandes ou ajustements de commandes ont été engagés sur le budget de l'Etat, pour un montant total de 73,4 M€ (contre 137,3 M€ en 2022).

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'Etat 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 était de réduire de 35 % les engagements annuels de l'Etat par rapport aux autorisations d'engagement consommées en 2021. Finalement une baisse de 73 % a été enregistrée, dépassant largement les objectifs fixés.

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 CBCM.

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

Conformément au décret n° 2016-247 du 3 mars 2016 créant la Direction des achats de l'Etat (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.

Depuis 2022, des moyens supplémentaires ont été affectés à la DITP pour internaliser les expertises nécessaires à ses missions et renforcer le service de conseil interne. Ainsi, depuis 2023, les seules missions pour lesquelles il a été fait appel à des consultants externes concernent l'accompagnement de plusieurs académies du ministère de l'Education nationale pour améliorer l'efficacité de leurs services RH, un programme d'amélioration de la qualité des services rendus aux étudiants dans les universités et la formation d'un réseau de formateurs au sein des services déconcentrés du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse. En effet, compte tenu de la nécessité d'accompagner plusieurs sites, un renfort capacitaire de consultants externes était nécessaire. Toutes les autres missions lancées depuis 2023 ont été menées avec des équipes composées intégralement d'agents du service « conseil interne » de la DITP.

En 2024, la loi de finances initiale (LFI) a ouvert 20 ETP complémentaires pour créer l'Agence de conseil interne de l'Etat, rattachée au délégué interministériel à la transformation publique avec un effectif de 55 ETPT. Au-delà des missions conduites avec ses ressources pour d'autres administrations, l'Agence développe des activités de formation, de partage des connaissances et d'animation de communautés à destination des agents de l'Etat impliqués dans des activités de transformation publique.

Création d'un pôle interministériel d'achat de prestations intellectuelles en matière de stratégie et d'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 2024, le PIAPI a fait l'objet de 267 sollicitations par les ministères et établissements publics.

Le PIAPI a ainsi participé à 36 comités d'engagement ministériels ayant examiné 53 dossiers requérant un avis DITP en application de la circulaire Premier ministre du 19 janvier 2022. Sur ces 53 dossiers, ont été rendus 30 avis favorables et 6 avis défavorables, 4 ont été renvoyés dans la perspective d'une internalisation totale ou partielle, et 13 n'ont au final pas requis d'avis DITP. Les autres sollicitations ont consisté pour 97 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 42 d'entre elles sur des précisions relatives à l'application de la circulaire Premier ministre du 19 janvier 2022 ; pour 75 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 réfaction. 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.

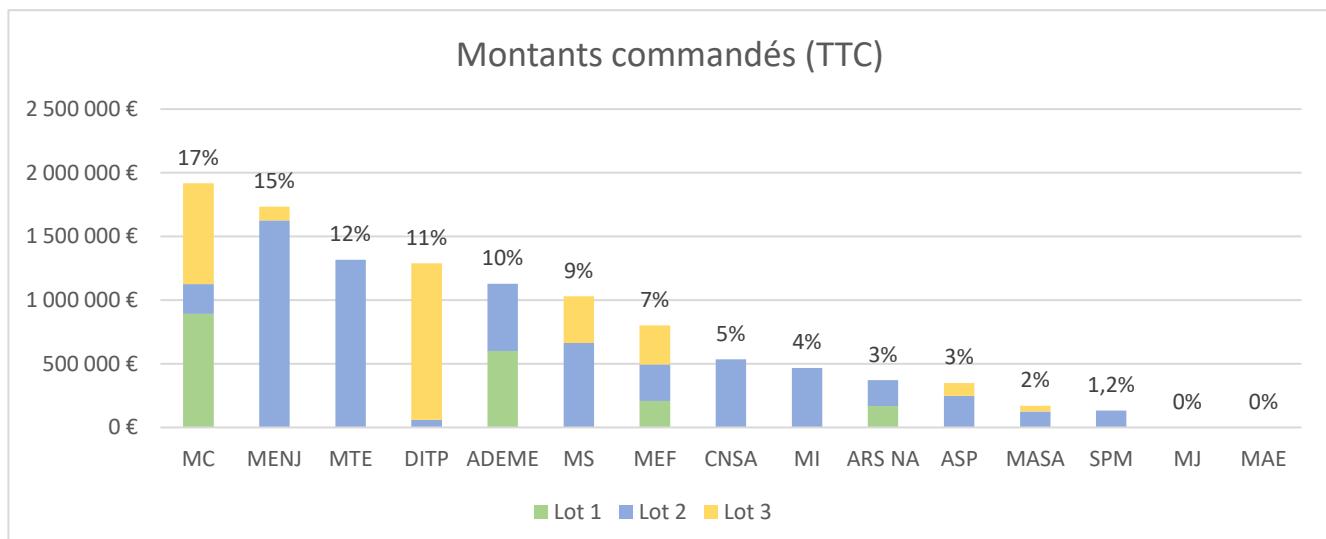
5. Capitalisation des connaissances

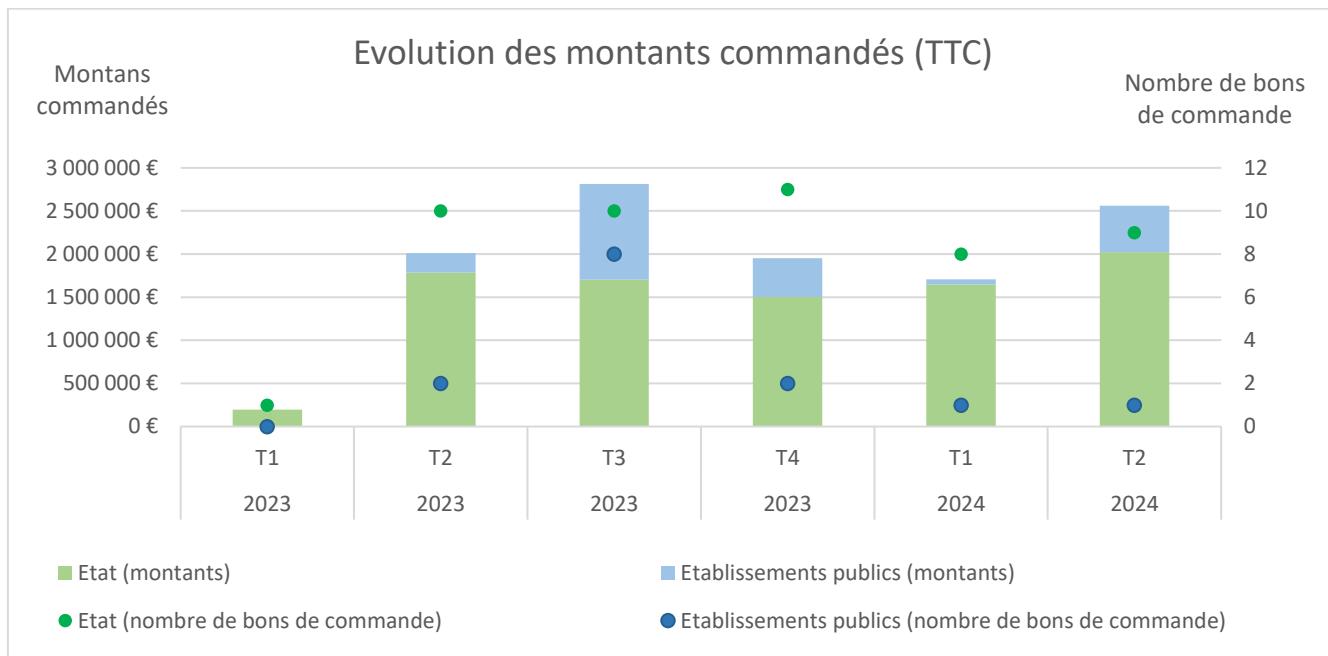
La capitalisation est assurée par deux vecteurs :

- le premier est 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 sont intégrés 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 2024, 63 bons de commande ont été passés sur ce nouvel accord-cadre, pour un montant cumulé de 11 243 896 €.





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

- Programme d'amélioration de la qualité des services rendus aux étudiants dans les universités : un bon de commande de 559 620 € passé auprès de la société BearingPoint (titulaire du lot 3 de l'accord cadre interministériel de la DITP)
- Formation d'un réseau de formateurs du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse en vue d'améliorer la posture managériale : un bon de commande de 73 458 € passé auprès de la société Sia Partners (titulaire du lot 3 de l'accord cadre interministériel de la DITP).

Exemples de missions lancées en 2024 par la DITP totalement internalisées :

- Amélioration du fonctionnement d'une direction d'administration centrale du ministère de l'Intérieur
- Amélioration des relations écoles familles et notamment le processus d'inscription
- Opérationnalisation de France Service Agriculture et simplification des processus d'installation/transmission
- Optimisation de l'offre de service aux exploitants & travailleurs occasionnels en agriculture (MSA)
- Optimisation du dispositif d'attribution des logements sociaux aux fonctionnaires d'Ile-de-France
- Préparation d'une expérimentation d'un nouveau dispositif d'attribution de logements sociaux aux fonctionnaires d'Alpes maritimes
- Améliorer le recours aux solutions de répit pour les aidants
- Réorganisation d'une sous-direction d'administration centrale du ministère de la santé
- Améliorer l'adéquation de l'offre en matière d'école inclusive avec les besoins des enfants porteurs de troubles du neurodéveloppement et mise en place d'un dispositif de pilotage de la performance des dispositifs
- Amélioration du fonctionnement des services d'accueil unique aux justiciables et définition d'un référentiel d'accueil
- Amélioration du tri des biodéchets à la source
- Opérationnalisation du mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (MACF)
- CEA - Simplification des tâches administratives des chercheurs
- CNRS - Simplification des tâches administratives des chercheurs
- Amélioration de la qualité de service de la fonction RH à l'APHM

- Amélioration de la politique d'évaluation de la protection du secret
- Appui au déploiement du programme Services publics+ à l'université de Lille (Phase 1)
- Déploiement du programme Services Publics+ à l'université de Poitiers
- Déploiement d'un programme d'efficacité opérationnelle dans les consulats
- Conception d'un outil d'aide au suivi de l'implantation des services publics
- Elaboration des programmes de simplification ministériels
- Bilan du Partenariat pour un gouvernement ouvert (PGO)
- Améliorer le dispositif de pilotage des délais d'installations industrielles

Dans ses processus internes, la DITP est dotée d'un comité d'engagement pour l'ensemble de ses prestations, quels qu'en soient 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 depuis 2021

Consommation	AE 2021	CP 2021	AE 2022	CP 2022	AE 2023	CP 2023
Total	271 486 738 €	234 995 629 €	137 309 881 €	156 322 300 €	73 441 766 €	87 031 362 €

Le montant des engagements 2023 a diminué de 47 % par rapport à 2022 et de 73 % par rapport à 2021. L'objectif de réduire de 35 % les engagements de l'Etat par rapport aux autorisations d'engagement consommées en 2021 a donc été dépassé.

Répartition des engagements par ministère

Tableau comparant les engagements réalisés par ministères, au sens des ministères auxquels les crédits sont mis à disposition en LFI pour les années 2022 et 2023

Ministères (format LFI 2022)	2022	Ministères (format LFI 2023)	2023
Mer	190 867 €	Services du Premier ministre	3 420 621 €
Services du Premier ministre	4 300 402 €	Solidarités, autonomie et personnes handicapées	3 936 177 €
Solidarités et santé	13 330 303 €	Santé et prévention	65 185 €
Agriculture et alimentation	807 955 €	Agriculture et souveraineté alimentaire	343 027 €
Armées	14 679 699 €	Armées	18 476 630 €
Culture	3 634 504 €	Culture	3 139 297 €
Education nationale, jeunesse et sports	4 102 572 €	Education nationale et jeunesse	2 612 827 €
		Sports et Jeux olympiques et paralympiques	454 836 €
Enseignement supérieur, recherche et innovation	607 024 €	Enseignement supérieur et recherche	168 645 €
Europe et affaires étrangères	237 119 €	Europe et affaires étrangères	879 521 €
Intérieur	11 597 237 €	Intérieur et Outre-mer	8 669 992 €
Outre-mer	976 045 €		
Justice	4 178 013 €	Justice	2 136 647 €
Cohésion des territoires et relations avec les collectivités territoriales	516 500 €	Transition écologique et cohésion des territoires	15 318 908 €
Transition écologique	24 649 116 €		
Travail, emploi et insertion	10 864 177 €	Transition énergétique	3 090 594 €
Economie, finances et relance	17 448 934 €	Travail, plein emploi et insertion	1 832 050 €
Transformation et fonction publiques	2 608 295 €	Economie, finances et souveraineté industrielle et numérique	6 819 032 €
Crédits interministériels	22 581 119 €	Transformation et fonction publiques	685 035 €
TOTAL	137 309 881 €	Crédits interministériels	1 392 744 €
		TOTAL	73 441 766 €

Répartition des engagements par mission du budget de l'État

Mission	AE 2021	AE 2022	AE 2023	Nombre d'engagements 2021	Nombre d'engagements 2022	Nombre d'engagements 2023
Action extérieure de l'État	238 788 €	197 859 €	168 443 €	27	33	24
Administration générale et territoriale de l'État	22 662 844 €	5 910 720 €	2 930 957 €	226	242	227
Agriculture, alimentation, forêt et affaires rurales	1 974 521 €	806 715 €	320 615 €	49	31	13
Aide publique au développement	1 200 €	33 260 €	711 078 €	1	4	2
Anciens combattants, mémoire et liens avec la Nation	144 041 €	169 596 €	87 073 €	12	7	5
Approvisionnement de l'Etat et des forces armées en produits pétroliers ...	/	/	1 €	/	/	1
Cohésion des territoires	22 714 290 €	3 572 023 €	4 173 762 €	292	222	191
Conseil et contrôle de l'État	720 643 €	554 162 €	76 404 €	22	22	5
Contrôle de la circulation et du stationnement routiers	21 419 892 €	1 199 396 €	/	34	6	/
Culture	4 388 976 €	3 415 270 €	2 828 305 €	264	242	277
Défense	21 594 304 €	14 600 047 €	18 275 476 €	612	866	666
Développement agricole et rural	3 400 €	/	/	1	/	/
Direction de l'action du Gouvernement	8 108 750 €	3 227 031 €	2 538 606 €	141	119	117
Écologie, développement et mobilité durables	38 096 974 €	21 905 342 €	14 582 785 €	915	938	1 003
Économie	8 965 235 €	13 814 902 €	2 263 673 €	108	111	87
Enseignement scolaire	9 158 185 €	3 062 188 €	2 480 523 €	228	224	374
Exploitations industrielles des ateliers aéronautiques de l'Etat	/	/	114 080 €	/	/	10
Gestion des finances publiques	13 357 427 €	3 640 032 €	4 555 358 €	279	313	274
Gestion du patrimoine immobilier de l'État	4 770 351 €	6 140 925 €	4 799 441 €	193	207	270
Immigration, asile et intégration	8 602 072 €	1 617 675 €	685 095 €	35	35	27
Investir pour la France de 2030	/	/	226 092 €	/	/	7

Mission	AE 2021	AE 2022	AE 2023	Nombre d'engagements 2021	Nombre d'engagements 2022	Nombre d'engagements 2023
Justice	5 171 886 €	4 178 013 €	2 136 647 €	308	333	206
Médias, livre et industries culturelles	226 554 €	219 234 €	310 992 €	20	29	25
Outre-mer	1 627 476 €	976 045 €	813 440 €	53	56	33
Plan de relance	10 274 464 €	7 181 191 €	137 015 €	152	124	20
Publications officielles et information administrative	474 040 €	111 328 €	157 093 €	34	23	17
Recherche et enseignement supérieur	527 303 €	607 024 €	168 645 €	24	10	47
Santé	17 597 953 €	2 542 457 €	65 185 €	28	21	2
Sécurités	5 423 537 €	2 869 445 €	4 240 499 €	107	229	380
Solidarité, insertion et égalité des chances	17 082 957 €	10 984 899 €	4 011 557 €	142	147	85
Sport, jeunesse et vie associative	644 934 €	1 041 624 €	609 552 €	29	26	19
Transformation et fonction publiques	18 508 330 €	11 867 298 €	-2 858 676 €	336	282	147
Travail et emploi	7 005 410 €	10 864 177 €	1 832 050 €	182	187	121
TOTAL	271 486 738 €	137 309 881 €	73 441 766 €	4 854	5 089	4 682

En 2023, la mission Défense représente la première mission en montant d'engagements, avec 25 % des dépenses constatées.

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

Missions	AE consommées 2022	AE ouvertes en LFI 2022	Part 2022	AE consommées 2023	AE ouvertes en LFI 2023	Part 2023
Action extérieure de l'État	197 859 €	3 055 713 556 €	0,006%	168 443 €	3 220 167 697 €	0,005%
Administration générale et territoriale de l'État	5 910 720 €	4 405 048 280 €	0,134%	2 930 957 €	4 859 598 566 €	0,060%
Agriculture, alimentation, forêt et affaires rurales	806 715 €	3 030 155 329 €	0,027%	320 615 €	3 882 989 033 €	0,008%
Aide publique au développement	33 260 €	6 621 523 021 €	0,001%	711 078 €	8 041 706 700 €	0,009%
Anciens combattants, mémoire et liens avec la Nation	169 596 €	2 085 082 504 €	0,008%	87 073 €	1 924 164 355 €	0,005%

Missions	AE consommées 2022	AE ouvertes en LFI 2022	Part 2022	AE consommées 2023	AE ouvertes en LFI 2023	Part 2023
Cohésion des territoires	3 572 023 €	17 295 366 092 €	0,021%	4 173 762 €	18 012 985 406 €	0,023%
Conseil et contrôle de l'État	554 162 €	713 408 266 €	0,078%	76 404 €	904 471 943 €	0,008%
Crédits non répartis	/	847 667 000 €	/	/	1 454 000 000 €	/
Culture	3 415 270 €	3 490 087 790 €	0,098%	2 828 305 €	3 738 808 077 €	0,076%
Défense	14 600 047 €	59 586 044 877 €	0,025%	18 275 476 €	62 005 443 014 €	0,029%
Direction de l'action du Gouvernement	3 227 031 €	849 646 426 €	0,380%	2 538 606 €	941 361 412 €	0,270%
Énergie, développement et mobilité durables	21 905 342 €	21 577 007 728 €	0,102%	14 582 785 €	38 974 651 770 €	0,037%
Économie	13 814 902 €	3 409 389 315 €	0,405%	2 263 673 €	7 552 026 759 €	0,030%
Engagements financiers de l'État	/	207 274 117 743 €	/	/	53 516 946 497 €	/
Enseignement scolaire	3 062 188 €	77 756 863 491 €	0,004%	2 480 523 €	82 550 687 404 €	0,003%
Gestion des finances publiques	3 640 032 €	10 016 173 792 €	0,036%	4 555 358 €	10 929 133 177 €	0,042%
Immigration, asile et intégration	1 617 675 €	1 993 451 011 €	0,081%	685 095 €	2 674 824 290 €	0,026%
Investir pour la France de 2030	/	34 009 300 000 €	/	226 092 €	262 500 000 €	0,086%
Justice	4 178 013 €	12 770 735 263 €	0,033%	2 136 647 €	12 517 893 647 €	0,017%
Médias, livre et industries culturelles	219 234 €	698 172 643 €	0,031%	310 992 €	702 387 108 €	0,044%
Outre-mer	976 045 €	2 635 225 631 €	0,037%	813 440 €	2 718 640 111 €	0,030%
Plan de relance	7 181 191 €	1 511 259 372 €	0,475%	137 015 €	0 €	/
Pouvoirs publics	/	1 047 610 762 €	/	/	1 076 534 706 €	/
Recherche et enseignement supérieur	607 024 €	29 247 943 082 €	0,002%	168 645 €	31 212 650 565 €	0,001%
Régimes sociaux et de retraite	/	6 102 351 871 €	/	/	6 136 919 771 €	/
Relations avec les collectivités territoriales	/	4 916 695 773 €	/	/	4 399 700 846 €	/
Remboursements et dégrèvements	/	130 607 941 162 €	/	/	131 641 999 781 €	/

Missions	AE consommées 2022	AE ouvertes en LFI 2022	Part 2022	AE consommées 2023	AE ouvertes en LFI 2023	Part 2023
Santé	2 542 457 €	1 296 427 535 €	0,196%	65 185 €	3 363 491 268 €	0,002%
Sécurités	2 869 445 €	22 669 429 829 €	0,013%	4 240 499 €	24 617 517 107 €	0,017%
Solidarité, insertion et égalité des chances	10 984 899 €	28 007 064 996 €	0,039%	4 011 557 €	29 378 505 721 €	0,014%
Sport, jeunesse et vie associative	1 041 624 €	1 692 266 253 €	0,062%	609 552 €	1 519 055 860 €	0,040%
Transformation et fonction publiques	11 867 298 €	447 576 617 €	2,651%	-2 858 676 €	819 075 201 €	-0,349%
Travail et emploi	10 864 177 €	15 793 098 037 €	0,069%	1 832 050 €	20 288 956 993 €	0,009%
Contrôle et exploitation aériens	/	2 372 975 156 €	/	/	2 103 759 106 €	/
Publications officielles et information administrative	111 328 €	155 379 722 €	0,072%	157 093 €	152 668 748 €	0,103%
Contrôle de la circulation et du stationnement routiers	1 199 396 €	1 535 135 836 €	0,078%	/	1 640 756 534 €	/
Développement agricole et rural	/	126 000 000 €	/	/	126 000 000 €	/
Financement des aides aux collectivités pour l'électrification rurale	/	360 000 000 €	/	/	360 000 000 €	/
Gestion du patrimoine immobilier de l'État	6 140 925 €	365 606 827 €	1,680%	4 799 441 €	480 000 000 €	1,000%
Participations financières de l'État	/	9 592 050 000 €	/	/	17 117 486 312 €	/
Pensions	/	61 104 461 975 €	/	/	64 359 615 631 €	/
Avances à l'audiovisuel public	/	3 701 315 775 €	/	/	3 815 713 610 €	/
Avances aux collectivités territoriales	/	114 877 485 112 €	/	/	124 830 461 557 €	/
Prêts à des États étrangers	/	1 724 028 997 €	/	/	1 217 111 952 €	/
Prêts et avances à des particuliers ou à des organismes privés	/	295 050 000 €	/	/	275 050 000 €	/
Avances à divers services de l'État ou organismes gérant des services publics	/	11 948 400 000 €	/	/	10 600 419 989 €	/
Plan d'urgence face à la crise sanitaire	/	200 000 000 €	/	/	/	/
Investissements d'avenir	/	/	/	/	/	/
Approvisionnement en produits pétroliers et énergies alternatives (...)	/	/	/	1 €	/	/

Missions	AE consommées 2022	AE ouvertes en LFI 2022	Part 2022	AE consommées 2023	AE ouvertes en LFI 2023	Part 2023
Exploitations industrielles des ateliers aéronautiques de l'Etat	/		/	114 080 €	/	/
TOTAL	137 309 881 €	925 817 734 447 €	0,015%	73 441 766 €	802 918 838 224 €	0,009%

Part des dépenses dans le total des crédits alloués au programme

Programmes	AE consommées 2022	AE ouvertes en LFI 2022	Part 2022	AE consommées 2023	AE ouvertes en LFI 2023	Part 2023
Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire						
P.142 – Enseignement supérieur et recherche agricoles	/	382 498 634 €	/	/	426 488 676 €	/
P.143 – Enseignement technique agricole	1 240 €	1 527 060 787 €	0,000%	22 412 €	1 595 417 639 €	0,001%
P.149 – Compétitivité et durabilité de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt	412 387 €	1 774 876 891 €	0,023%	51 674 €	2 108 395 099 €	0,002%
P.206 – Sécurité et qualité sanitaires de l'alimentation	-14 627 €	614 173 282 €	-0,002%	/	657 543 796 €	/
P.215 – Conduite et pilotage des politiques de l'agriculture	408 955 €	641 105 156 €	0,064%	268 941 €	689 050 138 €	0,039%
P.381 – Allègements du coût du travail en agriculture (TODE-AG)	/		/	/	427 000 000 €	/
P.382 – Soutien aux associations de protection animale et aux refuges	/		/	/	1 000 000 €	/
P.775 – Développement et transfert en agriculture	/	60 480 000 €	/	/	60 480 000 €	/
P.776 – Recherche appliquée et innovation en agriculture	/	65 520 000 €	/	/	65 520 000 €	/
Ministère des armées						
P.144 – Environnement et prospective de la politique de défense	884 158 €	2 146 434 497 €	0,041%	2 628 066 €	1 989 843 904 €	0,132%
P.146 – Équipement des forces	4 372 398 €	17 087 541 038 €	0,026%	7 730 585 €	23 514 828 660 €	0,033%
P.169 – Reconnaissance et réparation en faveur du monde combattant, mémoire et liens avec la Nation	79 651 €	1 992 317 868 €	0,004%	87 073 €	1 832 613 254 €	0,005%
P.178 – Préparation et emploi des forces	6 759 919 €	14 892 868 961 €	0,045%	4 384 261 €	12 559 533 323 €	0,035%
P.191 – Recherche duale (civile et militaire)	/		/	/	150 019 167 €	/

Programmes	AE consommées 2022	AE ouvertes en LFI 2022	Part 2022	AE consommées 2023	AE ouvertes en LFI 2023	Part 2023
P.212 – Soutien de la politique de la défense	2 583 572 €	25 459 200 381 €	0,010%	3 532 564 €	23 941 237 127 €	0,015%
P.901 – Approvisionnement de l'État et des forces armées en produits pétroliers et énergies alternatives, ...	/	/	/	1 €	/	/
P.902 – Exploitations industrielles des ateliers aéronautiques de l'Etat	/	/	/	114 080 €	/	/
Ministère de la culture						
P.131 – Création	-77 382 €	921 732 976 €	-0,008%	6 240 €	1 010 988 722 €	0,001%
P.175 – Patrimoines	1 426 962 €	1 034 666 547 €	0,138%	1 209 274 €	1 111 683 198 €	0,109%
P.180 – Presse et médias	219 234 €	350 759 363 €	0,063%	304 692 €	372 049 399 €	0,082%
P.224 – Soutien aux politiques du ministère de la culture	1 919 138 €	777 340 443 €	0,247%	1 503 914 €	814 057 157 €	0,185%
P.334 – Livre et industries culturelles	/	347 413 280 €	/	6 300 €	330 337 709 €	0,002%
P.361 – Transmission des savoirs et démocratisation de la culture	146 552 €	756 347 824 €	0,019%	108 877 €	802 079 000 €	0,014%
Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique						
P.110 – Aide économique et financière au développement	-6 000 €	3 213 712 000 €	0,000%	/	3 836 895 132 €	/
P. 114 – Appels en garantie de l'État	/	3 500 909 318 €	/	/	2 582 736 463 €	/
P.117 – Charge de la dette et trésorerie de l'État	/	38 656 000 000 €	/	/	50 825 000 000 €	/
P.134 – Développement des entreprises et régulations	1 565 140 €	1 790 399 579 €	0,087%	1 261 585 €	6 304 482 095 €	0,020%
P.145 – Épargne	/	60 208 425 €	/	/	59 210 034 €	/
P.156 – Gestion fiscale et financière de l'État et du secteur public local	1 286 782 €	7 580 111 927 €	0,017%	1 500 260 €	8 232 420 521 €	0,018%
P.192 – Recherche et enseignement supérieur en matière économique et industrielle	/	619 580 262 €	/	/	681 599 180 €	/
P.193 – Recherche spatiale	/	1 642 286 109 €	/	/	1 865 683 825 €	/
P.195 – Régimes de retraite des mines, de la SEITA et divers	/	1 095 812 475 €	/	/	1 056 304 524 €	/
P.198 – Régimes sociaux et de retraite des transports terrestres	/	4 204 530 026 €	/	/	4 278 605 877 €	/
P.200 – Remboursements et dégrèvements d'impôts d'État	/	123 981 941 162 €	/	/	127 055 014 673 €	/

Programmes	AE consommées 2022	AE ouvertes en LFI 2022	Part 2022	AE consommées 2023	AE ouvertes en LFI 2023	Part 2023
P.201 – Remboursements et dégrèvements d'impôts locaux	/	6 626 000 000 €	/	/	4 586 985 108 €	/
P.218 – Conduite et pilotage des politiques économiques et financières	2 146 934 €	857 887 759 €	0,250%	2 884 672 €	1 085 930 355 €	0,266%
P.220 – Statistiques et études économiques	263 355 €	432 461 030 €	0,061%	127 013 €	458 914 015 €	0,028%
P.302 – Facilitation et sécurisation des échanges	206 316 €	1 578 174 106 €	0,013%	170 426 €	1 610 782 301 €	0,011%
P.305 – Stratégies économiques	11 986 407 €	416 727 562 €	2,876%	875 075 €	714 516 859 €	0,122%
P.336 – Dotation du Mécanisme européen de stabilité	/	57 000 000 €	/	/	50 000 000 €	/
P.340 – Haut Conseil des finances publiques	/	1 352 354 €	/	/	/	/
P.343 – Plan France Très haut débit	/	21 801 144 €	/	/	74 113 790 €	/
P.355 – Charge de la dette de SNCF Réseau reprise par l'État	/	836 000 100 €	/	/	900 000 000 €	/
P.365 – Renforcement des fonds propres de l'AFD	/	190 000 000 €	/	/	150 000 000 €	/
P.366 – Matériels sanitaires pour faire face à la crise de la covid-19	/	200 000 000	/	/	/	/
P.367 – Financement des opérations patrimoniales en 2023 sur le CAS « Participations financières de l'État »	/	748 000 000 €	/	/	/	/
P.369 – Amortissement de la dette de l'État liée à la covid-19	/	165 000 000 000 €	/	/	/	/
P.501 – Présidence de la République	/	105 300 000 €	/	/	110 459 700 €	/
P.511 – Assemblée nationale	/	552 490 000 €	/	/	571 005 584 €	/
P.521 – Sénat	/	338 584 600 €	/	/	346 294 600 €	/
P.531 – Conseil constitutionnel	/	15 963 000 €	/	/	13 295 000 €	/
P.533 – Cour de justice de la République	/	984 000 €	/	/	984 000 €	/
P.541 – La Chaîne parlementaire	/	34 289 162 €	/	/	34 495 822 €	/
P.551 – Provision relative aux rémunérations publiques	/	423 667 000 €	/	/	80 000 000 €	/
P.552 – Dépenses accidentielles et imprévisibles	/	424 000 000 €	/	/	1 374 000 000 €	/
P.731 – Opérations en capital intéressant les participations financières de l'État	/	7 707 000 000 €	/	/	10 531 000 000 €	/

Programmes	AE consommées 2022	AE ouvertes en LFI 2022	Part 2022	AE consommées 2023	AE ouvertes en LFI 2023	Part 2023
P.732 – Désendettement de l'État et d'établissements publics de l'État	/	1 885 050 000 €	/	/	6 586 486 312 €	/
P.741 – Pensions civiles et militaires de retraite et allocations temporaires d'invalidité	/	57 687 426 487 €	/	/	60 999 767 833 €	/
P.742 – Ouvriers des établissements industriels de l'État	/	1 935 789 335 €	/	/	2 028 565 234 €	/
P.743 – Pensions militaires d'invalidité et des victimes de guerre et autres pensions	/	1 481 246 153 €	/	/	1 331 282 564 €	/
P.755 – Désendettement de l'État	/	568 523 343 €	/	/	618 165 071 €	/
P.821 – Avances à l'ASP, au titre du préfinancement des aides communautaires de la PAC	/	10 000 000 000 €	/	/	10 000 000 000 €	/
P.823 – Avances à des organismes distincts de l'État et gérant des services publics	/	332 400 000 €	/	/	228 800 000 €	/
P.824 – Prêts et avances à des services de l'État	/	707 000 000 €	/	/	256 619 989 €	/
P.825 – Avances à l'ONIAM au titre de l'indemnisation des victimes du Benfluorex	/	15 000 000 €	/	/	15 000 000 €	/
P.826 – Prêts aux exploitants d'aéroports touchés par la crise de covid-19 au titre des dépenses de sûreté-sécurité	/	150 000 000 €	/	/	/	/
P.829 – Prêts destinés au financement des infrastructures de transports collectifs du quotidien de la métropole d'Aix-Marseille-Provence	/	744 000 000 €	/	/	/	/
P.830 – Prêts à FranceAgriMer au titre des préfinancements de fonds europ.	/	/	/	/	100 000 000 €	/
P.832 – Avances aux collectivités et établissements publics, et à la Nouvelle-Calédonie	/	6 000 000 €	/	/	6 000 000 €	/
P.833 – Avances sur le montant des impositions revenant aux régions, départements, communes, ...	/	114 871 485 112 €	/	/	124 824 461 557 €	/
P.841 – France Télévisions	/	2 406 803 300 €	/	/	2 430 513 517 €	/
P.842 – ARTE France	/	278 645 663 €	/	/	303 464 377 €	/
P.843 – Radio France	/	588 791 670 €	/	/	623 406 038 €	/
P.844 – France Médias Monde	/	259 562 750 €	/	/	284 734 306 €	/

Programmes	AE consommées 2022	AE ouvertes en LFI 2022	Part 2022	AE consommées 2023	AE ouvertes en LFI 2023	Part 2023
P.845 – Institut national de l'audiovisuel	/	89 738 042 €	/	/	93 629 039 €	/
P.847 – TV5 Monde	/	77 774 350 €	/	/	79 966 333 €	/
P.851 – Prêts du Trésor à des États étrangers ...	/	1 500 000 000 €	/	/	1 000 000 000 €	/
P.852 – Prêts à des États étrangers pour consolidation de dettes ...	/	224 028 997 €	/	/	217 111 952 €	/
P.861 – Prêts et avances pour le logement des agents de l'État	/	50 000 €	/	/	50 000 €	/
P.862 – Prêts pour le développement économique et social	/	75 000 000 €	/	/	75 000 000 €	/
P.878 –Soutien à la filière nickel en Nouvelle Calédonie	/	220 000 000 €	/	/	/	/
Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse						
P.139 – Enseignement privé du premier et du second degrés	/	7 996 967 010 €	/	/	8 468 113 687 €	/
P.140 – Enseignement scolaire public du premier degré	/	24 204 473 948 €	/	22 216 €	25 667 162 133 €	0,000%
P.141 – Enseignement scolaire public du second degré	24 660 €	34 609 178 946 €	0,000%	48 120 €	36 455 921 370 €	0,000%
P.163 – Jeunesse et vie associative	520 616 €	772 070 841 €	0,067%	154 716 €	837 070 841 €	0,018%
P.214 – Soutien de la politique de l'éducation nationale	3 030 658 €	2 559 835 518 €	0,118%	2 387 775 €	2 910 862 155 €	0,082%
P.230 – Vie de l'élève	5 630 €	6 859 347 282 €	0,000%	/	7 453 210 420 €	/
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche						
P.150 – Formations supérieures et recherche universitaire	181 549 €	14 160 219 812 €	0,001%	80 940 €	15 205 807 643 €	0,001%
P.172 – Recherches scientifiques et technologiques pluridisciplinaires	425 475 €	7 740 247 222 €	0,005%	87 705 €	8 070 807 751 €	0,001%
P.231 – Vie étudiante	/	3 088 988 669 €	/	/	3 136 414 445 €	/
Ministère de l'Europe et des affaires étrangères						
P.105 – Action de la France en Europe et dans le monde	197 859 €	1 950 980 919 €	0,010%	167 643 €	2 084 769 415 €	0,008%
P.151 – Français à l'étranger et affaires consulaires	/	373 920 293 €	/	/	391 635 832 €	/
P.185 – Diplomatie culturelle et d'influence	/	730 812 344 €	/	800 €	743 762 450 €	0,000%

Programmes	AE consommées 2022	AE ouvertes en LFI 2022	Part 2022	AE consommées 2023	AE ouvertes en LFI 2023	Part 2023
P.209 – Solidarité à l'égard des pays en développement	39 260 €	3 217 811 021 €	0,001%	711 078 €	4 054 811 568 €	0,018%
Ministère de l'intérieur et des outre-mer						
P.104 – Intégration et accès à la nationalité française	247 941 €	436 922 525 €	0,057%	380 558 €	543 110 494 €	0,070%
P.123 – Conditions de vie outre-mer	422 574 €	846 550 670 €	0,050%	111 968 €	953 480 670 €	0,012%
P.138 – Emploi outre-mer	553 472 €	1 788 674 961 €	0,031%	701 472 €	1 765 159 441 €	0,040%
P.152 – Gendarmerie nationale	290 305 €	9 941 164 076 €	0,003%	512 978 €	10 367 449 313 €	0,005%
P.161 – Sécurité civile	91 999 €	677 992 702 €	0,014%	77 825 €	1 471 997 431 €	0,005%
P.176 – Police nationale	2 338 558 €	11 999 246 890 €	0,019%	3 589 887 €	12 702 800 038 €	0,028%
P.207 – Sécurité et éducation routières	148 583 €	51 026 161 €	0,291%	59 809 €	75 270 325 €	0,079%
P.216 – Conduite et pilotage des politiques de l'intérieur	4 099 162 €	1 450 060 001 €	0,283%	1 640 927 €	1 956 181 063 €	0,084%
P.232 – Vie politique	22 500 €	491 291 225 €	0,005%	/	113 358 103 €	/
P.303 – Immigration et asile	1 369 733 €	1 556 528 486 €	0,088%	304 537 €	2 131 713 796 €	0,014%
P.354 – Administration territoriale de l'Etat	1 789 059 €	2 463 697 054 €	0,073%	1 290 031 €	2 790 059 400 €	0,046%
P.751 – Structures et dispositifs de sécurité routière	1 199 396 €	339 950 000 €	0,353%	/	339 950 000 €	/
P.753 – Contrôle et modernisation de la politique de la circulation et du stationnement routiers	/	26 200 000 €	/	/	26 200 000 €	/
Ministère de la justice						
P.101 – Accès au droit et à la justice	978 870 €	680 032 697 €	0,144%	/	713 982 275 €	/
P.107 – Administration pénitentiaire	1 605 739 €	6 544 736 420 €	0,025%	1 531 536 €	5 409 946 458 €	0,028%
P.166 – Justice judiciaire	296 144 €	3 920 840 359 €	0,008%	109 224 €	4 516 356 450 €	0,002%
P.182 – Protection judiciaire de la jeunesse	740 803 €	992 297 832 €	0,075%	259 497 €	1 109 063 261 €	0,023%
P.310 – Conduite et pilotage de la politique de la justice	556 457 €	619 002 773 €	0,090%	236 389 €	764 462 906 €	0,031%
P.335 – Conseil supérieur de la magistrature	/	13 825 182 €	/	/	4 082 297 €	/

Programmes	AE consommées 2022	AE ouvertes en LFI 2022	Part 2022	AE consommées 2023	AE ouvertes en LFI 2023	Part 2023
Ministère de la santé de de la prévention						
P.183 – Protection maladie	/	1 086 950 000 €	/	/	1 220 300 000 €	/
P.204 – Prévention, sécurité sanitaire et offre de soins	2 542 457 €	209 477 535 €	1,214%	65 185 €	212 791 268 €	0,031%
P.379 - Compensation à la Sécurité sociale du coût des dons de vaccins à des pays tiers et réversement des recettes de la FRR européenne au titre du volet « Ségur investissement » du PNRR	/	/	/	/	1 930 400 000 €	/
Ministère de la mer						
P.197 – Régimes de retraite et de sécurité sociale des marins	/	802 009 370 €	/			
P.205 – Affaires maritimes, pêche et aquaculture	190 867 €	191 961 220 €	0,099%			
Services du Premier ministre						
P.126 – Conseil économique, social et environnemental	/	44 578 712 €	/	/	45 137 172 €	/
P.129 – Coordination du travail gouvernemental	2 314 656 €	709 190 779 €	0,326%	2 469 254 €	814 073 461 €	0,303%
P.137 – Égalité entre les femmes et les hommes	27 448 €	47 388 581 €	0,058%	75 380 €	62 157 966 €	0,121%
P.157 – Handicap et dépendance	169 605 €	13 237 188 020 €	0,001%			
P.158 – Indemnisation des victimes des persécutions antisémites et des actes de barbarie ...	89 945 €	92 764 636 €	0,097%	/	91 551 101 €	/
P.162 – Interventions territoriales de l'État	120 882 €	98 420 635 €	0,123%	31 419 €	85 820 393 €	0,037%
P.164 – Cour des comptes et autres juridictions financières	536 352 €	225 678 472 €	0,238%	50 424 €	247 445 493 €	0,020%
P.165 – Conseil d'État et autres juridictions administratives	17 811 €	441 798 728 €	0,004%	25 980 €	611 889 278 €	0,004%
P.197 – Régimes de retraite et de sécurité sociale des marins				/	802 009 370 €	/
P.205 – Affaires maritimes, pêche et aquaculture				315 627 €	246 868 104 €	0,128%
P.308 – Protection des droits et libertés	120 961 €	117 054 696 €	0,103%	69 352 €	127 287 951 €	0,054%
P.359 – Présidence française du Conseil de l'UE en 2022	791 414 €	23 400 951 €	3,382%	/	/	/

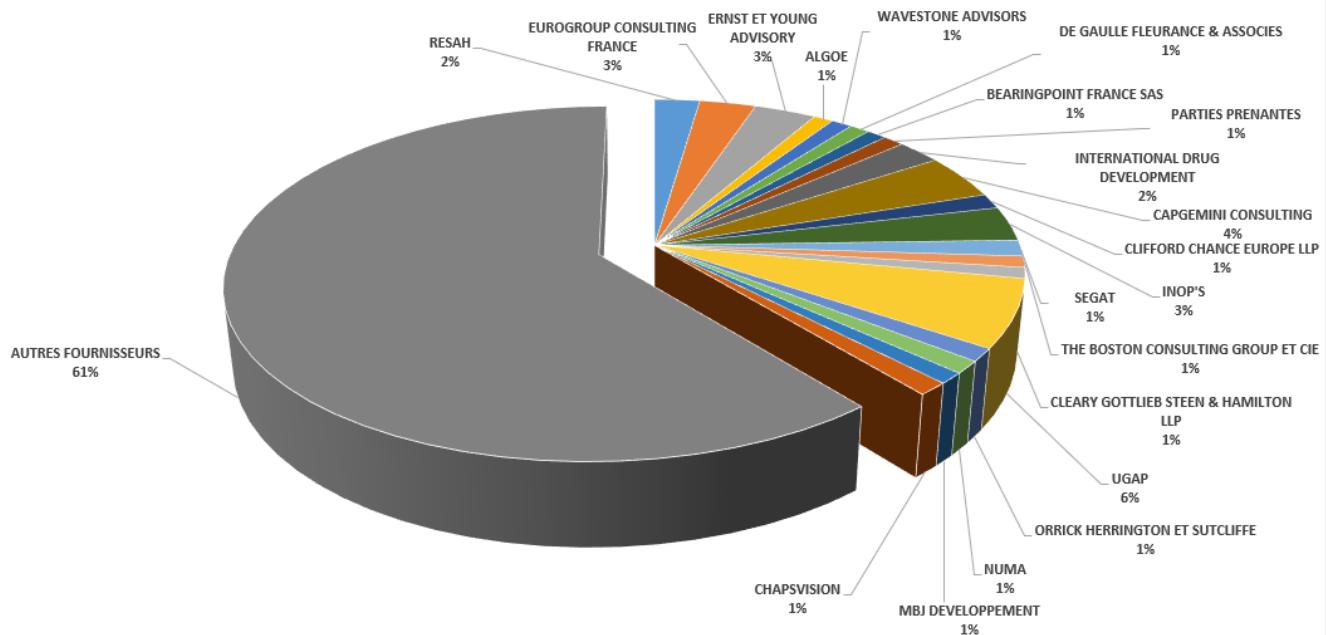
Programmes	AE consommées 2022	AE ouvertes en LFI 2022	Part 2022	AE consommées 2023	AE ouvertes en LFI 2023	Part 2023
P.424 – Financement des investissements stratégiques	/	27 998 300 000 €	/	226 092 €	/	/
P.425 – Financement structurel des écosystèmes d'innovation	/	6 011 000 000 €	/	/	262 500 000 €	/
P.623 – Edition et diffusion	36 436 €	51 112 240 €	0,071%	85 033 €	45 873 717 €	0,185%
P.624 – Pilotage et ressources humaines	74 892 €	104 267 482 €	0,072%	72 060 €	106 795 031 €	0,067%
Ministère des solidarités, de l'autonomie et des personnes handicapées						
P.124 – Conduite et soutien des politiques sanitaires et sociales	10 413 561 €	1 578 160 544 €	0,660%	3 414 134 €	1 243 799 092 €	0,274%
P.157 – Handicap et dépendance				/	14 085 171 428 €	/
P.304 – Inclusion sociale et protection des personnes	374 285 €	13 144 327 851 €	0,003%	522 043 €	13 987 377 235 €	0,004%
Ministère des sports et des Jeux olympiques et paralympiques						
P.219 – Sport	521 008 €	759 102 654 €	0,069%	454 836 €	600 625 019 €	0,076%
P.350 – Jeux olympiques et paralympiques 2024	/	161 092 758 €	/	/	81 360 000 €	/
Ministère de la transformation et de la fonction publiques						
P.148 – Fonction publique	849 840 €	303 251 858 €	0,280%	423 144 €	295 520 062 €	0,143%
P.352 – Innovation et transformation numériques	1 758 455 €	10 600 000 €	16,589%	261 891 €	10 600 000 €	2,471%
P. 368 – Conduite et pilotage de la transformation et de la fonction publiques	/	38 524 759 €	/	/	44 396 102 €	/
Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires						
P.109 – Aide à l'accès au logement	-371 782 €	13 079 400 000 €	-0,003%	/	13 371 300 000 €	/
P.112 – Impulsion et coordination de la politique d'aménagement du territoire	167 085 €	244 235 164 €	0,068%	89 305 €	329 421 467 €	0,027%
P.113 – Paysages, eau et biodiversité	3 955 318 €	244 065 931 €	1,621%	815 730 €	274 491 700 €	0,297%
P.119 – Concours financiers aux collectivités territoriales et à leurs groupements	/	4 657 399 513 €	/	/	4 147 997 437 €	/
P.122 – Concours spécifiques et administration	/	259 296 260 €	/	/	251 703 409 €	/

Programmes	AE consommées 2022	AE ouvertes en LFI 2022	Part 2022	AE consommées 2023	AE ouvertes en LFI 2023	Part 2023
P.135 – Urbanisme, territoires et amélioration de l'habitat	3 180 603 €	529 541 333 €	0,601%	3 721 530 €	803 075 870 €	0,463%
P.147 – Politique de la ville	349 415 €	557 980 516 €	0,063%	162 688 €	597 541 138 €	0,027%
P.159 – Expertise, information géographique et météorologie	1 412 887 €	471 047 976 €	0,300%	134 720 €	499 754 720 €	0,027%
P.177 – Hébergement, parcours vers le logement et insertion des personnes vulnérables	125 820 €	2 785 788 444 €	0,005%	168 820 €	2 825 826 538 €	0,006%
P.181 – Prévention des risques	1 640 148 €	1 065 562 051 €	0,154%	2 308 859 €	1 141 512 356 €	0,202%
P.203 – Infrastructures et services de transports	9 192 409 €	3 824 706 658 €	0,240%	6 279 728 €	4 140 845 046 €	0,152%
P.217 – Conduite et pilotage des politiques de l'environnement, du développement durable et de la mobilité durables	2 150 859 €	2 874 178 980 €	0,075%	1 255 558 €	2 978 265 740 €	0,042%
P.380 – Fonds d'accélération de la transition écologique dans les territoires	/	/	/	381 970 €	2 000 000 000 €	0,019%
P.612 – Navigation aérienne	/	573 345 699 €	/	/	574 506 163 €	/
P.613 - Soutien aux prestations de l'aviation civile	/	1 754 488 198 €	/	/	1 483 801 288 €	/
P.614 – Transports aériens, surveillance et certification	/	45 141 259 €	/	/	45 451 655 €	/
P.754 – Contribution à l'équipement des collectivités territoriales pour l'amélioration des transports ...	/	600 462 493 €	/	/	656 441 463 €	/
P.869 – Prêts à la société concessionnaire de la liaison express entre Paris et l'aéroport Paris-Charles de Gaulle	/	/	/	/	200 000 000 €	/
Ministère de la transition énergétique						
P.174 – Énergie, climat et après-mines	3 362 854 €	3 620 171 836 €	0,093%	3 090 594 €	5 792 914 104 €	0,053%
P.190 – Recherche dans les domaines de l'énergie, du développement et de la mobilité durables	/	1 614 122 374 €	/	/	1 675 829 878 €	/
P.345 – Service public de l'énergie	/	8 449 312 976 €	/	/	21 000 000 000 €	/
P.793 – Electrification rurale	/	353 500 000 €	/	/	351 500 000 €	/
P.794 - Opérations de maîtrise de la demande d'électricité, de production	/	6 500 000 €	/	/	8 500 000 €	/

Programmes	AE consommées 2022	AE ouvertes en LFI 2022	Part 2022	AE consommées 2023	AE ouvertes en LFI 2023	Part 2023
d'électricité par des énergies renouvelables ...						
Ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion						
P.102 – Accès et retour à l'emploi	1 001 486 €	8 109 370 227 €	0,012%	360 074 €	7 640 406 970 €	0,005%
P.103 – Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi	8 197 899 €	6 964 658 199 €	0,118%	723 167 €	11 888 191 930 €	0,006%
P.111 – Amélioration de la qualité de l'emploi et des relations du travail	74 004 €	57 397 043 €	0,129%	322 790 €	73 747 840 €	0,438%
P.155 – Conception, gestion et évaluation des politiques de l'emploi et du travail	1 590 788 €	661 672 568 €	0,240%	426 019 €	686 610 253 €	0,062%
Crédits interministériels						
P.348 – Performance et résilience des bâtiments de l'Etat et de ses opérateurs	-16 021 €	/	/	381 102 €	165 909 037 €	0,230%
P.349 – Transformation publique	9 275 025 €	95 200 000 €	9,743%	-3 924 813 €	302 650 000 €	-1,297%
P.362 – Ecologie	688 482 €	139 000 000 €	0,495%	117 805 €	0 €	
P.363 – Compétitivité	6 492 709 €	547 249 167 €	1,186%	19 209 €	0 €	
P.364 - Cohésion	/	825 010 205 €	/	/	0 €	/
P.723 – Opérations immobilières et entretien des bâtiments de l'État	6 140 925 €	365 606 827 €	1,680%	4 799 441 €	480 000 000 €	
TOTAL	137 309 881 €	925 817 734 447 €	0,015%	73 441 766 €	802 918 838 224 €	0,009%

Répartition des commandes de conseils extérieurs par titulaire

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



Entre le 1^{er} janvier 2022 et le 31 décembre 2023, l'État a passé commande de prestations de conseils extérieurs en stratégie et organisation à 2 828 prestataires distincts.

Les vingt prestataires suivants constituent les principaux fournisseurs sur la période considérée :

1) UNION DES GROUPEMENTS D'ACHATS PUBLICS (UGAP)

SIREN	776 056 467
Catégorie juridique	4110 - Établissement public national à caractère industriel ou commercial doté d'un comptable public
Activité principale exercée	46.19A - Centrales d'achat non alimentaires

UNION DES GROUPEMENTS D'ACHATS PUBLICS (UGAP) a fait l'objet de 129 commandes pour un montant total de 13,3 M€, répartis entre les différents ministères de la manière suivante :

Ministères	Nature d'achat	Montant de commandes
Crédits interministériels		3 395 220 €
dont :	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	2 336 326 €
dont :	<i>Prestation de conseil métier</i>	937 196 €
dont :	<i>Etude technique métier, y compris RetD</i>	121 698 €

Intérieur et Outre-mer		2 886 277 €
	dont :	<i>Audit comptable et financier</i> 103 371 €
	dont :	<i>Conseil en stratégie et organisation</i> 1 137 969 €
	dont :	<i>Prestation de conseil métier</i> 1 638 016 €
	dont :	<i>Etude technique métier, y compris RetD</i> 3 173 €
	dont :	<i>Conseil et expertise juridique</i> 3 748 €
Education nationale et jeunesse		1 502 328 €
	dont :	<i>Conseil en stratégie et organisation</i> 1 331 665 €
	dont :	<i>Prestation de conseil métier</i> 170 663 €
Travail, plein emploi et insertion		1 459 251 €
	dont :	<i>Conseil en stratégie et organisation</i> 1 237 743 €
	dont :	<i>Prestation de conseil métier</i> 221 508 €
Économie, finances et souveraineté industrielle et numérique		1 132 800 €
	dont :	<i>Audit comptable et financier</i> 95 985 €
	dont :	<i>Conseil en stratégie et organisation</i> 646 546 €
	dont :	<i>Prestation de conseil métier</i> 390 269 €
Services du Premier ministre		729 907 €
	dont :	<i>Conseil en stratégie et organisation</i> 398 628 €
	dont :	<i>Prestation de conseil métier</i> 331 279 €
Transition écologique et cohésion des territoires		589 951 €
	dont :	<i>Audit comptable et financier</i> 68 364 €
	dont :	<i>Conseil en stratégie et organisation</i> 472 649 €
	dont :	<i>Prestation de conseil métier</i> 48 938 €
Solidarités, autonomie et personnes handicapées		569 042 €
	dont :	<i>Audit comptable et financier</i> 29 113 €
	dont :	<i>Conseil en stratégie et organisation</i> 539 929 €

Justice		451 309 €
	dont : <i>Conseil en stratégie et organisation</i>	228 140 €
	dont : <i>Prestation de conseil métier</i>	223 169 €
Enseignement supérieur et recherche	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	363 830 €
Culture		169 409 €
	dont : <i>Conseil en stratégie et organisation</i>	79 067 €
	dont : <i>Prestation de conseil métier</i>	90 342 €
Armées	<i>Prestation de conseil métier</i>	29 017 €
Transformation et fonction publiques	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	1 143 €
TOTAL		13 279 484 €

Le tableau ci-dessous apporte des précisions sur les prestataires les commandes passées auprès de l'UGAP en 2023, supérieures à 100 000 € :

Montant Commande	Ministère bénéficiaire	Marché UGAP utilisé	Titulaire du marché	Numéro SIREN
661 701,24 €	Intérieur et outre-mer	Conseil en systèmes d'information	BEARINGPOINT FRANCE SAS	443021241
559 166,90 €	Travail, plein emploi et insertion	Conseil en Organisation et en Ressources Humaines	EUROGROUP CONSULTING FRANCE	323912998
499 680,00 €	Crédits interministériels	Prestations de transfert d'entreprises et prestations assoc	ORGANIDEM	422500660
445 152,42 €	Crédits interministériels	Conseil en Organisation et en Ressources Humaines	EUROGROUP CONSULTING FRANCE	323912998
298 855,55 €	Solidarités, autonomie et personnes handicapées	Conseil en Immobilier	COLLIERS INTERNATIONAL FRANCE	344443296
280 008,20 €	Économie, finances et souveraineté industrielle et numérique	Conseil en Organisation et en Ressources Humaines	EUROGROUP CONSULTING FRANCE	323912998
202 629,61 €	Crédits interministériels	Conseil en Stratégie	PRICE WATERHOUSE COOPERS ADVISORY	338112733
166 143,61 €	Intérieur et outre-mer	Prestations liées à l'adoption du Cloud	WAVESTONE	377550249

160 550,31 €	Intérieur et outre-mer	Assistance à la maîtrise d'œuvre informatique et tierce maintenance applicative	ATOS FRANCE	408024719
146 983,99 €	Crédits interministériels	Conseil en Immobilier	COLLIERS INTERNATIONAL FRANCE	344443296
129 824,26 €	Services du Premier ministre	Assistance à la maîtrise d'ouvrage informatique	CAPGEMINI TECHNOLOGY SERVICES	479766842
128 292,86 €	Justice	Conseil en Immobilier	COLLIERS INTERNATIONAL FRANCE	344443296
121 698,05 €	Crédits interministériels	Commercialisation et animation d'une bibliothèque multi-éditeurs	SCC FRANCE	424982650
120 173,04 €	Crédits interministériels	Conseil en Organisation et en Ressources Humaines	EUROGROUP CONSULTING FRANCE	323912998
116 893,90 €	Intérieur et outre-mer	Conseil en Organisation et en Ressources Humaines	EUROGROUP CONSULTING FRANCE	323912998
114 676,56 €	Services du Premier ministre	Conseil en systèmes d'information	BEARINGPOINT FRANCE SAS	443021241
103 371,32 €	Intérieur et outre-mer	Conseil en Finance	GRANT THORNTON	632013843
101 218,48 €	Intérieur et outre-mer	Assistance à la maîtrise d'œuvre informatique et tierce maintenance applicative	ATOS FRANCE	408024719

2) CAPGEMINI CONSULTING

SIREN	479 766 800
Catégorie juridique	5710 - SAS, société par actions simplifiée
Activité principale exercée	62.02A - Conseil en systèmes et logiciels informatiques

CAPGEMINI CONSULTING a fait l'objet de 37 commandes pour un montant total de 8,7 M€, répartis entre les différents ministères de la manière suivante :

Ministères	Nature d'achat	Montant de commandes
Intérieur et Outre-mer	Conseil en stratégie et organisation	2 945 898 €
Solidarités, autonomie et personnes handicapées		2 673 343 €
dont :	Conseil en stratégie et organisation	2 374 831 €
dont :	Prestation de conseil métier	298 512 €

Crédits interministériels	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	2 203 512 €
Agriculture et souveraineté alimentaire	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	395 400 €
Culture	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	70 020 €
Transition écologique et cohésion des territoires	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	-870 €
TOTAL		8 728 303 €

Le montant de ces commandes représente 50 % du total des engagements réalisés en 2022 et 2023 auprès de ce fournisseur sur le budget général.

3) INOP'S

SIREN	513 082 503
Catégorie juridique	5710 - SAS, société par actions simplifiée
Activité principale exercée	62.01Z - Programmation informatique

INOP'S a fait l'objet de 51 commandes pour un montant total de 6,7 M€, répartis entre les différents ministères de la manière suivante :

Ministères	Nature d'achat	Montant de commandes
Solidarités, autonomie et personnes handicapées	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	4 237 062 €
Crédits interministériels	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	794 421 €
Culture	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	363 808 €
Intérieur et Outre-mer	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	131 228 €
Agriculture et souveraineté alimentaire	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	102 768 €
Transition écologique et cohésion des territoires	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	1 110 408 €
TOTAL		6 739 694 €

Le montant de ces commandes représente 60 % du total des engagements réalisés en 2022 et 2023 auprès de ce fournisseur sur le budget général.

4) ERNST ET YOUNG ADVISORY

SIREN	348 006 446
Catégorie juridique	5710 - SAS, société par actions simplifiée
Activité principale exercée	70.22Z - Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion

ERNST ET YOUNG ADVISORY a fait l'objet de 47 commandes pour un montant total de 6,6 M€, répartis entre les différents ministères de la manière suivante :

Ministères	Nature d'achat	Montant de commandes
Transition écologique et cohésion des territoires		1 561 260 €
	dont : <i>Audit comptable et financier</i>	51 000 €
	dont : <i>Conseil en stratégie et organisation</i>	1 510 260 €
Économie, finances et souveraineté industrielle et numérique		1 518 210 €
	dont : <i>Audit comptable et financier</i>	1 396 080 €
	dont : <i>Conseil en stratégie et organisation</i>	122 130 €
Justice	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	978 870 €
Crédits interministériels	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	427 215 €
Culture	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	379 350 €
Sports et Jeux olympiques et paralympiques	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	299 760 €
Intérieur et Outre-mer	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	291 747 €
Solidarités, autonomie et personnes handicapées	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	267 660 €
Armées	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	502 560 €
Europe et affaires étrangères	<i>Prestation de conseil métier</i>	168 168 €
Services du Premier ministre	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	136 958 €
Agriculture et souveraineté alimentaire	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	105 750 €
TOTAL		6 637 508 €

Le montant de ces commandes représente 27 % du total des engagements réalisés en 2022 et 2023 auprès de ce fournisseur sur le budget général.

5) EUROGROUP CONSULTING FRANCE

SIREN	323 912 998
Catégorie juridique	5710 - SAS, société par actions simplifiée
Activité principale exercée	70.22Z - Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion

EUROGROUP CONSULTING FRANCE a fait l'objet de 73 commandes pour un montant total de 6,1 M€, répartis entre les différents ministères de la manière suivante :

Ministères	Nature d'achat	Montant de commandes
Crédits interministériels	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	1 569 677 €
Transition écologique et cohésion des territoires	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	1 460 186 €
Armées		923 992 €
	dont :	<i>Conseil en communication</i>
	dont :	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>
Services du Premier ministre		716 420 €
	dont :	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>
	dont :	<i>Conseil en recrutement</i>
Intérieur et outre-mer	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	393 083 €
Justice	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	377 910 €
Sports et Jeux olympiques et paralympiques	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	299 266 €
Solidarités, autonomie et personnes handicapées	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	132 300 €
Économie, finances et souveraineté industrielle et numérique	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	74 895 €
Culture	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	73 392 €
Agriculture et souveraineté alimentaire	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	34 380 €
TOTAL		6 055 501 €

Le montant de ces commandes représente 22 % du total des engagements réalisés en 2022 et 2023 auprès de ce fournisseur sur le budget général.

6) RESEAU DES ACHETEURS HOSPITALIERS (RESAH)

SIREN	130 005 010
Catégorie juridique	7410 - Groupement d'intérêt public (GIP)
Activité principale exercée	84.11Z - Administration publique générale

RESEAU DES ACHETEURS HOSPITALIERS (RESAH) a fait l'objet de 6 commandes pour un montant total de 4,9 M€, par le ministère des solidarités, de l'autonomie et des personnes handicapées en 2022 :

Ministères	Nature d'achat	Montant de commandes
Solidarités, autonomie et personnes handicapées	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	4 863 459 €

Le montant de ces commandes représente 100 % du total des engagements réalisés en 2022 et 2023 auprès de ce fournisseur sur le budget général.

7) PRESTATAIRE ANONYMISÉ

Le ministère des armées a fait valoir que le détail de ces informations nécessiterait une diffusion restreinte incompatible avec leur publication dans ce rapport.

8) SOC D'ETUDES GEN AMENAGEMENT TERRITOIRE (SEGAT)

SIREN	632 044 145
Catégorie juridique	5710 - SAS, société par actions simplifiée
Activité principale exercée	71.12B - Ingénierie, études techniques

SOC D'ETUDES GEN AMENAGEMENT TERRITOIRE (SEGAT) a fait l'objet de 171 commandes pour un montant total de 3,1 M€, sur le programme « opérations immobilières et entretien des bâtiments de l'Etat » :

Ministères	Nature d'achat	Montant de commandes
Crédits interministériels		3 131 872 €
dont :	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	3 126 472 €
dont :	<i>Prestation de conseil métier</i>	5 400 €

Le montant de ces commandes représente 90 % du total des engagements réalisés en 2022 et 2023 auprès de ce fournisseur sur le budget général.

9) CLIFFORD CHANCE EUROPE LLP

SIREN	483 773 131
Catégorie juridique	3220 - Société étrangère non immatriculée au RCS
Activité principale exercée	69.10Z - Activités juridiques

CLIFFORD CHANCE EUROPE LLP a fait l'objet de 20 commandes pour un montant total de 2,9 M€, répartis entre les différents ministères de la manière suivante :

Ministères	Nature d'achat	Montant de commandes
Transition écologique et cohésion des territoires		2 678 941 €
	<i>dont :</i>	
	<i>Prestation de conseil métier</i>	1 497 600 €
	<i>Conseil et expertise juridique</i>	1 181 341 €
Transition énergétique	<i>Conseil et expertise juridique</i>	239 842 €
TOTAL		2 918 783 €

Le montant de ces commandes représente 50 % du total des engagements réalisés en 2022 et 2023 auprès de ce fournisseur sur le budget général.

10) CHAPVISION

SIREN	851 035 329
Catégorie juridique	5710 - SAS, société par actions simplifiée
Activité principale exercée	62.01Z - Programmation informatique

CHAPVISION a fait l'objet de 6 commandes pour un montant total de 2,5 M€, répartis entre les différents ministères de la manière suivante :

Ministères	Nature d'achat	Montant de commandes
Crédits interministériels	<i>Prestation de conseil métier</i>	1 000 000 €
Intérieur et outre-mer	<i>Prestation de conseil métier</i>	1 533 334 €
TOTAL		2 533 334 €

Le montant de ces commandes représente 91 % du total des engagements réalisés en 2022 et 2023 auprès de ce fournisseur sur le budget général.

11) ORRICK HERRINGTON ET SUTCLIFFE (EUROPE)

SIREN	808 676 316
Catégorie juridique	3220 - Société étrangère non immatriculée au RCS
Activité principale exercée	69.10Z - Activités juridiques

ORRICK HERRINGTON ET SUTCLIFFE (EUROPE) a fait l'objet de 14 commandes pour un montant total de 2,5 M€, répartis entre les différents ministères de la manière suivante :

Ministères	Nature d'achat	Montant de commandes
Transition écologique et cohésion des territoires	<i>Conseil et expertise juridique</i>	1 553 501 €
Transition énergétique		968 842 €
dont :	<i>Prestation de conseil métier</i>	-78 000 €
dont :	<i>Conseil et expertise juridique</i>	1 046 842 €
TOTAL		2 522 343 €

Le montant de ces commandes représente 100 % du total des engagements réalisés en 2022 et 2023 auprès de ce fournisseur sur le budget général.

12) NUMA

SIREN	811 049 667
Catégorie juridique	5710 - SAS, société par actions simplifiée
Activité principale exercée	62.02A - Conseil en systèmes et logiciels informatiques

NUMA a fait l'objet de 54 commandes pour un montant total de 2,5 M€, répartis entre les différents ministères de la manière suivante :

Ministères	Nature d'achat	Montant de commandes
Transformation et fonction publiques	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	1 594 593 €
Education nationale et jeunesse	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	357 574 €
Culture	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	305 722 €
Crédits interministériels	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	144 556 €
Économie, finances et souveraineté industrielle et numérique	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	24 123 €
Services du Premier ministre	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	17 361 €
Europe et affaires étrangères	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	17 231 €
Transition écologique et cohésion des territoires	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	-8 400 €
TOTAL		2 452 760 €

Le montant de ces commandes représente 21 % du total des engagements réalisés en 2022 et 2023 auprès de ce fournisseur sur le budget général.

13) PARTIES PRENANTES

SIREN	443 715 016
Catégorie juridique	5710 - SAS, société par actions simplifiée
Activité principale exercée	73.11Z - Activités des agences de publicité

PARTIES PRENANTES a fait l'objet de 99 commandes pour un montant total de 2,3 M€, répartis entre les différents ministères de la manière suivante :

Ministères	Nature d'achat	Montant de commandes
Économie, finances et souveraineté industrielle et numérique	<i>Conseil en communication</i>	1 279 590 €
Transformation et fonction publiques	<i>Conseil en communication</i>	444 562 €
Crédits interministériels	<i>Conseil en communication</i>	368 953 €
Transition écologique et cohésion des territoires	<i>Conseil en communication</i>	193 042 €
TOTAL		2 286 146 €

Le montant de ces commandes représente 16 % du total des engagements réalisés en 2022 et 2023 auprès de ce fournisseur sur le budget général.

14) WAVESTONE ADVISORS

SIREN	433 224 847
Catégorie juridique	5710 - SAS, société par actions simplifiée
Activité principale exercée	62.02A - Conseil en systèmes et logiciels informatiques

WAVESTONE ADVISORS a fait l'objet de 26 commandes pour un montant total de 2,3 M€, répartis entre les différents ministères de la manière suivante :

Ministères	Nature d'achat	Montant de commandes
Crédits interministériels	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	737 662 €
Intérieur et outre-mer		697 620 €
	dont :	<i>Conseil en communication</i>
		5 640 €
	dont :	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>
		691 980 €
Transition écologique et cohésion des territoires	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	323 790 €
Solidarités, autonomie et personnes handicapées	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	286 826 €
Services du Premier ministre	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	213 733 €
TOTAL		2 259 633 €

Le montant de ces commandes représente 25 % du total des engagements réalisés en 2022 et 2023 auprès de ce fournisseur sur le budget général.

15) THE BOSTON CONSULTING GROUP ET CIE

SIREN	722 055 738
Catégorie juridique	5499 - Société à responsabilité limitée (sans autre indication)
Activité principale exercée	70.22Z - Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion

THE BOSTON CONSULTING GROUP ET CIE a fait l'objet de 12 commandes pour un montant total de 2,2 M€, répartis entre les différents ministères de la manière suivante :

Ministères	Nature d'achat	Montant de commandes
Intérieur et outre-mer	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	683 100 €
Crédits interministériels	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	380 340 €
Justice	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	324 000 €
Économie, finances et souveraineté industrielle et numérique	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	202 797 €
Travail, plein emploi et insertion	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	238 500 €
Transition écologique et cohésion des territoires	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	159 624 €
Services du Premier ministre	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	94 290 €
Culture	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	78 656 €
Solidarités, autonomie et personnes handicapées	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	32 988 €
TOTAL		2 194 295 €

Le montant de ces commandes représente 87 % du total des engagements réalisés en 2022 et 2023 auprès de ce fournisseur sur le budget général.

16) DE GAULLE FLEURANCE & ASSOCIES

SIREN	439 534 835
Catégorie juridique	5710 - SAS, société par actions simplifiée
Activité principale exercée	69.10Z - Activités juridiques

DE GAULLE FLEURANCE & ASSOCIES a fait l'objet de 17 commandes pour un montant total de 2,2 M€, répartis entre les différents ministères de la manière suivante :

Ministères	Nature d'achat	Montant de commandes
Justice	<i>Conseil et expertise juridique</i>	1 464 390 €
Armées	<i>Conseil et expertise juridique</i>	680 400 €
Intérieur et outre-mer	<i>Conseil et expertise juridique</i>	14 400 €
TOTAL		2 159 190 €

Le montant de ces commandes représente 98 % du total des engagements réalisés en 2022 et 2023 auprès de ce fournisseur sur le budget général.

17) MBJ DEVELOPPEMENT

SIREN	831 273 461
Catégorie juridique	5710 - SAS, société par actions simplifiée
Activité principale exercée	70.22Z - Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion

MBJ DEVELOPPEMENT a fait l'objet d'une commande pour un montant total de 2,2 M€, par le ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion en 2022 :

Ministères	Nature d'achat	Montant de commandes
Travail, plein emploi et insertion	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	2 159 163 €

Le montant de ces commandes représente 100 % du total des engagements réalisés en 2022 et 2023 auprès de ce fournisseur sur le budget général.

18) BEARINGPOINT FRANCE SAS

SIREN	443 021 241
Catégorie juridique	5710 - SAS, société par actions simplifiée
Activité principale exercée	70.22Z - Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion

BEARINGPOINT FRANCE SAS a fait l'objet de 28 commandes pour un montant total de 2,1 M€, répartis entre les différents ministères de la manière suivante :

Ministères	Nature d'achat	Montant de commandes
Armées	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	1 537 814 €
Économie, finances et souveraineté industrielle et numérique		196 299 €
dont :	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	91 359 €
dont :	<i>Prestation de conseil métier</i>	104 940 €

Intérieur et outre-mer	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	127 470 €
Solidarités, autonomie et personnes handicapées	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	102 485 €
Services du Premier ministre	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	57 600 €
Agriculture et souveraineté alimentaire	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	43 620 €
Culture	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	41 880 €
Transition écologique et cohésion des territoires	<i>Prestation de conseil métier</i>	15 840 €
TOTAL		2 123 008 €

Le montant de ces commandes représente 4 % du total des engagements réalisés en 2022 et 2023 auprès de ce fournisseur sur le budget général.

19) CLEARY GOTTLIEB STEEN & HAMILTON LLP

SIREN	775 758 766
Catégorie juridique	9900 - Autre personne morale de droit privé
Activité principale exercée	69.10Z - Activités juridiques

CLEARY GOTTLIEB STEEN & HAMILTON LLP a fait l'objet d'une commande pour un montant total de 2,1 M€, par le ministère de l'Économie, finances et souveraineté industrielle et numérique en 2022 :

Ministères	Nature d'achat	Montant de commandes
Économie, finances et souveraineté industrielle et numérique	<i>Conseil et expertise juridique</i>	2 112 000 €

Le montant de ces commandes représente 69 % du total des engagements réalisés en 2022 et 2023 auprès de ce fournisseur sur le budget général.

20) ALGOE

SIREN	352 885 925
Catégorie juridique	5710 - SAS, société par actions simplifiée
Activité principale exercée	70.22Z - Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion

ALGOE a fait l'objet de 71 commandes pour un montant total de 2,1 M€, répartis entre les différents ministères de la manière suivante :

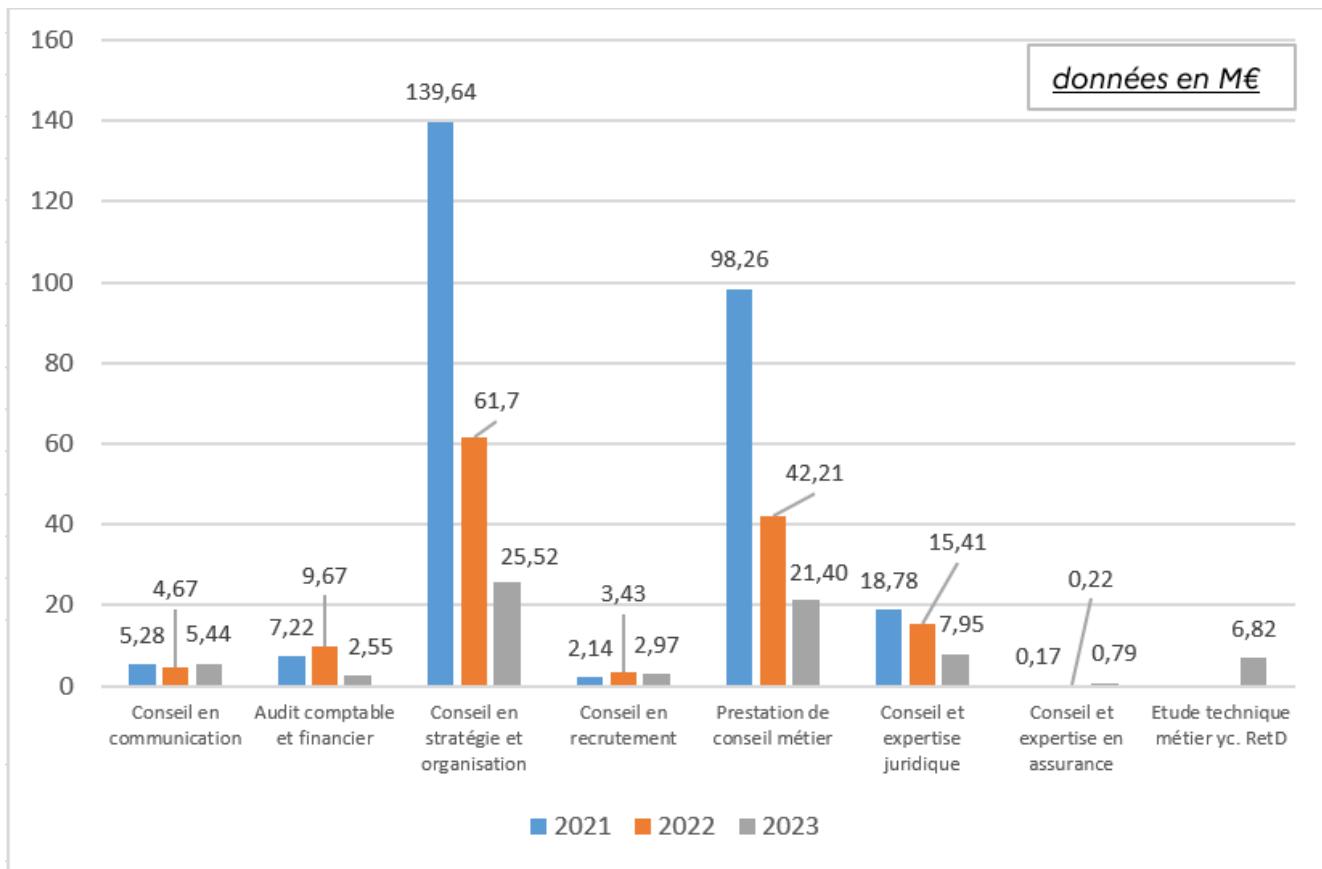
Ministères	Nature d'achat	Montant de commandes
Transition écologique et cohésion des territoires		1 413 117 €
dont :	<i>Prestation de conseil métier</i>	1 269 871 €
dont :	<i>Conseil et expertise juridique</i>	143 246 €
Crédits interministériels	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	512 820 €

Justice	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	120 834 €
Intérieur et outre-mer	<i>Conseil en stratégie et organisation</i>	28 560 €
Transition énergétique		21 170 €
	<i>dont :</i> <i>Conseil en stratégie et organisation</i>	16 020 €
	<i>dont :</i> <i>Prestation de conseil métier</i>	5 150 €
TOTAL		2 096 501 €

Le montant de ces commandes représente 24 % du total des engagements réalisés en 2022 et 2023 auprès de ce fournisseur sur le budget général.

Répartition des commandes de conseils extérieurs par nature d'achat

Graphique de répartition par nature d'achat



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 chargé de l'agriculture 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. Une nouvelle instruction, en date du 27 septembre 2023 a formalisé ces dispositions.

Le comité d'engagement ministériel a examiné la programmation annuelle des services. A également été étudié 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 ministère, 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 ministère 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, dont le bilan est présenté annuellement au comité d'engagement. Cette analyse permet notamment d'effectuer le retraitement des engagements avant validation par le contrôleur budgétaire en particulier pour les dépenses informatiques ne relevant pas du contrôle *a priori* conformément à l'instruction de la Première Ministre en date du 7 février 2023.

2.1.3) Développement et valorisation des compétences de conseil en interne

La représentation 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 examinée 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 ⁽¹⁾	AE Nettes
Année 2022	2 257 431 €	1 449 476 €	807 955 €
Année 2023	2 923 959 €	2 580 932 €	343 027 €

⁽¹⁾ La répartition des retraitements opérés en 2023 est la suivante :

- 36 % au titre de prestations pour lesquelles le ministère n'a pas de marge de manœuvre ou rendues indispensables à l'exercice d'activités spécifiques,
- 35 % correspondant à des erreurs d'imputation,
- 18 % au titre des prestations réalisées par des personnes publiques,
- 11 % au titre des prestations réglementaires obligatoires ne pouvant être demandées qu'à des entreprises spécialisées.

Détail des AE consommées par programme budgétaire

Programmes		AE 2022	AE 2023
143	Enseignement technique agricole	1 240 €	22 412 €
149	Compétitivité et durabilité de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt	412 387 €	51 674 €
206	Sécurité et qualité sanitaires de l'alimentation	-14 627 €	/
215	Conduite et pilotage des politiques de l'agriculture	408 955 €	268 941 €
TOTAL		807 955 €	343 027 €

Le montant des engagements en 2023 a diminué de 58 % par rapport à 2022.

Détail des AE consommées par nature d'achat

Natures d'achat		AE 2022	AE 2023
38.02.04	Conseil en communication	4 800 €	20 760 €
40.01.01	Audit comptable et financier	74 285 €	/
40.01.02	Conseil en stratégie et organisation	632 343 €	276 497 €
40.01.03	Conseil en recrutement	/	25 200 €
40.01.06	Prestation de conseil sur des problématiques métiers	96 527 €	20 570 €
40.01.13	Etude technique métier y compris recherche et développement		/
40.03.01	Conseil et expertise juridique	/	/
45.01.04	Conseil et expertise en assurance	/	/
TOTAL		807 955 €	343 027 €

Liste des 10 plus importantes commandes engagées par le ministère en 2023

Les 10 commandes suivantes représentent 93 % des prestations de conseil engagées par le ministère en 2023 sur le périmètre de suivi.

ERNST ET YOUNG ADVISORY		SIREN n° 348006446
Numéro de commande	1406312081	
Montant	57 960 €	
Programme	215	
Objet de la prestation	Conseil en stratégie, en cadrage et conduite de projets et en efficacité opérationnelle – accompagnement au déploiement et à la mise en œuvre du projet de transformation de l'établissement public local d'enseignement et de formation professionnelle agricole d'Orange	
Service bénéficiaire	Secrétariat général (SG) / Délégation au pilotage et à la transformation (DPT)	
Date de notification	Septembre 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2024	

1630 CONSEIL SAS		SIREN n° 452974330
Numéro de commande	1512250299	
Montant	45 024 €	
Programme	149	
Objet de la prestation	Accompagnement pour le bilan du contrat de filière forêt-bois en Auvergne-Rhône-Alpes 2019-2022 et l'élaboration du suivant contrat devant couvrir la période 2024-2027	
Service bénéficiaire	Direction régionale de l'alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (DRAAF) Auvergne-Rhône-Alpes	
Date de notification	Octobre 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2027	

SIA PARTNERS		SIREN n° 423507730
Numéro de commande	1406334410	
Montant	44 868 €	
Programme	215	
Objet de la prestation	Conseil en stratégie, en cadrage et conduite de projets et en efficacité opérationnelle – optimisation des processus RH du secrétariat général de la Direction régionale de l'alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (DRAAF) Bretagne	
Service bénéficiaire	Secrétariat général (SG) / Délégation au pilotage et à la transformation (DPT)	
Date de notification	Octobre 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2023	

B.R.L. INGENIERIE		SIREN n° 391484862
Numéro de commande	1512192563	
Montant	39 213 €	
Programme	215	
Objet de la prestation	Accompagnement à l'élaboration du Descriptif des systèmes de gestion et de contrôle (DSCG) pour la déclinaison régionale du Plan stratégique national (PSN) de la PAC 2023-2027	
Service bénéficiaire	Direction de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (DAAF) de Mayotte	
Date de notification	Octobre 2023	
Date de fin d'exécution	Février 2024	

EUROGROUP CONSULTING FRANCE		SIREN n° 323912998
Numéro de commande	1406348689	
Montant	34 380 €	
Programme	215	
Objet de la prestation	Conseil en stratégie, en cadrage et conduite de projets et en efficacité opérationnelle – réorganisation du Service agriculture et développement durable (SADR) de la Direction départementale des territoires (DDT) Aveyron suite au transfert des missions et des agents au Conseil régional	
Service bénéficiaire	Secrétariat général (SG) / Délégation au pilotage et à la transformation (DPT)	
Date de notification	Octobre 2023	
Date de fin d'exécution	Juin 2024	

KPMG		SIREN n° 775726417
Numéro de commande	1406258858	
Montant	32 640 €	
Programme	215	
Objet de la prestation	Conseil en stratégie, en cadrage et conduite de projets et en efficacité opérationnelle – accompagnement au projet de réingénierie des 4 services vétérinaires d'inspection (SVI) de la Direction départementale de l'emploi, du travail, des solidarités et de la protection des populations (DDETSPP) de l'Aveyron, afin d'améliorer l'efficacité de son fonctionnement	
Service bénéficiaire	Secrétariat général (SG) / Délégation au pilotage et à la transformation (DPT)	
Date de notification	Juillet 2023	
Date de fin d'exécution	Mai 2024	

DEBARD PAVLIC ASSOCIES		SIREN n° 882556236
Numéro de commande	1512008546	
Montant	22 412 €	
Programme	143	
Objet de la prestation	Réalisation d'un questionnaire sur les relations et l'organisation au travail avec impact sur la qualité de vie au travail au profit de l'Etablissement public local d'enseignement et de formation professionnelle agricole (EPLEFPA) de la Motte Servolex	
Service bénéficiaire	Direction régionale de l'alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (DRAAF) Auvergne-Rhône-Alpes	
Date de notification	Juin 2023	
Date de fin d'exécution	Novembre 2023	

RESEAU GESAT		SIREN n° 381727833
Numéro de commande	2201391732	
Montant	18 000 €	
Programme	215	
Objet de la prestation	Soutien apporté pour développer la coopération du ministère avec le secteur du travail protégé et adapté aux fins d'amplifier ses achats auprès de ces acteurs	
Service bénéficiaire	Secrétariat général (SG) / Service des affaires financières et sociales et logistiques (SAFSL)	
Date de notification	Janvier 2023	
Date de fin d'exécution	Mars 2024	

LIGHT CONSULTANTS		SIREN n° 410173785
Numéro de commande	1511730478	
Montant	12 600 €	
Programme	215	
Objet de la prestation	Accompagnement de deux missions de recrutement	
Service bénéficiaire	Secrétariat général (SG) / Service du numérique (SNum)	
Date de notification	Janvier 2023	
Date de fin d'exécution	Janvier 2023	

LIGHT CONSULTANTS		SIREN n° 410173785
Numéro de commande	1511730481	
Montant	12 600 €	
Programme	215	
Objet de la prestation	Accompagnement de deux missions de recrutement	
Service bénéficiaire	Secrétariat général (SG) / Service du numérique (SNum)	
Date de notification	Janvier 2023	
Date de fin d'exécution	Janvier 2023	

2.1.5) Analyse du ministère sur les données de consommation présentées

Le recours à des conseils externes en 2022 a été moindre par rapport à 2021 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 de l'exercice 2023 s'explique notamment par une évolution de modalités d'accompagnement (coaching collectif, accompagnement managérial, ...). S'agissant des prestations diligentées par le secrétariat général, relevant du conseil en stratégie, elles ont été exclusivement réalisées au bénéfice des services territoriaux du ministère et par le truchement de l'accord-cadre interministériel.

2.2. Ministère des armées

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

Le recours aux conseils extérieurs n'est possible que dans des conditions exceptionnelles et particulières 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, a fait l'objet d'une supervision renforcée depuis 2022 avec la mise en place d'un processus décisionnel d'engagement visant à :

- s'assurer de la soutenabilité budgétaire ;
- vérifier l'absence de solution alternative à l'achat de prestation extérieure :
 - dans les domaines du conseil juridique, financier et en ressource humaines, les représentants des autorités fonctionnelles renforcées émettent, à ce titre, un avis sur le besoin. Cet avis doit permettre d'optimiser la solution apportée au besoin du bénéficiaire, vérifier si des études similaires qui auraient déjà été conduites peuvent satisfaire le besoin ou si la satisfaction du besoin peut être internalisée au sein du ministère et enfin vérifier la cohérence du projet avec les politiques finances, RH ou juridiques du ministère,
 - pour toutes les demandes, quel que soit le domaine (sauf prestation de conseil informatique, sous pilotage DGNUM), la délégation à la transformation et à la performance ministérielles (DTPM), entité directement rattachée au secrétaire général pour l'administration, est systématiquement saisie afin d'étudier la possibilité de bénéficier d'une prestation de conseil internalisé par l'Agence ministérielle de conseil,
- confirmer que la maîtrise d'ouvrage interne du bénéficiaire est suffisamment structurée pour garantir le pilotage et le suivi de l'accompagnement du cabinet de conseil et permettre d'en assurer le transfert de compétences.

La création de l'Agence ministérielle de conseil (AMC) au sein de la DTPM courant 2024 renforce ce dispositif d'encadrement :

- les besoins de conseil sont recensés par l'AMC bien en amont de tout processus d'achat en mobilisant un réseau de correspondants au sein de chaque grand subordonné ;
- un comité d'orientation stratégique (COS) est installé pour, d'une part, définir les priorités d'intervention de l'Agence et, d'autre part, valider tout besoin de prestations externes supérieur à 500 k€. Il tient lieu de comité d'engagement (une comitologie ad hoc étant par ailleurs mise en place pour les besoins d'un montant inférieur, par subsidiarité du COS) ;
- l'arbitrage quant au recours à un prestataire externe est réalisé par l'AMC en fonction de sa capacité à faire (plan de charge, compétences) et de la nature du besoin en veillant notamment à ce qu'elle se positionne prioritairement sur les chantiers de transformation stratégiques. Cet arbitrage peut conduire à différents cas de figures :
 - une externalisation de la prestation, avec toutefois un appui de l'AMC pour la passation du marché (analyse notamment des offres) et, le cas échéant, le pilotage des prestations,

- une internalisation complète de la prestation par l'AMC en mobilisant ses équipes de consultants internes,
- une approche hybride en organisant une mission conjointe interne/externe pour couvrir l'ensemble du besoin en positionnant l'AMC comme intégrateur des prestations pour le compte du bénéficiaire,
- une fonction de capitalisation des livrables et des méthodes employées est assurée par l'AMC.

2.2.2) Mesures de contrôle interne déployées par le ministère

Des dispositions de contrôle interne sont mises en œuvre tout au long du processus conduisant à recourir à des prestations de conseil externe :

- au moment de la détection des besoins : à compter de septembre 2024, l'AMC devient le point d'entrée unique des besoins de prestations de conseil (hors informatique) et impose une formalisation structurée de l'expression de besoins (contexte du projet, nature des besoins, organisation mise en œuvre, ressources nécessaires etc.). Elle réalise un premier filtre pour s'assurer que la demande relève bien d'une prestation de conseil et qu'elle en respecte la doctrine. L'AMC détermine la stratégie d'achat relative au besoin exprimé (externalisation ou internalisation, totale ou partielle) ;
- pour le passage des marchés subséquents : le ministère dispose d'un accord-cadre structuré en plusieurs lots thématiques pour lesquels un panel de fournisseurs a déjà été retenu. Ces fournisseurs sont remis en concurrence sur la base d'un cahier des charges élaboré conjointement par le prescripteur et la Mission achats de prestations intellectuelles. L'analyse des offres est également conjointe en veillant à distinguer l'analyse technique de l'analyse financière ;
- pour le respect du plafond d'engagement fixé par la circulaire du Premier ministre de janvier 2022 : le responsable de la fonction financière ministérielle a pris en charge la mission, en assignant dès juillet 2022 à chaque responsable de programme 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 % ;
- pour le suivi des prestations : 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 constituées ;
- pour la vérification du service fait et l'évaluation de la prestation : il appartient à chaque prescripteur d'assurer le suivi de ses prestations et de constater le service fait. Le cadrage effectué en amont au moment où le marché a été passé et les cahiers des charges définis permet de fixer précisément les attendus : calendrier précis, jalons clés et livrables exigés. Si le prescripteur estime que le travail rendu ne correspond pas aux exigences fixées, il a la faculté de déclencher les mesures ad hoc : demande de réfaction, pénalités (pour retard, autres, etc.). Un questionnaire de satisfaction a par ailleurs 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 à compléter par le prescripteur à la fin de chaque mission ;
- pour la capitalisation et le transfert de compétences : l'ensemble des livrables est transmis à l'AMC pour capitalisation et les dispositifs de transfert de compétences font partie des critères de sélection intégrés dès la réalisation du cahier des charges et utilisés lors de l'analyse des offres.

2.2.3) Développement et valorisation des compétences de conseil en interne

La création en 2020 de la DTPM a constitué un premier palier d'internalisation des compétences de conseil en déployant notamment une offre de service autour de la transformation digitale.

En capitalisant sur les expertises internes réunies au sein de la DTPM et sur les enseignements des missions déjà conduites, le cabinet du ministre a validé les principes et le calendrier de création, au sein de la DTPM, de l'AMC. Elle constituera une nouvelle étape décisive dans la constitution d'une capacité de conseil interne au sein du ministère des Armées, au service des grands projets de transformation ministériels.

Elle a pour objectif :

- de compléter l'offre de service existante, pour l'adapter aux besoins et aux enjeux de transformation du ministère, en développant notamment de manière significative le conseil stratégique et l'aide à la prise de décision, prestations de conseil les plus coûteuses et à forts impacts, pour lesquelles le ministère doit retrouver la pleine souveraineté de ses analyses et de ses choix ;
- d'accompagner les transformations de l'ensemble des armées, directions et services, de leur conception jusqu'à leur mise en œuvre, en profondeur et sur tout le territoire en atteignant une taille critique adaptée à la dimension du ministère et de ses opérateurs ;
- de professionnaliser le dispositif, rationaliser son plan de charge et mettre à disposition de la communauté ministérielle des méthodes, outils éprouvés et connaissances à l'état de l'art ;
- d'articuler de façon optimale conseil interne et conseil externe et améliorer le pilotage de ce dernier lorsqu'il est indispensable, pour des raisons d'expertise, de plan de charge ou de benchmark.

L'offre de service de l'AMC repose sur les domaines suivants :

- le conseil stratégique ;
- la conception et le pilotage de projets de transformation ;
- le conseil en organisation ;
- l'efficacité opérationnelle ;
- le conseil en marketing ;
- l'accompagnement du changement ;
- l'innovation managériale ;
- l'innovation d'usages et design de services.

Les missions de l'AMC sont articulées avec le Contrôle général des Armées et les inspections, dans une logique de complémentarité et de respect de leurs prérogatives respectives.

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

Consommation des crédits

Exercices	AE Brutes	Retraitements ⁽¹⁾	AE Nettes
Année 2022	14 695 380 €	15 681 €	14 679 699 €
Année 2023	20 174 867 €	1 698 237 €	18 476 630 €

⁽¹⁾ La répartition des retraitements opérés est la suivante :

- 82 % au titre des prestations réglementaires obligatoires ne pouvant être demandées qu'à des entreprises spécialisées,
- 18 % au titre des prestations réalisées par des personnes publiques.

Détail des AE consommées par programme budgétaire

	Programmes	AE 2022	AE 2023
144	Environnement et prospective de la politique de défense	884 158 €	2 628 066 €
146	Equipement des forces	4 372 398 €	7 730 585 €
169	Reconnaissance et réparation en faveur du monde combattant, mémoire et liens avec la Nation	79 651 €	87 073 €
178	Préparation et emploi des forces	6 759 919 €	4 384 261 €
212	Soutien de la politique de défense	2 583 572 €	3 532 564 €
901			1 €

902	Exploitations industrielles des ateliers aéronautiques de l'Etat		114 080 €
TOTAL		14 679 699 €	18 476 630 €

Le montant des engagements en 2023 a augmenté de 26 % par rapport à 2022.

Détail des AE consommées par nature d'achat

Natures d'achat		AE 2022	AE 2023
38.02.04	Conseil en communication	580 429 €	804 240 €
40.01.01	Audit comptable et financier	1 088 380 €	228 607 €
40.01.02	Conseil en stratégie et organisation	4 039 823 €	2 376 358 €
40.01.03	Conseil en recrutement	1 480 254 €	888 260 €
40.01.06	Prestation de conseil sur des problématiques métiers	6 923 732 €	8 391 495 €
40.01.13	Etude technique métier y compris recherche et développement		4 666 788 €
40.03.01	Conseil et expertise juridique	451 702 €	1 002 261 €
45.01.04	Conseil et expertise en assurance	115 379 €	118 622 €
TOTAL		14 679 699 €	18 476 630 €

Liste des 5 plus importantes commandes engagées par le ministère en 2023

Les 5 commandes suivantes représentent 22 % des prestations de conseil engagées par le ministère en 2023 sur le périmètre de suivi.

INTERNATIONAL DRUG DEVELOPMENT		SIREN n° 445038508
Montant	951 468 €	
Programme	146	
Objet de la prestation		
Service bénéficiaire	Le ministère fait valoir que le détail de ces informations nécessiterait une diffusion restreinte incompatible avec leur publication dans ce rapport	
Date de notification		
Date de fin d'exécution		

INFRA GESTION		SIREN n° 801897836
Montant	835 058 €	
Programme	212	
Objet de la prestation		
Service bénéficiaire	Le ministère fait valoir que le détail de ces informations nécessiterait une diffusion restreinte incompatible avec leur publication dans ce rapport	
Date de notification		
Date de fin d'exécution		

Montant	772 593 €
Programme	146
Objet de la prestation	
Service bénéficiaire	Le ministère fait valoir que le détail de ces informations nécessiterait une diffusion restreinte incompatible avec leur publication dans ce rapport
Date de notification	
Date de fin d'exécution	

PROVE&RUN		SIREN n° 514510783
Montant	750 156 €	
Programme	144	
Objet de la prestation		
Service bénéficiaire		
Date de notification		
Date de fin d'exécution		

THALES SIX GTS FRANCE		SIREN n° 383470937
Montant	747 558 €	
Programme	144	
Objet de la prestation		
Service bénéficiaire		
Date de notification		
Date de fin d'exécution		

2.2.5) Analyse du ministère sur les données de consommation présentées

Depuis 2022, une application dédiée de datavisualisation (QlikSense) a été mise à la disposition des responsables de programme. Cette application, en recensant automatiquement des données de consommation à flux tendu, permet aux responsables de programme de disposer d'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.

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 instruction ministérielle qui a remplacé le dispositif mis en place en avril 2022 pour les différentes entités du ministère de la Culture (administration centrale, DRAC, SCN). Ce nouveau dispositif prend systématiquement 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 38 GM de la nomenclature des achats de l'Etat devant faire l'objet d'un contrôle.

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 véritablement 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 tente depuis 2024 de solliciter autant que faire se peut 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 en vue de 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 ⁽¹⁾	AE Nettes
Année 2022	3 849 336 €	214 832 €	3 634 504 €
Année 2023	3 323 957 €	184 660 €	3 139 297 €

⁽¹⁾ Les retraitements opérés en 2023 sont constitués exclusivement de prestations réalisées par des personnes publiques.

Détail des AE consommées par programme budgétaire

Programmes		AE 2022	AE 2023
131	Créations	-77 382 €	6 240 €
175	Patrimoines	1 426 962 €	1 209 274 €
180	Presse et médias	219 234 €	304 692 €

224	Soutien aux politiques du ministère de la culture	1 919 138 €	1 503 914 €
334	Livre et industries culturelles	/	6 300 €
361	Transmission des savoirs et démocratisation de la culture	146 552 €	108 877 €
TOTAL		3 634 504 €	3 139 297 €

Le montant des engagements en 2023 a diminué de 14 % par rapport à 2022.

Détail des AE consommées par nature d'achat

Natures d'achat		AE 2022	AE 2023
38.02.04	Conseil en communication	364 397 €	287 695 €
40.01.01	Audit comptable et financier	/	8 220 €
40.01.02	Conseil en stratégie et organisation	1 520 192 €	1 131 583 €
40.01.03	Conseil en recrutement	8 760 €	21 208 €
40.01.06	Prestation de conseil sur des problématiques métiers	1 407 252 €	1 233 122 €
40.01.13	Etude technique métier y compris recherche et développement		105 140 €
40.03.01	Conseil et expertise juridique	333 055 €	292 719 €
45.01.04	Conseil et expertise en assurance	849 €	59 610 €
TOTAL		3 634 504 €	3 139 297 €

Liste des 10 plus importantes commandes engagées par le ministère en 2023

Les 10 commandes suivantes représentent 39 % des prestations de conseil engagées par le ministère en 2023 sur le périmètre de suivi.

SIA PARTNERS		SIREN n°423507730
Numéro de commande	1406160369	
Montant	331 620 €	
Programme	224	
Objet de la prestation	Accompagnement dans la simplification et la dématérialisation des démarches usagers	
Service bénéficiaire	Secrétariat général / département de la stratégie et de la modernisation	
Date de notification	Avril 2023	
Date de fin d'exécution	Septembre 2023	

ERNST ET YOUNG ADVISORY		SIREN n°348006446
Numéro de commande	1406407669	
Montant	147 180 €	
Programme	224	
Objet de la prestation	Co-construction de la Feuille de route-2024 données et contenus culturels	
Service bénéficiaire	Secrétariat général / service du numérique	

Date de notification	Décembre 2023
Date de fin d'exécution	Juin 2024

ROLAND BERGER GMBH		SIREN n°353439144
Numéro de commande	1406237628	
Montant	126 756 €	
Programme	180	
Objet de la prestation	Etude d'impact du dispositif d'aide à la presse "fonds stratégique pour le développement de la presse" (FSDP 2012-2022)	
Service bénéficiaire	Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC)	
Date de notification	Juin 2023	
Date de fin d'exécution	Septembre 2023	

OLIVER WYMAN SNC		SIREN n°344962246
Numéro de commande	1406237625	
Montant	123 660 €	
Programme	224	
Objet de la prestation	Etude sur les jeunes (15-25 ans) et la presse écrite	
Service bénéficiaire	Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC)	
Date de notification	Juin 2023	
Date de fin d'exécution	Octobre 2023	

THE BOSTON CONSULTING GROUP ET CIE		SIREN n°722055738
Numéro de commande	1406246520	
Montant	120 656 €	
Programme	175	
Objet de la prestation	Conseil en stratégie, en cadrage et conduite de projets et en efficacité opérationnelle – Etude sur l'accès à la commande publique et privée en architecture	
Service bénéficiaire	Direction générale des patrimoines et de l'architecture (DGPA)	
Date de notification	JUILLET 2023	
Date de fin d'exécution	Novembre 2023	

FACON DE PENSER		SIREN n°447906512
Numéro de commande	1200079443	
Montant	106 800 €	
Programme	175	
Objet de la prestation	Organisation de la communication de manifestations culturelles nationales sur le territoire de la région Ile-de-France	

Service bénéficiaire	Direction régionale des affaires culturelles (DRAC) Ile-de-France
Date de notification	Mars 2022
Date de fin d'exécution	Février 2025

UNION DES GROUPEMENTS D'ACHATS		SIREN n°776056467
Numéro de commande	1512075669	
Montant	90 342 €	
Programme	224	
Objet de la prestation	Etude sur les coûts éditoriaux des ouvrages académiques	
Service bénéficiaire	Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC)	
Date de notification	Juillet 2023	
Date de fin d'exécution	Mars 2024	

TEMAPROD		SIREN n°843496779
Numéro de commande	1600070801	
Montant	64 920 €	
Programme	175	
Objet de la prestation	Organisation des éditions 2023 à 2024 des manifestations "Les journées européennes du patrimoine" et "Les journées nationales de l'architecture"	
Service bénéficiaire	Direction régionale des affaires culturelles (DRAC) Nouvelle-Aquitaine	
Date de notification	Mars 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2023	

UNION DES GROUPEMENTS D'ACHATS		SIREN n°776056467
Numéro de commande	1511796275	
Montant	48 875 €	
Programme	224	
Objet de la prestation	Accompagnement de la réorganisation de la Direction régionale des affaires culturelles (DRAC) Auvergne Rhône-Alpes	
Service bénéficiaire	Direction régionale des affaires culturelles (DRAC) Auvergne Rhône-Alpes	
Date de notification	Février 2023	
Date de fin d'exécution	Juin 2023	

BLUENOVE		SIREN n°502204944
Numéro de commande	1512337126	
Montant	47 520 €	
Programme	224	
Objet de la prestation	Accompagnement des encadrants du ministère à l'usage des données numériques	

Service bénéficiaire	Secrétariat général / département de la stratégie et de la modernisation
Date de notification	Décembre 2023
Date de fin d'exécution	Juillet 2024

2.3.5) Analyse du ministère sur les données de consommation présentées

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 25,5% 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 en 2023 une nette diminution des autorisations d'engagement (-13,6%) par rapport à 2022 sur le périmètre de suivi.

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, mise à jour le 10 mai 2023

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

- un contrôle interne renforcé, ayant pour objets (i) de programmer les engagements en prestations intellectuelles à venir sur l'année, (ii) 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 (iii) de s'assurer que les prestations sont réalisées sur les marchés adéquats (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 15 groupes marchandises de prestations intellectuelles. A ce jour, 16 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 par le secrétariat général du ministère est soumis chaque année 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 ;
- une charte de déontologie spécifique aux achats adossée à un dispositif de formation, 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 dépôt obligatoire et tracé en cas de risques de conflit d'intérêt ;
- un dispositif d'évaluation des prestations et de 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

Un dispositif de contrôle interne *a priori* a été institué pour toutes commandes de prestations intellectuelles, quel que soit le montant. Il repose sur (i) une programmation annuelle des engagements à venir de prestations

intellectuelles et (ii) une procédure de validation préalable du recours à un prestataire extérieur. 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.

La procédure de validation préalable est mise en œuvre au niveau ministériel (validation CME) ou au niveau directionnel en fonction de la nature et du montant estimé des besoins. Le contrôle 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.

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.

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. En 2024, des créations d'emplois ont accompagné cette évolution. Ainsi, 22 créations d'emplois dont 15 à l'Agence pour l'Information financière de l'Etat (AIFE) et 6 au sein du service du numérique du secrétariat général ont été pourvues. Concernant la transformation de la fonction publique, la DITP bénéficie en 2024 de 45 créations d'emploi dont 20 vont renforcer l'Agence de Conseil Interne de l'Etat et 25 sont affectées au sein des laboratoires d'innovation territoriales placés auprès des préfets de région. Le PLF 2025 poursuit la volonté de favoriser la ré internalisation des prestations et le développement des compétences de conseil interne, en maintenant à niveau les moyens significativement renforcés par la LFI 2024.

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.

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

Consommation des crédits

Exercices	AE Brutes		Retraitements ⁽¹⁾	AE Nettes
Année 2022	MEFSIN	22 419 969 €	4 971 035 €	17 448 934 €
	MTFP	2 638 295 €	30 000 €	2 608 295 €
Année 2023	MEFSIN	17 248 626 €	10 429 594 €	6 819 032 €
	MTFP	733 035 €	48 000 €	685 035 €

⁽¹⁾ La répartition des retraitements opérés en 2023 est la suivante :

- 96 % au titre de prestations pour lesquelles le ministère n'a pas de marge de manœuvre ou rendues indispensables à l'exercice d'activités spécifiques,
- 3 % au titre des prestations réglementaires obligatoires ne pouvant être demandées qu'à des entreprises spécialisées,
- 1 % au titre des prestations réalisées par des personnes publiques.

Détail des AE consommées par programme budgétaire

MEFSIN : programmes		AE 2022	AE 2023
110	Aide économique et financière au développement	-6 000 €	/
134	Développement des entreprises et régulations	1 565 140 €	1 261 585 €
156	Gestion fiscale et financière de l'Etat et du secteur public local	1 286 782 €	1 500 260 €
218	Conduite et pilotage des politiques économiques et financières	2 146 934 €	2 884 672 €
220	Statistiques et études économiques	263 355 €	127 013 €
302	Facilitation et sécurisation des échanges	206 316 €	170 426 €
305	Stratégies économiques	11 986 407 €	875 075 €
TOTAL		17 448 934 €	6 819 032 €

Le montant des engagements en 2023 a diminué de 61 % par rapport à 2022.

MTFP : programmes		AE 2022	AE 2023
148	Fonction publique	849 840 €	423 144 €
352	Innovation et transformation numériques	1 758 455 €	261 891 €
TOTAL		2 608 295 €	685 035 €

Le montant des engagements en 2023 a diminué de 74 % par rapport à 2022.

Détail des AE consommées par nature d'achat

MEFSIN : natures d'achat		AE 2022	AE 2023
38.02.04	Conseil en communication	614 073 €	871 695 €
40.01.01	Audit comptable et financier	5 399 755 €	1 161 718 €
40.01.02	Conseil en stratégie et organisation	2 623 584 €	3 346 724 €
40.01.03	Conseil en recrutement	637 690 €	315 272 €
40.01.06	Prestation de conseil sur des problématiques métiers	2 085 392 €	820 518 €
40.01.13	Etude technique métier y compris recherche et développement		/
40.03.01	Conseil et expertise juridique	6 087 028 €	144 459 €
45.01.04	Conseil et expertise en assurance	1 413 €	158 645 €
TOTAL		17 448 934 €	6 819 032 €

MTFP : natures d'achat		AE 2022	AE 2023
38.02.04	Conseil en communication	449 357 €	131 379 €
40.01.01	Audit comptable et financier	/	/
40.01.02	Conseil en stratégie et organisation	1 944 690 €	468 437 €
40.01.03	Conseil en recrutement	77 850 €	3 240 €
40.01.06	Prestation de conseil sur des problématiques métiers	128 333 €	50 455 €
40.01.13	Etude technique métier y compris recherche et développement		/
40.03.01	Conseil et expertise juridique	8 064 €	31 524 €
45.01.04	Conseil et expertise en assurance	/	/
TOTAL		2 608 295 €	685 035 €

Liste des 10 plus importantes commandes engagées par le ministère en 2023

Les 10 commandes suivantes représentent 29 % des prestations de conseil engagées par le ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique en 2023 sur le périmètre de suivi.

ERNST ET YOUNG ADVISORY		SIREN n° 348006446
Numéro de commande	1406224051	
Montant	436 200 €	
Programme	218	
Objet de la prestation	Appui à l'élaboration des livrables annuels d'audit pour le compte de la Commission européenne pour le compte de la Commission interministérielle de coordination des contrôles (CICC)	
Service bénéficiaire	Secrétariat général (SG)	
Date de notification	Juin 2023	
Date de fin d'exécution	Février 2024	

UNION DES GROUPEMENTS D'ACHATS		SIREN n° 776056467
Numéro de commande	1512275460	
Montant	280 008 €	
Programme	156	
Objet de la prestation	Accompagnement à la démarche de maintien et développement des compétences des agents de la Direction générale des finances publiques (DGFiP)	
Service bénéficiaire	Direction générale des finances publiques (DGFiP)	
Date de notification	Novembre 2023	
Date de fin d'exécution	Mai 2024	

THE BOSTON CONSULTING GROUP ET CIE		SIREN n° 722055738
Numéro de commande	1406342259	
Montant	208 797 €	
Programme	134	
Objet de la prestation	Etude de nouveaux scénarios concernant la poursuite des activités du magazine « 60 millions de consommateurs »	
Service bénéficiaire	Direction générale des entreprises (DGE)	
Date de notification	Octobre 2023	
Date de fin d'exécution	Juin 2024	

ROLAND BERGER GMBH		SIREN n° 353439144
Numéro de commande	1406060814	
Montant	186 660 €	
Programme	134	
Objet de la prestation	Accompagnement dans le cadre de restructurations et/ou de transformations d'entreprises	
Service bénéficiaire	Direction générale des entreprises (DGE)	
Date de notification	Janvier 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2023	

PREMIUM CONSULTING		SIREN n° 441226271
Numéro de commande	1406073937	
Montant	158 040 €	
Programme	218	
Objet de la prestation	Conseil pour la mise en place de la protection sociale complémentaire (PSC)	
Service bénéficiaire	Secrétariat général	
Date de notification	Janvier 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2023	

BPI GROUP		SIREN n° 793619917
Numéro de commande	1406303068	
Montant	155 400 €	
Programme	134	
Objet de la prestation	Accompagnement dans le cadre de restructurations et/ou de transformations d'entreprises - Recherche de solutions de reprises ou de réindustrialisation	
Service bénéficiaire	Direction générale des entreprises (DGE)	
Date de notification	Septembre 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2023	

DARROIS VILLEY BROCHIER		SIREN n° 330940412
Numéro de commande	1406227284	
Montant	149 268 €	
Programme	305	
Objet de la prestation	Accompagnement dans le cadre de restructurations et/ou de transformations d'entreprises	
Service bénéficiaire	Direction générale du Trésor (DGT)	
Date de notification	Juin 2023	
Date de fin d'exécution	Janvier 2025	

PARTIES PRENANTES		SIREN n° 443715016
Numéro de commande	1406249316	
Montant	138 720 €	
Programme	156	
Objet de la prestation	Conseil stratégique en communication, création et réalisation d'actions et de supports de communication	
Service bénéficiaire	Direction générale des finances publiques (DGFiP)	
Date de notification	Juillet 2023	
Date de fin d'exécution	Septembre 2023	

ICONIC CONSEIL		SIREN n° 912873387
Numéro de commande	1000169473	
Montant	129 600 €	
Programme	134	
Objet de la prestation	Accompagnement stratégique et opérationnel de la Mission French Tech pour ses actions de relations presse et d'influence, en France et à l'international	
Service bénéficiaire	Direction générale des entreprises (DGE)	
Date de notification	Février 2023	
Date de fin d'exécution	Mars 2024	

SIA PARTNERS		SIREN n° 423507730
Numéro de commande	1406406157	
Montant	119 280 €	
Programme	218	
Objet de la prestation	Accompagnement à la mise en œuvre d'un lot de tableaux de bord	
Service bénéficiaire	Commission interministérielle de coordination des contrôles (CICC)	
Date de notification	Décembre 2023	
Date de fin d'exécution	Février 2024	

Les 10 commandes suivantes représentent 68 % des prestations de conseil engagées par le ministère de la transformation et de la fonction publiques en 2023 sur le périmètre de suivi.

NUMA		SIREN n° 811049667
Numéro de commande	1406348087	
Montant	196 920 €	
Programme	352	
Objet de la prestation	Accompagnement dans l'animation d'incubateurs de services publics numériques en mode Agile - coaching d'une start-up d'Etat simple	
Service bénéficiaire	Direction interministérielle du numérique de l'Etat (DINUM)	
Date de notification	Octobre 2023	
Date de fin d'exécution	Avril 2024	

ATEXIM		SIREN n° 512823428
Numéro de commande	1512306504	
Montant	46 680 €	
Programme	148	
Objet de la prestation	Assistance à la préfiguration du projet "DILO"	
Service bénéficiaire	Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)	
Date de notification	Décembre 2023	
Date de fin d'exécution	Mars 2024	

BIG BANG COMMUNICATION		SIREN n° 378080766
Numéro de commande	1512191277	
Montant	38 926 €	
Programme	148	
Objet de la prestation	Réalisation de la campagne d'attractivité du métier d'enseignant - académie de Besançon	
Service bénéficiaire	Préfecture de la région Bourgogne Franche-Comté	
Date de notification	Octobre 2023	
Date de fin d'exécution	Octobre 2023	

IG CONSULTANT		SIREN n° 489317792
Numéro de commande	1512221257	
Montant	34 022 €	
Programme	148	
Objet de la prestation	Etude de faisabilité portant sur le programme de travaux de rénovation du restaurant inter-administratif de la préfecture de Strasbourg	
Service bénéficiaire	Préfecture de la région Grand Est	
Date de notification	Octobre 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2023	

THOMAS LEGRAND CONSULTANTS		SIREN n° 507565117
Numéro de commande	1511893793	
Montant	31 680 €	
Programme	148	
Objet de la prestation	Appui à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie de communication pour améliorer l'attractivité des services de l'Etat en Centre-Val de Loire	
Service bénéficiaire	Préfecture de la région Centre Val-de-Loire	
Date de notification	Avril 2023	
Date de fin d'exécution	Juillet 2023	

API MANAGEMENT		SIREN n° 831238241
Numéro de commande	1511834080	
Montant	29 488 €	
Programme	148	
Objet de la prestation	Soutien au projet "Mise en place d'un accompagnement de manageurs volontaires vers la posture de régulation de conflits au sein de leur équipe" : conseil, conception pédagogique, animation de séances en ligne, débriefing, coaching, rédaction/collecte de ressources	
Service bénéficiaire	Préfecture de la région Normandie	
Date de notification	Mars 2023	
Date de fin d'exécution	Avril 2023	

NUMA		SIREN n° 811049667
Numéro de commande	1406366136	
Montant	24 615 €	
Programme	352	
Objet de la prestation	Accompagnement dans l'animation d'incubateurs de services publics numériques en mode Agile - coaching de la startup EIMIS	
Service bénéficiaire	Direction interministérielle du numérique de l'Etat (DINUM)	
Date de notification	Novembre 2023	
Date de fin d'exécution	Avril 2024	

COLLECTIVE PULSE		SIREN n° 511349201
Numéro de commande	1511891912	
Montant	23 160 €	
Programme	148	
Objet de la prestation	Appui à projet du Fonds d'innovation des ressources humaines (FIRH)	
Service bénéficiaire	Préfecture de la région Occitanie	
Date de notification	Avril 2023	
Date de fin d'exécution	Septembre 2023	

ALPHA ET OMEGA		SIREN n° 392145504
Numéro de commande	1511816055	
Montant	22 680 €	
Programme	148	
Objet de la prestation	Etude de pérennité du restaurant inter-administratif de la Préfecture de Strasbourg	
Service bénéficiaire	Préfecture de la région Grand Est	
Date de notification	Mars 2023	
Date de fin d'exécution	Avril 2023	

<i>Entrepreneur individuel exerçant une activité de conseil et de contentieux dédiée au droit public</i>		SIREN n° 814423992
Numéro de commande	1512247824	
Montant	20 580 €	
Programme	148	
Objet de la prestation	Etude juridique dans le cadre de la dissolution et liquidation de 3 associations de gestion de restaurant inter-administratifs	
Service bénéficiaire	Préfecture de la Loire-Atlantique	
Date de notification	Novembre 2023	
Date de fin d'exécution	Mars 2024	

2.4.5) Analyse du ministère sur les données de consommation présentées

Les procédures d'encadrement des prestations intellectuelles ont permis au MEFSIN et au MTFP de maîtriser les engagements en 2023. 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 2024. Un pilotage resserré est mené afin de mieux anticiper et maîtriser la trajectoire des dépenses.

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 dépôt des agents en conflit d'intérêts permettant la traçabilité et le suivi centralisé des dépôts, 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 ⁽¹⁾	AE Nettes
Année 2022	MENJS	6 389 660 €	2 287 088 €	4 102 572 €
	MESR	607 024 €	/	607 024 €
Année 2023	MENJ	4 206 279 €	1 593 452 €	2 612 827 €
	MSJOP	454 836 €	/	454 836 €
	MESR	-906 991 €	-1 075 636 €	168 645 €

⁽¹⁾ La répartition des retraitements opérés en 2023 est la suivante :

- 54 % correspondant à des erreurs d'imputation,
- 46 % au titre des prestations réalisées par des personnes publiques.

Détail des AE consommées par programme budgétaire

Programmes MENJ		AE 2022	AE 2023
140	Enseignement scolaire public du 1er degré	/	22 216 €
141	Enseignement scolaire public du 2nd degré	24 660 €	48 120 €
163	Jeunesse et vie associative	520 616 €	154 716 €
214	Soutien de la politique de l'éducation nationale	3 030 658 €	2 387 775 €
230	Vie de l'élève	5 630 €	/
TOTAL		3 581 564 €	2 612 827 €

Le montant des engagements en 2023 a diminué de 27 % par rapport à 2022.

Programmes MSJOP		AE 2022	AE 2023
219	Sport	521 008 €	454 836 €

Le montant des engagements en 2023 a diminué de 13 % par rapport à 2022.

Programmes MESR		AE 2022	AE 2023
150	Formations supérieures et recherches universitaires	181 549 €	80 940 €
172	Recherches scientifiques et technologiques pluridisciplinaires	425 475 €	87 705 €
TOTAL		607 024 €	168 645 €

Le montant des engagements en 2023 a diminué de 72 % par rapport à 2022.

Détail des AE consommées par nature d'achat

MENJ, MSJOP et MESR : natures d'achat		AE 2022	AE 2023
38.02.04	Conseil en communication	213 265 €	847 358 €
40.01.01	Audit comptable et financier	244 550 €	121 083 €
40.01.02	Conseil en stratégie et organisation	3 237 092 €	1 141 211 €
40.01.03	Conseil en recrutement	28 610 €	117 605 €
40.01.06	Prestation de conseil sur des problématiques métiers	597 126 €	534 903 €
40.01.13	Etude technique métier y compris recherche et développement		20 000 €
40.03.01	Conseil et expertise juridique	368 853 €	337 358 €
45.01.04	Conseil et expertise en assurance	20 100 €	116 790 €
TOTAL		4 709 596 €	3 236 308 €

Liste des 10 plus importantes commandes engagées par le ministère en 2023

Les 10 commandes suivantes représentent 48 % des prestations de conseil engagées par le ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse en 2023 sur le périmètre de suivi.

KPMG		SIREN n°775726417
Numéro de commande	1406243548	
Montant	612 960 €	
Programme	214	
Objet de la prestation	Assistance à maîtrise d'ouvrage pour la mise en œuvre de la stratégie du numérique pour l'éducation	
Service bénéficiaire	Direction du numérique pour l'éducation (DNE)	
Date de notification	Juillet 2023	
Date de fin d'exécution	Mars 2024	

MADAME BOVARY		SIREN n°801225996
Numéro de commande	1406159058	
Montant	324 072 €	
Programme	214	
Objet de la prestation	Conseil en communication, conception et réalisation d'actions de communication : production de vidéos et de spots publicitaires	
Service bénéficiaire	Délégation à la communication (DELCOM)	
Date de notification	Avril 2023	
Date de fin d'exécution	Juin 2023	

DOMOSCIO		SIREN n° 794412122
Numéro de commande	1406346513	
Montant	151 222 €	
Programme	214	
Objet de la prestation	Partenariat d'innovation pour l'acquisition d'un assistant pédagogique basé sur l'intelligence artificielle à destination des enseignants et des élèves du cycle 2-UO Phase 3 Acquisition- rentrée scolaire 2023	
Service bénéficiaire	Direction du numérique pour l'éducation (DNE)	
Date de notification	Octobre 2023	
Date de fin d'exécution	Novembre 2023	

BM&A		SIREN n° 348461443
Numéro de commande	1406087179	
Montant	84 000 €	
Programme	163	
Objet de la prestation	Réalisation d'un rapport et d'un avis d'audit annuels sur la déclaration annuelle de gestion du GIP Agence Erasmus+ France / Jeunesse et Sport	
Service bénéficiaire	Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA)	
Date de notification	Février 2023	
Date de fin d'exécution	Mars 2023	

ADDING		SIREN n° 392799094
Numéro de commande	1406103819	
Montant	83 280 €	
Programme	214	
Objet de la prestation	Actuariat pour la mise en œuvre d'un régime de protection sociale complémentaire en matière de santé : appui pour la conduite des négociations	
Service bénéficiaire	Direction générale des ressources humaines (DGRH)	
Date de notification	Février 2023	
Date de fin d'exécution	Février 2024	

SIA PARTNERS		SIREN n° 423507730
Numéro de commande	1100060810	
Montant	75 534 €	
Programme	214	
Objet de la prestation	Assistance à maîtrise d'ouvrage pour la conduite de projet "territoires numériques éducatifs" (TNE) dans le département de l'Isère	
Service bénéficiaire	Rectorat de l'académie de Grenoble	
Date de notification	Mars 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2023	

ACCENTURE		SIREN n° 732075312
Numéro de commande	1406370114	
Montant	76 416 €	
Programme	214	
Objet de la prestation	Accompagnement de projets de design de service – prestation de taxinomie concernant des intitulés de diplômes professionnels	
Service bénéficiaire	Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO)	
Date de notification	Novembre 2023	
Date de fin d'exécution	Avril 2024	

ACCOMPAGNEMENT DEVELOPPEMENT		SIREN n° 500089180
Numéro de commande	1511769695	
Montant	47 994 €	
Programme	214	
Objet de la prestation	Aide au déploiement de la démarche d'évaluation des risques psychosociaux (RPS) et à la mise en œuvre d'un plan d'actions	
Service bénéficiaire	Rectorat de l'académie de Versailles	
Date de notification	Février 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2023	

UNION DES GROUPEMENTS D'ACHATS		SIREN n° 776056467
Numéro de commande	2201405772	
Montant	45 440 €	
Programme	214	
Objet de la prestation	Accompagnement d'une délégation d'enquête sur les conditions de travail et la santé au travail	
Service bénéficiaire	Service de l'action administrative et des moyens (SAAM)	
Date de notification	Avril 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2023	

JLO CONSEIL		SIREN n° 483199576
Numéro de commande	1512325659	
Montant	42 720 €	
Programme	141	
Objet de la prestation	Expertise dans le cadre d'une mission de la Formation Spécialisée F3SCT	
Service bénéficiaire	Rectorat de l'académie d'Orléans-Tours	
Date de notification	Décembre 2023	
Date de fin d'exécution	Mars 2024	

Les 10 commandes suivantes représentent l'intégralité des prestations de conseil engagées par le ministère des sports et des Jeux olympiques et paralympiques en 2023 sur le périmètre de suivi.

ERNST ET YOUNG ADVISORY		SIREN n°348006446
Numéro de commande	1406280448	
Montant	299 760 €	
Programme	219	
Objet de la prestation	Etudes d'impacts économique, social et environnemental de la Coupe du monde de rugby 2023	
Service bénéficiaire	Direction des Sports	
Date de notification	Août 2023	
Date de fin d'exécution	Mars 2024	

MOUVENS		SIREN n°452064827
Numéro de commande	1511787221	
Montant	46 800 €	
Programme	219	
Objet de la prestation	Accompagnement à la préparation et la mise en œuvre d'un événement sur l'emploi et les métiers du sport	
Service bénéficiaire	Direction des Sports	
Date de notification	Février 2023	
Date de fin d'exécution	Juin 2023	

SPORT 1.5		SIREN n°948133194
Numéro de commande	1511819251	
Montant	45 600 €	
Programme	219	
Objet de la prestation	Accompagnement à l'élaboration d'un plan national d'adaptation au changement climatique de la pratique sportive	
Service bénéficiaire	Direction des Sports	
Date de notification	Mars 2023	
Date de fin d'exécution	Mai 2023	

MOUVENS		SIREN n°452064827
Numéro de commande	1511946634	
Montant	18 000 €	
Programme	219	
Objet de la prestation	Accompagnement à la préparation et la mise en œuvre d'un événement sur l'emploi et les métiers du sport	
Service bénéficiaire	Direction des Sports	
Date de notification	Mai 2023	
Date de fin d'exécution	Juin 2023	

C.G. CONSEIL

SIREN n°437614555

Numéro de commande	1511792720
Montant	16 200 €
Programme	219
Objet de la prestation	Animation de groupes de travail sur la réforme des diplômes BPJEPS
Service bénéficiaire	Direction des Sports
Date de notification	Février 2023
Date de fin d'exécution	Mars 2023

SEBASTIEN BOTERDAEL CONSEIL

SIREN n°828401588

Numéro de commande	1511912473
Montant	14 400 €
Programme	219
Objet de la prestation	Accompagnement à la veille et au suivi de la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle
Service bénéficiaire	Direction des Sports
Date de notification	Avril 2023
Date de fin d'exécution	Août 2023

UNITE CARIBBEAN

SIREN n°831798368

Numéro de commande	1511943045
Montant	6 814 €
Programme	219
Objet de la prestation	Elaboration du projet Sportif Territorial de la Guadeloupe
Service bénéficiaire	Délégation Régionale Académique à la Jeunesse, à l'Engagement et aux Sports (DRAJES) de Guadeloupe
Date de notification	Mai 2023
Date de fin d'exécution	Mai 2023

KLEIN WENNER

SIREN n° 898724240

Numéro de commande	1512294552
Montant	6 000 €
Programme	219
Objet de la prestation	Honoraires pour services juridiques professionnels rendus et frais y afférents
Service bénéficiaire	Délégation Régionale Académique à la Jeunesse, à l'Engagement et aux Sports (DRAJES) Ile-de-France
Date de notification	Août 2023
Date de fin d'exécution	Octobre 2023

MADAME BOVARY		SIREN n° 801225996
Numéro de commande	1406058030	
Montant	2 346 €	
Programme	219	
Objet de la prestation	Rédaction d'une note de stratégie simple pour la Campagne sobriété	
Service bénéficiaire	Direction des Sports	
Date de notification	Janvier 2023	
Date de fin d'exécution	Janvier 2023	

DROIT PLURIEL		SIREN n° 820929768
Numéro de commande	1511779846	
Montant	800 €	
Programme	219	
Objet de la prestation	Rédaction d'une fiche conseil dans le cadre de la rédaction du guide de l'audition du Ministère des Sports	
Service bénéficiaire	Direction des Sports	
Date de notification	Février 2023	
Date de fin d'exécution	Mars 2023	

Les 10 commandes suivantes représentent 86 % des prestations de conseil engagées par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche en 2023 sur le périmètre de suivi.

MADAME BOVARY		SIREN n°801225996
Numéro de commande	1406075916	
Montant	44 496 €	
Programme	150	
Objet de la prestation	Conseil en communication, conception et réalisation d'actions de communication – réalisation d'une série vidéo sur Parcoursup	
Service bénéficiaire	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP)	
Date de notification	Janvier 2023	
Date de fin d'exécution	Février 2023	

THIERRY LAPLANCHE MANAGEMENT		SIREN n°534964523
Numéro de commande	1512028060	
Montant	43 500 €	
Programme	172	
Objet de la prestation	Accompagnement opérationnel pour le séminaire d'été des 10 et 11 juillet 2023 et pour l'élaboration du Projet de Direction	
Service bénéficiaire	Direction générale de la recherche et de l'innovation (DGRI)	
Date de notification	Juin 2023	
Date de fin d'exécution	Janvier 2024	

MADAME BOVARY		SIREN n°801225996
Numéro de commande	1406075918	
Montant	20 748 €	
Programme	150	
Objet de la prestation	Conseil en communication, conception et réalisation d'actions de communication – campagne de communication pour déconstruire les idées reçues autour de Parcoursup	
Service bénéficiaire	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP)	
Date de notification	Janvier 2023	
Date de fin d'exécution	Février 2023	

MADAME BOVARY		SIREN n°801225996
Numéro de commande	1406396192	
Montant	16 140 €	
Programme	172	
Objet de la prestation	Conseil en communication, conception et réalisation d'actions de communication – séances de mediatraining	
Service bénéficiaire	Délégation à la communication [DELCOM]	
Date de notification	Décembre 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2023	

PROHASZKA MONJEAUD PRETET		SIREN n°313053696
Numéro de commande	1512131206	
Montant	6 216 €	
Programme	150	
Objet de la prestation	Frais de notaire	
Service bénéficiaire	Rectorat de l'académie de Lyon	
Date de notification	Mars 2023	
Date de fin d'exécution	Août 2023	

CACATOES DESIGN STUDIO		SIREN n°842862385
Numéro de commande	1512254943	
Montant	4 200 €	
Programme	172	
Objet de la prestation	Formation au logiciel Figma	
Service bénéficiaire	Délégation à la communication [DELCOM]	
Date de notification	Novembre 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2023	

MADAME BOVARY		SIREN n°801225996
Numéro de commande	1406075914	
Montant	3 996 €	
Programme	150	
Objet de la prestation	Conseil en communication, conception et réalisation d'actions de communication – conception d'une maquette Web pour Parcoursup	
Service bénéficiaire	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP)	
Date de notification	Janvier 2023	
Date de fin d'exécution	Janvier 2023	

CHRISTOPHE EVENEMENTS		SIREN n°808972632
Numéro de commande	1511875559	
Montant	1 900 €	
Programme	172	
Objet de la prestation	Prestation d'intérim	
Service bénéficiaire	Service de l'action administrative et des moyens (SAAM)	
Date de notification	Mars 2023	
Date de fin d'exécution	Mars 2023	

CHRISTOPHE EVENEMENTS		SIREN n°808972632
Numéro de commande	1511875564	
Montant	1 900 €	
Programme	172	
Objet de la prestation	Prestation d'intérim	
Service bénéficiaire	Service de l'action administrative et des moyens (SAAM)	
Date de notification	Avril 2023	
Date de fin d'exécution	Avril 2023	

CHRISTOPHE EVENEMENTS		SIREN n°808972632
Numéro de commande	1511893198	
Montant	1 900 €	
Programme	172	
Objet de la prestation	Prestation d'intérim	
Service bénéficiaire	Service de l'action administrative et des moyens (SAAM)	
Date de notification	Avril 2023	
Date de fin d'exécution	Avril 2023	

2.5.5) Analyse du ministère sur les données de consommation présentées

En 2023, les 3 ministères ont réalisé une diminution de 31 % de leurs engagements par rapport au montant total des AE consommées en 2022.

Cette diminution est principalement portée par la forte baisse des commandes en conseil en stratégie et organisation.

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 avril 2022). Ce comité est composé de la secrétaire générale, du directeur des affaires financières, de la responsable ministérielle 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 du Premier ministre 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. Dans le cadre de son agenda de la transformation adopté en 2024, le MEAE a piloté plusieurs projets de réorganisation en faisant exclusivement appel à ses propres ressources humaines en matière d'expertise.

A noter que 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 ⁽¹⁾	AE Nettes
Année 2022	703 498 €	466 379 €	237 119 €
Année 2023	2 054 817 €	1 175 296 €	879 521 €

⁽¹⁾ La répartition des retraitements opérés en 2023 est la suivante :

- 88 % au titre des prestations réglementaires obligatoires ne pouvant être demandées qu'à des entreprises spécialisées,
- 12 % au titre de prestations pour lesquelles le ministère n'a pas de marge de manœuvre ou rendues indispensables à l'exercice d'activités spécifiques.

Détail des AE consommées par programme budgétaire

Programmes		AE 2022	AE 2023
105	Action de la France en Europe et dans le monde	197 859 €	167 643 €
185	Diplomatie culturelle et d'influence	/	800 €
209	Solidarité à l'égard des pays en développement	39 260 €	711 078 €
TOTAL		237 119 €	879 521 €

Le montant des engagements en 2023 a augmenté de 271 % par rapport à 2022.

Détail des AE consommées par nature d'achat

Natures d'achat		AE 2022	AE 2023
38.02.04	Conseil en communication	2 250 €	800 €
40.01.01	Audit comptable et financier	/	/
40.01.02	Conseil en stratégie et organisation	93 148 €	8 390 €
40.01.03	Conseil en recrutement	12 000 €	/
40.01.06	Prestation de conseil sur des problématiques métiers	81 003 €	790 947 €
40.01.13	Etude technique métier y compris recherche et développement		71 572 €
40.03.01	Conseil et expertise juridique	48 718 €	7 812 €
45.01.04	Conseil et expertise en assurance	/	/
TOTAL		237 119 €	879 521 €

Liste des 10 plus importantes commandes engagées par le ministère en 2023

Les 10 commandes suivantes représentent 99 % des prestations de conseil engagées par le ministère en 2023 sur le périmètre de suivi.

TECHNOPOLIS FRANCE

SIREN n° 419706635

Numéro de commande	1000174144
Montant	542 910 €
Programme	209
Objet de la prestation	Réalisation de bilans à mi-parcours et d'évaluations finales des 18 projets financés par le Fonds d'appui à l'entrepreneuriat culturel (FAEC)
Service bénéficiaire	Direction générale de la mondialisation (DGM)
Date de notification	Octobre 2023
Date de fin d'exécution	Juin 2025

ERNST ET YOUNG ADVISORY

SIREN n° 348006446

Numéro de commande	1000174911
Montant	168 168 €
Programme	209
Objet de la prestation	Evaluation du conseil national du développement et de la solidarité internationale (CNDSI) sur la période 2014-2024
Service bénéficiaire	Direction générale de la mondialisation (DGM)
Date de notification	Novembre 2023
Date de fin d'exécution	Novembre 2024

VRAIMENT VRAIMENT

SIREN n° 750741456

Numéro de commande	1000176417
Montant	47 636 €
Programme	105
Objet de la prestation	Prestations intellectuelles de <i>design thinking</i> pour les services et établissements publics de l'Etat en région Pays de la Loire
Service bénéficiaire	Direction générale de l'administration et de la modernisation
Date de notification	Décembre 2023
Date de fin d'exécution	Décembre 2024

PREMIUM CONSULTING

SIREN n° 441226271

Numéro de commande	1406279715
Montant	29 754 €
Programme	105
Objet de la prestation	Assistance technique à personne publique en matière de protection sociale complémentaire (PSC) dans les volets santé et prévoyance
Service bénéficiaire	Direction générale de l'administration et de la modernisation
Date de notification	Août 2023
Date de fin d'exécution	Novembre 2023

VRAIMENT VRAIMENT		SIREN n° 750741456
Numéro de commande	1512298507	
Montant	23 936 €	
Programme	105	
Objet de la prestation	Conception d'un espace de convivialité et de formation dans le bâtiment Breuil 1	
Service bénéficiaire	Direction générale de l'administration et de la modernisation	
Date de notification	Novembre 2023	
Date de fin d'exécution	Mars 2024	

PREMIUM CONSULTING		SIREN n° 441226271
Numéro de commande	1406403174	
Montant	17 178 €	
Programme	105	
Objet de la prestation	Assistance technique à personne publique en matière de protection sociale complémentaire (PSC) dans les volets santé et prévoyance	
Service bénéficiaire	Direction générale de l'administration et de la modernisation	
Date de notification	Décembre 2023	
Date de fin d'exécution	Janvier 2024	

PREMIUM CONSULTING		SIREN n° 441226271
Numéro de commande	1406139628	
Montant	14 400 €	
Programme	105	
Objet de la prestation	Assistance technique à personne publique en matière de protection sociale complémentaire (PSC) dans les volets santé et prévoyance	
Service bénéficiaire	Direction générale de l'administration et de la modernisation	
Date de notification	Mars 2023	
Date de fin d'exécution	Juillet 2023	

BERNARD STARCK CONSEIL		SIREN n° 818114043
Numéro de commande	1511788256	
Montant	8 400 €	
Programme	105	
Objet de la prestation	Expertise indépendante - requise pour la mise en œuvre de la solution de vote par internet pour les élections professionnelles de 2022	
Service bénéficiaire	Direction générale de l'administration et de la modernisation	
Date de notification	Février 2023	
Date de fin d'exécution	Mars 2023	

Cabinet individuel d'avocat		SIREN n° 382586352
Numéro de commande	2201394840	
Montant	7 776 €	
Programme	105	
Objet de la prestation	Conseils juridiques personnalisés dans le domaine du droit privé, en particulier du droit de la famille, au profit des agents du ministère et de leur famille	
Service bénéficiaire	Direction générale de l'administration et de la modernisation	
Date de notification	Janvier 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2023	

PREMIUM CONSULTING		SIREN n° 441226271
Numéro de commande	1406066869	
Montant	6 000 €	
Programme	105	
Objet de la prestation	Assistance technique à personne publique en matière de protection sociale complémentaire (PSC) dans les volets santé et prévoyance	
Service bénéficiaire	Direction générale de l'administration et de la modernisation	
Date de notification	Janvier 2023	
Date de fin d'exécution	Avril 2023	

2.6.5) Analyse du ministère sur les données de consommation présentées

Le marché Technopolis a été notifié le 3 octobre 2023 (pour une période de 20 mois) pour un montant de 542 910 € TTC. Il concerne le Fonds d'appui à l'entrepreneuriat culturel (FAEC). La création de ce Fonds a été annoncée par le président de la République lors de son déplacement à Kinshasa en mars 2023 et s'inscrit dans le nouveau partenariat Afrique-France. Doté de 20 M€ pour 19 pays prioritaires en Afrique, il doit permettre à nos SCAC/EAF, avec l'ensemble de l'Équipe France, d'accompagner les entrepreneurs africains dans le domaine des industries culturelles et créatives, depuis le début de leur parcours et jusqu'à la phase d'incubation et de développement.

Le marché Ernst & Young a été notifié le 2 novembre 2023 (pour une période de 12 mois), pour un montant de 168 168 € TTC. Il concerne le Conseil national du développement et de la solidarité internationale (CNDSI), dont la création a été décidée en mars 2013, à l'issue des Assises du développement et de la solidarité internationale. Après une décennie d'activité et avant le renouvellement de la 3ème mandature (juin 2024), il s'est avéré nécessaire de réaliser la première évaluation du CNDSI dont les recommandations sont attendues pour améliorer la capacité du Conseil à assumer pleinement ses fonctions et sa mission.

L'évaluation a permis :

- d'estimer les résultats produits par le CNDSI en termes de concertation d'acteurs et d'effets produits sur la politique de développement ;
- de tirer des enseignements, d'identifier des pistes d'amélioration pour l'organisation, le fonctionnement de l'instance et sa capacité à accomplir sa mission.

Le marché Premium Consulting a été notifié le 20 avril 2022 pour une durée de 48 mois et pour un montant de 140 000 € HT.

Ce marché a été passé en application de l'article 29 du décret n° 2022-633 du 22 avril 2022 relatif à la protection sociale complémentaire en matière de couverture des frais occasionnés par une maternité, une maladie ou un accident dans la fonction publique de l'Etat qui dispose :

« La commission paritaire de pilotage et de suivi est présidée par l'employeur et composée : 1) D'un représentant titulaire et de deux représentants suppléants désignés par chacune des organisations syndicales représentatives mentionnées au 2 de l'article L. 221-3 du code général de la fonction publique ; 2) De représentants de l'employeur public de l'Etat désignés par l'autorité administrative compétente. Les voix de chacun des représentants mentionnés au 1 sont proportionnelles au nombre de suffrages recueillis par l'organisation syndicale pour la composition du comité social d'administration. Les représentants de l'employeur public disposent d'un nombre de voix égal à celui du collège des organisations syndicales. La commission paritaire de pilotage et de suivi adopte un règlement intérieur. Elle est assistée par un expert indépendant, compétent en matière d'actuariat ».

Le marché avec la société Vraiment Vraiment pour un montant de 47 636 euros TTC relatif à des prestations intellectuelles de *design thinking* pour les services et établissements publics de l'Etat en région Pays de la Loire est un marché subséquent de l'accord-cadre passé en 2020 par le secrétariat général aux affaires régionales (SGAR) des Pays de la Loire. Le MEAE ayant délocalisé une partie de ses services d'administration centrale à Nantes depuis près de 50 ans, il a pu bénéficier de cet accord-cadre régional qui s'inscrit dans le cadre de la transformation des services de l'Etat en région.

La prestation de Bernard Starck Conseil a été commandée dans le cadre de la mise en œuvre du vote par internet pour les élections professionnelles de décembre 2022. Une expertise indépendante est en effet requise pour l'homologation sécurité de la solution de vote. Faute de disposer d'un marché préexistant et de pouvoir recourir à un marché de l'UGAP, le ministère a eu recours au même prestataire que celui du ministère de l'économie et des finances, avec qui il s'est associé dans le cadre d'un appel d'offres conjoint pour la solution de vote électronique.

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 9 groupes de marchandises (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 44 GM avec un contrôle plus renforcé sur les 9 GM portant sur les prestations de conseil, en lien avec le réseau des CBCM.

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 concrétisée 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 prendre 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 ⁽¹⁾	AE Nettes
	Intérieur	Outre-Mer		
Année 2022	Intérieur	34 200 884 €	22 603 647 €	11 597 237 €
	Outre-Mer	1 535 909 €	559 864 €	976 045 €
Année 2023	Intérieur et Outre-mer	33 010 648 €	24 340 656 €	8 669 992 €

⁽¹⁾ La répartition des retraitements opérés en 2023 est la suivante :

- 65 % au titre de prestations pour lesquelles le ministère n'a pas de marge de manœuvre ou rendues indispensables à l'exercice d'activités spécifiques,
- 30 % au titre des prestations réglementaires obligatoires ne pouvant être demandées qu'à des entreprises spécialisées,
- 4 % correspondant à des erreurs d'imputation,
- 1 % au titre des prestations réalisées par des personnes publiques.

Détail des AE consommées par programme budgétaire

Programmes		AE 2022	AE 2023
104	Intégration et accès à la nationalité française	247 941 €	380 558 €
123	Conditions de vie outre-mer	422 574 €	111 968 €
138	Emploi outre-mer	553 472 €	701 472 €
152	Gendarmerie nationale	290 305 €	512 978 €

161	Sécurité civile	91 999 €	77 825 €
176	Police nationale	2 338 558 €	3 589 887 €
207	Sécurité et éducation routières	148 583 €	59 809 €
216	Conduite et pilotage des politiques de l'intérieur	4 099 162 €	1 640 927 €
232	Vie politique	22 500 €	/
303	Immigration et asile	1 369 734 €	304 537 €
354	Administration territoriale de l'Etat	1 789 059 €	1 290 031 €
751	Structures et dispositifs de sécurité routière	1 199 396 €	/
TOTAL		11 597 237 €	8 669 992 €

Le montant des engagements en 2023 a diminué de 25 % par rapport à 2022.

Détail des AE consommées par nature d'achat

Natures d'achat		AE 2022	AE 2023
38.02.04	Conseil en communication	223 165 €	726 062 €
40.01.01	Audit comptable et financier	303 936 €	285 096 €
40.01.02	Conseil en stratégie et organisation	7 074 147 €	2 909 009 €
40.01.03	Conseil en recrutement	205 515 €	240 676 €
40.01.06	Prestation de conseil sur des problématiques métiers	4 274 254 €	3 884 184 €
40.01.13	Etude technique métier y compris recherche et développement		74 393 €
40.03.01	Conseil et expertise juridique	439 441 €	505 925 €
45.01.04	Conseil et expertise en assurance	52 824 €	44 648 €
TOTAL		11 597 237 €	8 669 992 €

Liste des 10 plus importantes commandes engagées par le ministère en 2023

Les 10 commandes suivantes représentent 48 % des prestations de conseil engagées par le ministère en 2023 sur le périmètre de suivi.

BLUEWAY		SIREN n°444212807
Numéro de commande	1000157026	
Montant	666 667 €	
Programme	176	
Objet de la prestation		
Service bénéficiaire		
Date de notification		
Date de fin d'exécution		

Le ministère fait valoir que le détail de ces informations nécessiterait une diffusion restreinte incompatible avec leur publication dans ce rapport

CHAPSVISION		SIREN n°851035329
Numéro de commande	1000157065	
Montant	666 667 €	
Programme	176	
Objet de la prestation		Le ministère fait valoir que le détail de ces informations nécessiterait une diffusion restreinte incompatible avec leur publication dans ce rapport
Service bénéficiaire		
Date de notification		
Date de fin d'exécution		

CHAPSVISION		SIREN n°851035329
Numéro de commande	1000157066	
Montant	666 667 €	
Programme	176	
Objet de la prestation		Le ministère fait valoir que le détail de ces informations nécessiterait une diffusion restreinte incompatible avec leur publication dans ce rapport
Service bénéficiaire		
Date de notification		
Date de fin d'exécution		

UNION DES GROUPEMENTS D'ACHATS		SIREN n°776056467
Numéro de commande	1512234779	
Montant	661 701 €	
Programme	176	
Objet de la prestation	Conseil à la suite de la phase exploratoire du programme XPN	
Service bénéficiaire	Direction générale de la police nationale (DGPN)	
Date de notification	Novembre 2023	
Date de fin d'exécution	Avril 2024	

TBWA/GROUPE		SIREN n°682005079
Numéro de commande	1406256220	
Montant	423 661 €	
Programme	216	
Objet de la prestation	Conseil stratégique en communication, création, conception et réalisation d'actions de communication – campagne de recrutement interforces	
Service bénéficiaire	Direction centrale du recrutement et de la formation de la Police nationale (DCRFPN)	
Date de notification	Juillet 2023	
Date de fin d'exécution	Octobre 2023	

ACESTE		SIREN n°352594857
Numéro de commande	1000157271	
Montant	313 296 €	
Programme	138	
Objet de la prestation	Accompagnement pédagogique des bénéficiaires du programme « Cadres d'avenir pour Mayotte en métropole et à La Réunion »	
Service bénéficiaire	Préfecture de Mayotte	
Date de notification	Décembre 2023	
Date de fin d'exécution	Août 2024	

ACESTE		SIREN n°352594857
Numéro de commande	1000140074	
Montant	296 134 €	
Programme	138	
Objet de la prestation	Accompagnement pédagogique des bénéficiaires du programme « Cadres d'avenir pour Mayotte » visant à promouvoir la formation de cadres locaux à travers la sélection de personnes à fort potentiel	
Service bénéficiaire	Préfecture de Mayotte	
Date de notification	Août 2022	
Date de fin d'exécution	Août 2023	

ATHEA SAS		SIREN n°892200940
Numéro de commande	1000157069	
Montant	166 667 €	
Programme	176	
Objet de la prestation		
Service bénéficiaire	Le ministère fait valoir que le détail de ces informations nécessiterait une diffusion restreinte incompatible avec leur publication dans ce rapport	
Date de notification		
Date de fin d'exécution		

UNION DES GROUPEMENTS D'ACHATS		SIREN n°776056467
Numéro de commande	1512315354	
Montant	166 144 €	
Programme	152	
Objet de la prestation	Expertise et conseil sur les Plateformes Cloud et la stratégie de choix et de mise en œuvre au sein de l'ANFSI	
Service bénéficiaire	Agence du numérique des forces de sécurité intérieure (ANFSI)	
Date de notification	Décembre 2023	
Date de fin d'exécution	Janvier 2024	

UNION DES GROUPEMENTS D'ACHATS		SIREN n°776056467
Numéro de commande	1511713426	
Montant	160 550 €	
Programme	176	
Objet de la prestation	Assistance à la migration de l'application EVALNAT d'une version 13 Odoo à une version 16 communautaire	
Service bénéficiaire	Direction centrale du recrutement et de la formation de la Police nationale (DCRFPN)	
Date de notification	Janvier 2023	
Date de fin d'exécution	Avril 2023	

2.7.5) Analyse du ministère sur les données de consommation présentées

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.

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 note 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 depuis 2021.

Une nouvelle note relative à l'encadrement du recours aux prestations intellectuelles a été diffusée le 13 juillet 2023, avec un renforcement du contrôle notamment sur les prestations intellectuelles informatiques, sur la base :

- d'un examen a priori des prestations relatives aux audits et conseils en stratégie des systèmes d'information (GM 33.04.01) ;
- et d'un contrôle a priori pour les prestations relatives aux conseils en urbanisation, aux méthodes relatives au système d'information, aux expertises techniques et aux projets applicatifs (GM 33.04.02, 33.04.03, 33.04.04, 33.04.05).

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. Elle est depuis 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'Etat 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 143 000 € 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'Etat, 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.
- le 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.

2.8.3) Développement et valorisation des compétences de conseil en interne

Une réflexion est lancée pour 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, voire d'autres personnes publiques.

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

Consommation des crédits

Exercices	AE Brutes	Retraitements ⁽¹⁾	AE Nettes
Année 2022	4 178 013 €	/	4 178 013 €
Année 2023	2 144 304 €	7 657 €	2 136 647 €

⁽¹⁾ Les retraitements opérés en 2023 sont constitués exclusivement de prestations réalisées par des personnes publiques.

Détail des AE consommées par programme budgétaire

Programmes		AE 2022	AE 2023
101	Accès au droit et à la justice	978 870 €	/
107	Administration pénitentiaire	1 605 739 €	1 531 536 €
166	Justice judiciaire	296 144 €	109 225 €
182	Protection judiciaire de la jeunesse	740 803 €	259 497 €
310	Conduite et pilotage de la politique de la justice	556 457 €	236 389 €
TOTAL		4 178 013 €	2 136 647 €

Le montant des engagements en 2023 a diminué de 49 % par rapport à 2022.

Détail des AE consommées par nature d'achat

Natures d'achat		AE 2022	AE 2023
38.02.04	Conseil en communication	65 353 €	79 972 €
40.01.01	Audit comptable et financier	58 320 €	14 280 €
40.01.02	Conseil en stratégie et organisation	2 308 170 €	565 981 €
40.01.03	Conseil en recrutement	24 974 €	54 820 €
40.01.06	Prestation de conseil sur des problématiques métiers	853 303 €	305 242 €
40.01.13	Etude technique métier y compris recherche et développement		106 481 €
40.03.01	Conseil et expertise juridique	863 211 €	945 821 €
45.01.04	Conseil et expertise en assurance	4 682 €	64 050 €
TOTAL		4 178 013 €	2 136 647 €

Liste des 10 plus importantes commandes engagées par le ministère en 2023

Les 10 commandes suivantes représentent 59 % des prestations de conseil engagées par le ministère en 2023 sur le périmètre de suivi.

DE GAULLE FLEURANCE & ASSOCIES		SIREN n°439534835
Numéro de commande	1406058888	
Montant	337 050 €	
Programme	107	
Objet de la prestation	Conseils juridiques et représentation en justice dans le cadre de la passation de marchés publics multi-techniques concourant au fonctionnement courant d'établissements pénitentiaires	
Service bénéficiaire	Direction de l'administration pénitentiaire (DAP)	
Date de notification	Janvier 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2023	

DE GAULLE FLEURANCE & ASSOCIES		SIREN n°439534835
Numéro de commande	1406352078	
Montant	259 350 €	
Programme	107	
Objet de la prestation	Conseils juridiques et représentation en justice dans le cadre de la passation de marchés publics multi-techniques concourant au fonctionnement courant d'établissements pénitentiaires	
Service bénéficiaire	Direction de l'administration pénitentiaire (DAP)	
Date de notification	Septembre 2023	
Date de fin d'exécution	Septembre 2024	

UNION DES GROUPEMENTS D'ACHATS		SIREN n°776056467
Numéro de commande	1512299094	
Montant	128 293 €	
Programme	310	
Objet de la prestation	Accompagnement dans l'établissement du cahier des charges de la concession, dans l'analyse des candidatures et des offres qui seront remises par les candidats jusqu'à la mise au point du contrat avec l'opérateur pressenti	
Service bénéficiaire	Secrétariat général / Délégation interrégionale Paris – Ile-de-France	
Date de notification	Novembre 2023	
Date de fin d'exécution	Juillet 2024	

ITINERE CONSEIL		SIREN n°532521242
Numéro de commande	1511725731	
Montant	112 845 €	
Programme	107	
Objet de la prestation	Evaluation de la mise en œuvre de l'accord-cadre de partenariat pour l'insertion sociale et professionnelle des jeunes sous main de justice du 7 mars 2017	
Service bénéficiaire	Agence du travail d'intérêt général et de l'insertion professionnelle (ATIGIP)	

Date de notification	Janvier 2023
Date de fin d'exécution	Août 2023

DE GAULLE FLEURANCE & ASSOCIES		SIREN n°439534835
Numéro de commande	1406351740	
Montant	98 700 €	
Programme	107	
Objet de la prestation	Conseils juridiques et représentation en justice dans le cadre de la passation de marchés publics multi-techniques concourant au fonctionnement courant d'établissements pénitentiaires	
Service bénéficiaire	Direction de l'administration pénitentiaire (DAP)	
Date de notification	Septembre 2023	
Date de fin d'exécution	Septembre 2024	

ALGOE		SIREN n°352885925
Numéro de commande	12000077804	
Montant	83 214 €	
Programme	107	
Objet de la prestation	Assistance à la conduite des projets d'ouverture de 16 structures pénitentiaires du programme 15000, ainsi que des fermetures associées	
Service bénéficiaire	Direction de l'administration pénitentiaire (DAP)	
Date de notification	Janvier 2022	
Date de fin d'exécution	Janvier 2026	

DE GAULLE FLEURANCE & ASSOCIES		SIREN n°439534835
Numéro de commande	1406351738	
Montant	79 800 €	
Programme	107	
Objet de la prestation	Conseils juridiques et représentation en justice dans le cadre de la passation de marchés publics multi-techniques concourant au fonctionnement courant d'établissements pénitentiaires	
Service bénéficiaire	Direction de l'administration pénitentiaire (DAP)	
Date de notification	Septembre 2023	
Date de fin d'exécution	Mars 2024	

DE GAULLE FLEURANCE & ASSOCIES		SIREN n°439534835
Numéro de commande	1406058887	
Montant	59 700 €	
Programme	107	
Objet de la prestation	Assistances juridiques, financières, techniques et économistes de la construction, dans le cadre de l'exécution de partenariats public-privé et de la passation et	

	exécution de contrats multi-techniques concourant au fonctionnement d'établissements pénitentiaires
Service bénéficiaire	Direction de l'administration pénitentiaire (DAP)
Date de notification	Janvier 2023
Date de fin d'exécution	Mars 2023

MAKE.ORG		SIREN n°820016095
Numéro de commande	1512327552	
Montant	48 000 €	
Programme	107	
Objet de la prestation	Lancement d'une grande consultation nationale fédératrice pour accompagner le changement de regard sur les personnes sous main de justice	
Service bénéficiaire	Agence du travail d'intérêt général et de l'insertion professionnelle (ATIGIP)	
Date de notification	Décembre 2023	
Date de fin d'exécution	Mars 2024	

ARKOS		SIREN n°384503090
Numéro de commande	1511831096	
Montant	47 820 €	
Programme	107	
Objet de la prestation	Réalisation d'un diagnostic socio-organisationnel, co-construction d'une feuille de route et accompagnement de la mise en œuvre	
Service bénéficiaire	Direction interrégionale des services pénitentiaires Sud-Ouest – Bordeaux	
Date de notification	Mars 2023	
Date de fin d'exécution	Juillet 2023	

2.8.5) Analyse du ministère sur les données de consommation présentées

Depuis 2022, les directions du ministère 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, des achats et de la conformité).

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

2.9. Services du Premier ministre

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

Un dispositif d'encadrement du recours aux conseils extérieurs est en place au sein des services du Premier ministre depuis 2022.

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 d'engagement présidé par le directeur des services administratifs et financiers et associant la mission d'organisation des services du Premier 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 dès que l'avis de cette direction est requis.

En 2023, le comité d'engagement a reçu soixante et une fiches relatives à des projets de dépenses portant sur la réalisation de prestations intellectuelles de conseil, pour un montant de 9,2 M€. Dix-huit fiches lui ont été soumises pour avis préalable et quarante-trois pour information. Le comité s'est réuni onze fois. Un quart des fiches ont fait l'objet d'une observation portant, par exemple, sur la complétude du dossier transmis, sur les délais de saisine du comité ou sur le souhait du comité d'obtenir un retour d'expérience à l'issue de la réalisation d'un ensemble de prestations de même nature. La majeure partie des dépenses portait sur des bons de commande émis sur des marchés mutualisés et interministériels.

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 est 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) du Premier ministre a structuré une offre de conseil interne assurée par une équipe de consultants dont les missions sont les suivantes :

- Planification annuelle et pluriannuelle de portefeuilles de projets de transformation et de modernisation des services ;
- Structuration et mise en œuvre de projets ;
- Réalisation d'audits organisationnels et de cartographies des risques ;
- Cartographie et 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 de synthèses.

Cette équipe de consultants internes est actuellement mobilisée pour accompagner les services dans la conception de certains projets structurants, notamment :

- La cartographie des risques majeurs de la DSAF et la mise en œuvre d'un plan de maîtrise des risques ;
- La mise en place de la protection sociale complémentaire dans les services du Premier ministre ;
- Le renouvellement du label égalité-diversité ;
- Le déploiement de la feuille de route de la direction 2023-2026 ;
- La mise en place d'une analyse des coûts ;
- La mise en place de l'observatoire des travailleurs expérimentés ;
- L'animation de séminaires métier.

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

Consommation des crédits

Exercices	AE Brutes	Retraitements ⁽¹⁾	AE Nettes
Année 2022	6 000 178 €	1 699 776 €	4 300 402 €
Année 2023	4 873 705 €	1 453 085 €	3 420 621 €

⁽¹⁾ La répartition des retraitements opérés en 2023 est la suivante :

- 54 % au titre de prestations pour lesquelles le ministère n'a pas de marge de manœuvre ou rendues indispensables à l'exercice d'activités spécifiques,
- 39 % correspondant à des erreurs d'imputation,
- 4 % au titre des prestations réglementaires obligatoires ne pouvant être demandées qu'à des entreprises spécialisées,
- 3 % au titre des prestations réalisées par des personnes publiques.

Détail des AE consommées par programme budgétaire

Programmes		AE 2022	AE 2023
129	Coordination du travail gouvernemental	2 314 656 €	2 469 254 €
137	Egalité entre les femmes et les hommes	27 448 €	75 380 €
157	Handicap et dépendance	169 605 €	/
158	Indemnisation des victimes des persécutions antisémites et des actes de barbarie pendant la 2nde Guerre mondiale	89 945 €	/
162	Interventions territoriales de l'Etat	120 882 €	31 419 €
164	Cour des comptes et autres juridictions financières	536 352 €	50 424 €
165	Conseil d'Etat et autres juridictions administratives	17 811 €	25 980 €
205	Affaires maritimes, pêche et aquaculture	/	315 627 €
308	Protection des droits et libertés	120 961 €	69 352 €
359	Présidence française du Conseil de l'UE en 2022	791 414 €	/
424	Financement des investissements stratégiques	/	226 092 €
623	Edition et diffusion	36 436 €	85 033 €
624	Pilotage et ressources humaines	74 892 €	72 060 €
TOTAL		4 300 402 €	3 420 621 €

Le montant des engagements en 2023 a diminué de 21 % par rapport à 2022.

Détail des AE consommées par nature d'achat

Natures d'achat		AE 2022	AE 2023
38.02.04	Conseil en communication	906 053 €	745 708 €
40.01.01	Audit comptable et financier	453 240 €	6 405 €
40.01.02	Conseil en stratégie et organisation	1 368 850 €	758 761 €
40.01.03	Conseil en recrutement	434 823 €	964 913 €
40.01.06	Prestation de conseil sur des problématiques métiers	974 360 €	402 256 €

40.01.13	Etude technique métier y compris recherche et développement		47 250 €
40.03.01	Conseil et expertise juridique	163 075 €	475 168 €
45.01.04	Conseil et expertise en assurance	/	20 160 €
TOTAL		4 300 402 €	3 420 621 €

Liste des 10 plus importantes commandes engagées par le ministère en 2023

Les 10 commandes suivantes représentent 47 % des prestations de conseil engagées par les services du Premier ministre en 2023 sur le périmètre de suivi.

OASYS PARIS		SIREN n° 489808485
Numéro de commande	1406379437	
Montant	316 800 €	
Programme	129	
Objet de la prestation	Conception et mise en œuvre de bilans managériaux individuels de futurs cadres de direction – analyse individuelle de profils proposés à l'entrée au programme des futurs cadres de direction de l'Etat	
Service bénéficiaire	DIRECTION INTERMINISTÉRIELLE À L'ENCADREMENT SUPÉRIEUR DE L'ETAT (DIESE)	
Date de notification	Octobre 2023	
Date de fin d'exécution	Novembre 2023	

VAE SOLIS CORPORATE		SIREN n° 443805197
Numéro de commande	1406195614	
Montant	175 968 €	
Programme	424	
Objet de la prestation	Conseil stratégique et gestion opérationnelle en matière de relations presse pour un déploiement de la parole de l'Etat – accompagnement « communication Plan France 2030 »	
Service bénéficiaire	Service d'information du Gouvernement (SIG)	
Date de notification	Mai 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2023	

EUROGROUP CONSULTING FRANCE		SIREN n° 323912998
Numéro de commande	1406194199	
Montant	157 500 €	
Programme	129	
Objet de la prestation	Conception et mise en œuvre de bilans managériaux s'intégrant dans une démarche "d'assessment"	
Service bénéficiaire	DIRECTION INTERMINISTÉRIELLE À L'ENCADREMENT SUPÉRIEUR DE L'ETAT (DIESE)	
Date de notification	Avril 2023	

Date de fin d'exécution	Mai 2023
-------------------------	----------

EUROGROUP CONSULTING FRANCE		SIREN n° 323912998
Numéro de commande	1406258937	
Montant	157 500 €	
Programme	129	
Objet de la prestation	Conception et mise en œuvre de bilans managériaux s'intégrant dans une démarche "d'assessment"	
Service bénéficiaire	Direction interministérielle à l'encadrement supérieur de l'Etat (DIESE)	
Date de notification	Juin 2023	
Date de fin d'exécution	Juillet 2023	

LINPID CONSEIL		SIREN n° 528451024
Numéro de commande	1406379899	
Montant	152 280 €	
Programme	129	
Objet de la prestation	Analyse des offres initiales, préparation et conduite des négociations, analyse des offres négociées (marché interministériel d'accompagnement à la mise en œuvre de stratégies de communication)	
Service bénéficiaire	Service d'information du Gouvernement (SIG)	
Date de notification	Novembre 2023	
Date de fin d'exécution	Mars 2024	

EUROGROUP CONSULTING FRANCE		SIREN n° 323912998
Numéro de commande	1406386069	
Montant	138 720 €	
Programme	129	
Objet de la prestation	Conception et mise en œuvre de bilans managériaux individuels de cadres dirigeants : réalisation d'assessments de développement ou flux et d'assessments de recrutement	
Service bénéficiaire	Direction interministérielle à l'encadrement supérieur de l'Etat (DIESE)	
Date de notification	Novembre 2023	
Date de fin d'exécution	Juillet 2024	

USIDE		SIREN n° 378989461
Numéro de commande	1406380434	
Montant	131 100 €	
Programme	129	
Objet de la prestation	Conception et mise en œuvre de bilans managériaux individuels de cadres de direction – analyse individuelle de profils proposés à l'entrée du programme des futurs cadres de direction de l'Etat	

Service bénéficiaire	Direction interministérielle à l'encadrement supérieur de l'Etat (DIESE)
Date de notification	Novembre 2023
Date de fin d'exécution	Avril 2024

LINPID CONSEIL		SIREN n° 528451024
Numéro de commande	1406319502	
Montant	130 800 €	
Programme	129	
Objet de la prestation	Analyse des candidatures - marché interministériel d'accompagnement à la mise en œuvre de stratégies de communication	
Service bénéficiaire	Service d'information du Gouvernement (SIG)	
Date de notification	Septembre 2023	
Date de fin d'exécution	Octobre 2023	

UNION DES GROUPEMENTS D'ACHATS		SIREN n° 776056467
Numéro de commande	1512319658	
Montant	129 824 €	
Programme	129	
Objet de la prestation	Accompagnement à la migration documentaire – Cadrage de projet d'une application informatique	
Service bénéficiaire	Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN)	
Date de notification	Décembre 2023	
Date de fin d'exécution	Février 2024	

UNION DES GROUPEMENTS D'ACHATS		SIREN n° 776056467
Numéro de commande	1512204799	
Montant	114 677 €	
Programme	129	
Objet de la prestation	Appui à la refonte des outils Mareva et Panorama des grands projets numériques de l'Etat	
Service bénéficiaire	Direction interministérielle du numérique (DINUM)	
Date de notification	Octobre 2023	
Date de fin d'exécution	Janvier 2024	

2.9.5) Analyse du ministère sur les données de consommation présentées

L'analyse des consommations de l'année 2023 révèle un recours plus modéré aux conseils extérieurs avec une diminution de plus de 20% des engagements par rapport à l'exercice 2022. Un effort particulier est constaté dans le conseil en stratégie avec une diminution des dépenses de 44%.

Dans le détail, 29% du total des dépenses périmétriques des services du Premier ministre sont issues de l'activité de la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'Etat (DIESE) concernant des marchés de conception de bilan managériaux. Cette thématique est le cœur de l'activité de la DIESE chargée

de l'élaboration de la politique de ressources humaines à destination des cadres supérieurs et dirigeants de l'État dont la restructuration et le redéploiement a pris son essor au cours de l'année 2023 expliquant l'augmentation sur cette nature d'achats par rapport à l'exercice précédent.

2.10. Ministère de la Santé et de la Prévention, Ministère des Solidarités, de l'autonomie et des personnes handicapées, 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.
- Instruction N°SGMCAS/Pôle Santé-ARS/Pôle Modernisation/2024/98 du 27 juin 2024 visant à améliorer l'encadrement et le suivi du recours aux prestations intellectuelles et aux prestations intellectuelles informatiques dans les agences régionales de santé (ARS).
- Instruction N°SGMCAS/Pôle Modernisation/2024/115 du 12 juillet 2024 visant à améliorer l'encadrement et le suivi du recours aux prestations intellectuelles. Cette instruction a abrogé celle du 22 avril 2022 suite à la note DAE/DB/DITP du 6 mars 2024 relative à l'encadrement du recours aux prestations intellectuelles ; cette note a élargi le périmètre du comité d'engagement ministériel à partir des expertises métier du champ de la DITP.

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 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 marchandises (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 2023 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. En 2024, aucun dossier n'a été soumis au comité d'engagement.
- Lors du premier comité de suivi du recours aux prestations intellectuelles un bilan à 6 mois du suivi du dispositif ministériel sur les prestations intellectuelles avait été présenté lors du Comité Ministériel des Achats (CMA) de novembre 2022. Le second comité s'est réuni le 24 mai 2023 et le dernier comité s'est tenu le 14 mai 2024 dans le cadre des (CMA)
- La fiche d'instruction et le mode opératoire interne d'achat de PI ont été mis à jour suite à l'instruction N°SGMCAS/Pôle Modernisation/2024/115 du 12 juillet 2024.

2.10.3) Développement et valorisation des compétences de conseil en interne

Des ressources internes sont mobilisables dans les directions de politiques publiques ou au secrétariat général pour répondre à des besoins de prestations intellectuelles (conseil stratégique, accompagnement ou appui pour la conduite d'un projet ou d'évaluation, ...).

La mobilisation des équipes de chaque direction doit intervenir en première intention, ainsi que celle des services experts du secrétariat général sur les différents champs (conduite de projet de modernisation, juridique, communication, numérique, RH et management, ...). Cette mobilisation peut d'ailleurs se faire de façon complémentaire et coordonnée sur un même projet.

De la même façon, une offre de conseil interne (OSIA – Offre de service interne d'appui) est en place depuis novembre 2023, pour répondre aux besoins d'accompagnement des DAC dans leur projet. Cette offre repose sur la participation d'agents que le pôle modernisation peut mobiliser et dont les compétences sont en adéquation avec le besoin. Cet appui est envisageable pour une durée pouvant aller jusqu'à 6 mois, sur des projets stratégiques, de réorganisation interne ou liés à l'élaboration de plans d'actions de politiques publiques.

L'inspection générale des affaires sociales (IGAS) constitue également une ressource pour les besoins d'évaluation, d'expertise ou d'appui, dans le cadre de ses compétences et de ses missions définies par les commandes des ministres ou du Premier ministre ou son programme d'activité. Il convient également de s'assurer qu'un projet ne relève pas d'un opérateur des ministères sociaux à qui l'administration centrale pourrait le confier.

Plus spécifiquement, pour les projets relevant du périmètre du comité ministériel d'engagement, l'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 ⁽¹⁾	AE Nettes
Année 2022	Solidarités et Santé	13 330 303 €	/	13 330 303 €
	Travail, Emploi et Insertion	10 864 177 €	/	10 864 177 €
Année 2023	Santé et prévention	1 924 253 €	1 859 068 €	65 185 €
	Solidarités et autonomie	4 893 703 €	957 526 €	3 936 177 €
	Travail, plein emploi et insertion	2 425 915 €	593 865 €	1 832 050 €

(1) La répartition des retraitements opérés en 2023 est la suivante :

- 73 % au titre des prestations réalisées par des personnes publiques,
- 15 % au titre des prestations réglementaires obligatoires ne pouvant être demandées qu'à des entreprises spécialisées,
- 12 % correspondant à des erreurs d'imputation.

Détail des AE consommées par programme budgétaire

Programme Santé et Prévention		AE 2022	AE 2023
204	Prévention, sécurité sanitaire et offre de soins	2 542 457 €	65 185 €

Le montant des engagements en 2023 a diminué de 97 % par rapport à 2022.

Programmes Travail, Plein Emploi et insertion		AE 2022	AE 2023
102	Accès et retour à l'emploi	1 001 486 €	360 074 €
103	Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi	8 197 899 €	723 167 €
111	Amélioration de la qualité de l'emploi et des relations du travail	74 004 €	322 790 €
155	Conception, gestion et évaluation des politiques de l'emploi et du travail	1 590 788 €	426 019 €
TOTAL		10 864 177 €	1 832 050 €

Le montant des engagements en 2023 a diminué de 83 % par rapport à 2022.

Programmes Solidarités, Autonomie et Personnes Handicapées		AE 2022	AE 2023
124	Conduite et soutien des politiques sanitaires et sociales	10 413 561 €	3 414 134 €
304	Inclusion sociale et protection des personnes	374 285 €	522 043 €
TOTAL		10 787 846 €	3 936 177 €

Le montant des engagements en 2023 a diminué de 64 % par rapport à 2022.

Détail des AE consommées par nature d'achat

Natures d'achat		AE 2022	AE 2023
38.02.04	Conseil en communication	266 192 €	97 446 €
40.01.01	Audit comptable et financier	1 244 273 €	334 280 €
40.01.02	Conseil en stratégie et organisation	17 376 220 €	3 805 474 €
40.01.03	Conseil en recrutement	162 366 €	85 442 €
40.01.06	Prestation de conseil sur des problématiques métiers	4 626 711 €	1 404 507 €
40.01.13	Etude technique métier y compris recherche et développement		/
40.03.01	Conseil et expertise juridique	518 718 €	100 744 €
45.01.04	Conseil et expertise en assurance	/	5 520 €
TOTAL		24 194 480 €	5 833 412 €

Liste des 10 plus importantes commandes engagées par le ministère en 2023

Les 2 commandes suivantes représentent l'intégralité des prestations de conseil engagées par le ministère de la santé et de la prévention en 2023 sur le périmètre de suivi.

C.G. CONSEIL		SIREN n° 437614555
Numéro de commande	1510226954	
Montant	60 865 €	
Programme	204	
Objet de la prestation	Rénovation des référentiels métiers et des diplômes relevant du secteur sanitaire ou y apportant une contribution essentielle	
Service bénéficiaire	Direction générale de l'offre de soins (DGOS)	
Date de notification	Septembre 2020	
Date de fin d'exécution	Septembre 2023	

BERNARD PIEKARSKI CONSEIL		SIREN n° 948672423
Numéro de commande	1511844587	
Montant	4 320 €	
Programme	204	
Objet de la prestation	Appui à l'élaboration d'un marché public relatif à l'expérimentation du cannabis médical (conseils, rédaction d'une note d'analyse)	
Service bénéficiaire	Direction générale de la santé (DGS)	
Date de notification	Mars 2023	
Date de fin d'exécution	Avril 2023	

Les 10 commandes suivantes représentent 78 % des prestations de conseil engagées par le ministère des solidarités, de l'autonomie et des personnes handicapées en 2023 sur le périmètre de suivi.

CAPGEMINI CONSULTING		SIREN n° 479766800
Numéro de commande	1406308909	
Montant	690 490 €	
Programme	124	
Objet de la prestation	Appui au projet concernant le numérique en santé	
Service bénéficiaire	Délégation au numérique en santé (DNS)	
Date de notification	Septembre 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2023	

MAZARS SAS		SIREN n° 377505565
Numéro de commande	1406347825	
Montant	327 512 €	
Programme	124	
Objet de la prestation	Appui au projet concernant le numérique en santé	
Service bénéficiaire	Délégation au numérique en santé (DNS)	
Date de notification	Octobre 2023	
Date de fin d'exécution	Janvier 2024	

UNION DES GROUPEMENTS D'ACHATS		SIREN n° 776056467
Numéro de commande	1511769681	
Montant	298 856 €	
Programme	124	
Objet de la prestation	Accompagnement pour les actions de conduite du changement à mener dans le cadre du projet de regroupement « Duquesne 2024 » : conseil en immobilier – assistance à la réflexion des nouveaux environnements de travail	
Service bénéficiaire	Secrétariat général des Ministères sociaux (SGMAS)	
Date de notification	Février 2023	
Date de fin d'exécution	Mars 2024	

CAPGEMINI CONSULTING		SIREN n° 479766800
Numéro de commande	1406413817	
Montant	296 434 €	
Programme	124	
Objet de la prestation	Appui au projet concernant le numérique en santé	
Service bénéficiaire	Délégation au numérique en santé (DNS)	
Date de notification	Décembre 2023	
Date de fin d'exécution	Février 2024	

CAPGEMINI CONSULTING		SIREN n° 479766800
Numéro de commande	1406324787	
Montant	291 792 €	
Programme	124	
Objet de la prestation	Appui au projet concernant le numérique en santé	
Service bénéficiaire	Délégation au numérique en santé (DNS)	
Date de notification	Octobre 2023	
Date de fin d'exécution	Mars 2024	

ERNST ET YOUNG ADVISORY		SIREN n°348006446
Numéro de commande	1406226612	
Montant	267 660 €	
Programme	304	
Objet de la prestation	Assistance au projet de modernisation de la délivrance du Revenu de Solidarité Active (RSA) et de la Prime d'Activité	
Service bénéficiaire	Direction générale de la cohésion sociale (DGCS)	
Date de notification	Juin 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2024	

CAPGEMINI CONSULTING		SIREN n° 479766800
Numéro de commande	1406413820	
Montant	242 880 €	
Programme	124	
Objet de la prestation	Appui au projet concernant le numérique en santé	
Service bénéficiaire	Délégation au numérique en santé (DNS)	
Date de notification	Décembre 2023	
Date de fin d'exécution	Juin 2024	

CAPGEMINI CONSULTING		SIREN n° 479766800
Numéro de commande	1406370867	
Montant	234 216 €	
Programme	124	
Objet de la prestation	Appui au projet concernant le numérique en santé	
Service bénéficiaire	Délégation au numérique en santé (DNS)	
Date de notification	Octobre 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2023	

KPMG		SIREN n°775726417
Numéro de commande	1406175816	
Montant	209 040 €	
Programme	124	
Objet de la prestation	Appui à la réalisation d'une étude des impacts de la transition vers le nouveau cadre réglementaire de l'Espace européen des données de santé (EHDS)	
Service bénéficiaire	Délégation au numérique en santé (DNS)	
Date de notification	Mai 2023	
Date de fin d'exécution	Juillet 2023	

CAPGEMINI CONSULTING		SIREN n° 479766800
Numéro de commande	1406355560	
Montant	191 388 €	
Programme	124	
Objet de la prestation	Appui au projet concernant le numérique en santé	
Service bénéficiaire	Délégation au numérique en santé (DNS)	
Date de notification	Octobre 2023	
Date de fin d'exécution	Janvier 2024	

Les 10 commandes suivantes représentent 75 % des prestations de conseil engagées par le ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion en 2023 sur le périmètre de suivi.

UNION DES GROUPEMENTS D'ACHATS		SIREN n° 776056467
Numéro de commande	1511710018	
Montant	559 167 €	
Programme	103	
Objet de la prestation	Accompagnement à la préparation des pilotes France Travail	
Service bénéficiaire	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)	
Date de notification	Janvier 2023	
Date de fin d'exécution	Mars 2023	

ALTER EGAL ASSOCIATION		SIREN n° 384230769
Numéro de commande	1406199796	
Montant	138 764 €	
Programme	102	
Objet de la prestation	Animation, coordination et appui à la mise en œuvre et au suivi du Plan régional d'insertion des travailleurs handicapés (PRITH) en Bourgogne Franche-Comté	
Service bénéficiaire	Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) Bourgogne Franche-Comté	
Date de notification	Mai 2023	
Date de fin d'exécution	Août 2024	

PILOTE PREVENTION		SIREN n° 890711351
Numéro de commande	1512073368	
Montant	132 240 €	
Programme	111	
Objet de la prestation	Appui au groupe de travail du Plan Régional Santé Travail (PRST) 4 Auvergne-Rhône-Alpes pour la mise en œuvre de l'action « sensibiliser pour prévenir les risques cardiovasculaires pour les conducteurs dans le transport routier de marchandises »	
Service bénéficiaire	Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) Auvergne-Rhône-Alpes	
Date de notification	Juillet 2023	
Date de fin d'exécution	Octobre 2024	

THOMAS LEGRAND CONSULTANTS		SIREN n° 507565117
Numéro de commande	1511918933	
Montant	107 700 €	
Programme	102	
Objet de la prestation	Animation et coordination du Plan régional d'insertion des travailleurs handicapés (PRITH) du Centre-Val de Loire	
Service bénéficiaire	Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) Centre-Val de Loire	

Date de notification	Mai 2023
Date de fin d'exécution	Avril 2024

ALTER EGAL ASSOCIATION		SIREN n° 384230769
Numéro de commande	1406261400	
Montant	96 000 €	
Programme	103	
Objet de la prestation	Appui, coordination et animation des instances de pilotage du plan régional d'insertion des travailleurs handicapés (PRITH), du dispositif de maintien en emploi et du plan régional de santé au travail en région Auvergne-Rhône-Alpes	
Service bénéficiaire	Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) Auvergne-Rhône-Alpes	
Date de notification	Juillet 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2023	

UNION DES GROUPEMENTS D'ACHATS		SIREN n° 776056467
Numéro de commande	1511958769	
Montant	72 061 €	
Programme	155	
Objet de la prestation	Audit et diagnostic de situation financière et de projet financier – fonds social européen de La Réunion	
Service bénéficiaire	Direction de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DEETS) de La Réunion	
Date de notification	Mai 2023	
Date de fin d'exécution	Février 2024	

PRACTHIS		SIREN n° 421376468
Numéro de commande	1406274447	
Montant	71 208 €	
Programme	102	
Objet de la prestation	Animation, coordination et communication du Plan régional d'insertion des travailleurs handicapés (PRITH) de Normandie	
Service bénéficiaire	Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) de Normandie	
Date de notification	Août 2023	
Date de fin d'exécution	Mai 2024	

CONSEIL & ASSISTANCE AUX PORTEURS DE PROJET - EUROPE		SIREN n° 500151428
Numéro de commande	1406372053	
Montant	66 269 €	
Programme	155	
Objet de la prestation	Appui aux contrôles de dossiers dans le cadre de la mise en œuvre de la supervision des organismes intermédiaires relevant du volet déconcentré en Ile-de-France du Programme opérationnel national (PON) FSE 2014-2020 « Pour l'emploi et l'inclusion en Métropole » et le programme national (PN) FSE+ 2021-2027 « Emploi, Inclusion, Jeunesse et Compétences »	
Service bénéficiaire	Direction régionale interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DRIEETS)-Département du fonds social européen (FSE)	
Date de notification	Novembre 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2024	

Entrepreneur individuel spécialisé dans le secteur d'activité de la recherche-développement en sciences humaines et sociales

SIREN n° 790944128

Numéro de commande	1600073500
Montant	64 833 €
Programme	111
Objet de la prestation	Préparation, passation et suivi du marché portant sur la réalisation, en région Auvergne-Rhône-Alpes, d'une prestation visant à mieux appréhender la perception et les usages des équipements de protection individuelle (EPI) de l'utilisateur de produits phytopharmaceutiques en milieu agricole et création d'un outil facilitant la promotion de l'usage des EPI vers ce public
Service bénéficiaire	Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) Auvergne-Rhône-Alpes
Date de notification	Novembre 2023
Date de fin d'exécution	Juillet 2025

SOCIETE DE TELEVISION MULTILOCALE DU NORD/PAS DE CALAIS

SIREN n° 394216089

Numéro de commande	1000169854
Montant	60 000 €
Programme	111
Objet de la prestation	Réalisation d'un web magazine autour du Plan Régional Santé Travail (PRST) 2021-2025
Service bénéficiaire	Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) Hauts-de-France
Date de notification	Mars 2023
Date de fin d'exécution	Mars 2024

2.10.5) Analyse du ministère sur les données de consommation présentées

Sur la mission « Solidarités, Autonomie et Personnes Handicapées », l'essentiel des dépenses ont été effectuées par la Délégation au numérique en santé (DNS) dans le cadre des prestations d'appui aux projets concernant le numérique en santé issu du programme « Sûr du numérique ». Cette tendance s'est poursuivie au cours de l'année 2024.

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* avec saisine préalable du secrétariat général, au premier euro pour tous les marchés de « conseil et expertise 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 € HT 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 le cas échéant (pour toute prestation relevant de son champ de compétences) a été mis en place.

Le dispositif de contrôle *a priori* a donné lieu en 2023 à 30 réunions du comité d'engagement ministériel qui a examiné, en présentiel ou de manière dématérialisée, 58 demandes d'achats pour un montant total de 58,8 M€. Par ailleurs, dans le cadre de l'avis préalable du responsable ministériel des achats ou de l'avis du service de la transformation ministérielle et de l'animation du réseau sur les prestations de conseil en stratégie et organisation, une cinquantaine de demandes d'achat supplémentaires ont été examinées.

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 marchandises (GM) 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 « Etudes et analyses d'opinion » et « Formation management communication et RH » font également l'objet d'un contrôle *a priori* du secrétariat général. 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 ;
- le secrétariat général a réalisé un premier exercice de contrôle *a posteriori* au titre de l'année 2023 sur 36 autres GM. Les engagements du ministère sur ces 36 GM représentent 238 M€, dont 111 M€ de prestations informatiques. Hors informatique, 53 % des engagements concernent des prestations liées à la réalisation de travaux, et 18 % des prestations d'études générales, 8 % des prestations de communication et 15 % des formations métiers. Ce contrôle *a posteriori* a permis de vérifier l'absence d'erreur majeure dans le choix des groupes de marchandises, qui auraient pu conduire à contourner le dispositif de contrôle *a priori*.

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 (DAF), 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 au comité ministériel des engagements 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 volants.

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 ⁽¹⁾	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 €
Année 2023	Transition écologique et cohésion des territoires et transition énergétique	38 166 598 €	19 757 096 €	18 409 502 €

⁽¹⁾ La répartition des retraitements opérés en 2023 est la suivante :

- 65 % au titre des prestations réalisées par des personnes publiques,
- 22 % au titre de prestations pour lesquelles le ministère n'a pas de marge de manœuvre ou rendues indispensables à l'exercice d'activités spécifiques,
- 13 % correspondant à des erreurs d'imputation.

Détail des AE consommées par programme budgétaire

	Programmes	AE 2022	AE 2023
109	Aide à l'accès au logement	-371 782 €	/
112	Impulsion et coordination de la politique d'aménagement du territoire	167 085 €	89 305 €
113	Paysage, eau et biodiversité	3 955 318 €	815 730 €
135	Urbanisme, territoires et amélioration de l'habitat	3 180 603 €	3 721 530 €
147	Politique de la ville	349 415 €	162 688 €
159	Expertise, information géographique et météorologie	1 412 887 €	134 720 €
174	Energie, climat et après-mines	3 362 854 €	3 090 594 €

177	Hébergement, parcours vers le logement et insertion des personnes vulnérables	125 820 €	168 820 €
181	Prévention des risques	1 640 148 €	2 308 859 €
203	Infrastructures et services de transports	9 192 409 €	6 279 728 €
205	Affaires maritimes, pêche et aquaculture	190 867 €	/
217	Conduite et pilotage des politiques de l'environnement, du développement et de la mobilité durables	2 150 859 €	1 255 558 €
380	Fonds d'accélération de la transition écologique dans les territoires	/	381 970 €
TOTAL		25 356 483 €	18 409 502 €

Le montant des engagements en 2023 a diminué de 27 % par rapport à 2022.

Détail des AE consommées par nature d'achat

Natures d'achat		AE 2022	AE 2023
38.02.04	Conseil en communication	708 456 €	510 280 €
40.01.01	Audit comptable et financier	805 315 €	388 041 €
40.01.02	Conseil en stratégie et organisation	5 142 924 €	2 853 107 €
40.01.03	Conseil en recrutement	313 214 €	221 744 €
40.01.06	Prestation de conseil sur des problématiques métiers	12 353 887 €	8 913 659 €
40.01.13	Etude technique métier y compris recherche et développement		1 580 286 €
40.03.01	Conseil et expertise juridique	6 022 204 €	3 736 145 €
45.01.04	Conseil et expertise en assurance	10 483 €	206 240 €
TOTAL		25 356 483 €	18 409 502 €

Liste des 10 plus importantes commandes engagées par le ministère en 2023

Les 10 commandes suivantes représentent 27 % des prestations de conseil engagées par le ministère de la transition écologique et des collectivités territoriales en 2023 selon l'architecture gouvernementale de l'époque.

ERNST ET YOUNG ADVISORY		SIREN n°348006446
Numéro de commande	1200085291	
Montant	1 135 500 €	
Programme	135	
Objet de la prestation	Appui 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	Mars 2023	
Date de fin d'exécution	Septembre 2025	

CLIFFORD CHANCE EUROPE LLP		SIREN n°483773131
Numéro de commande	1406099288	
Montant	741 600 €	
Programme	203	
Objet de la prestation	Conseil juridique et stratégique dans le cadre du projet de réaménagement de l'aéroport de Nantes-Atlantique	
Service bénéficiaire	Direction générale de l'aviation civile (DGAC)	
Date de notification	Février 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2023	

EUROGROUP CONSULTING FRANCE		SIREN n°323912998
Numéro de commande	1406395967	
Montant	378 300 €	
Programme	203	
Objet de la prestation	Assistance à maîtrise d'ouvrage pour la préparation du volet transport des JOP et pour l'appui au pilotage de la mission <i>Travel Demand Management</i>	
Service bénéficiaire	Direction générale des infrastructures, des transports et des mobilités (DGITM)	
Date de notification	Décembre 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2024	

ERNST ET YOUNG ADVISORY		SIREN n°348006446
Numéro de commande	1406254361	
Montant	302 760 €	
Programme	135	
Objet de la prestation	Accompagnement à la mise en œuvre du dispositif « Mon Accompagnateur Rénov »	
Service bénéficiaire	Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN)	
Date de notification	Juillet 2023	
Date de fin d'exécution	Juin 2024	

FINANCE CONSULT		SIREN n°323069484
Numéro de commande	1406363305	
Montant	291 120 €	
Programme	203	
Objet de la prestation	Assistance à maîtrise d'ouvrage pour des prestations de conseil financiers portant sur la procédure de mise en concession pour le réaménagement de l'aéroport de Nantes-Atlantique	
Service bénéficiaire	Direction générale de l'aviation civile (DGAC)	
Date de notification	Novembre 2023	
Date de fin d'exécution	Juillet 2024	

CLIFFORD CHANCE EUROPE LLP

SIREN n°483773131

Numéro de commande	1406098786
Montant	284 400 €
Programme	203
Objet de la prestation	Assistance juridique et stratégique relative au projet de transfert de l'aéroport de Nantes-Atlantique
Service bénéficiaire	Direction générale de l'aviation civile (DGAC)
Date de notification	Février 2023
Date de fin d'exécution	Décembre 2023

NATURAL POWER

SIREN n°452796436

Numéro de commande	1406081923
Montant	274 011 €
Programme	113
Objet de la prestation	Evaluation des risques de collision d'oiseaux marins dus aux projets commerciaux éoliens en mer attribués en Manche, Mer du Nord et sur la façade Atlantique
Service bénéficiaire	Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN)
Date de notification	Février 2023
Date de fin d'exécution	Juin 2023

PROLOG INGENIERIE

SIREN n°329130884

Numéro de commande	1200086310
Montant	250 751 €
Programme	181
Objet de la prestation	Etudes hydrauliques, modélisation des phénomènes de débordement, de ruissellement et de remontée de nappes sur le bassin versant de la Scarpe moyenne et de la Scarpe Aval – définition d'un aléa de référence et concertation
Service bénéficiaire	Direction départementale des territoires et de la mer du Nord
Date de notification	Mai 2023
Date de fin d'exécution	Juillet 2027

KPMG		SIREN n°775726417
Numéro de commande	1406207342	
Montant	240 120 €	
Programme	203	
Objet de la prestation	Réalisation d'un diagnostic partagé du dispositif de soutien à l'innovation pour les transports	
Service bénéficiaire	Agence de l'innovation pour les transports (AIT)	
Date de notification	Juin 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2023	

GINNOV GROUPEMENT INTERINDUSTRIES		SIREN n°510747645
Numéro de commande	2201426218	
Montant	240 000 €	
Programme	135	
Objet de la prestation	Partenariat scientifique autour de la recherche relative à l'analyse comparative des descripteurs des bâtiments et de la forme urbaine déployés dans le programme « BIM CIM TIM »	
Service bénéficiaire	Plan Urbanisme Construction Architecture (PUCA)	
Date de notification	Octobre 2023	
Date de fin d'exécution	Octobre 2026	

Les 10 commandes suivantes représentent 78 % des prestations de conseil engagées par le ministère de la transition énergétique en 2023 selon l'architecture gouvernementale de l'époque.

ACCURACY		SIREN n°479527640
Numéro de commande	1000170964	
Montant	574 200 €	
Programme	174	
Objet de la prestation	Réalisation d'un audit sur les coûts du programme Nouveau Nucléaire Français (NNF)	
Service bénéficiaire	Direction générale de l'énergie et du climat (DGEC)	
Date de notification	Mai 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2023	

ORRICK HERRINGTON ET SUTCLIFFE		SIREN n°808676316
Numéro de commande	1406275768	
Montant	529 061 €	
Programme	174	

Objet de la prestation	Conseil juridique et financier pour la préparation et la conduite des procédures de dialogue concurrentiel, la rédaction des contrats et conventions résultant de la désignation des lauréats et le suivi des projets éoliens en mer attribués
Service bénéficiaire	Direction générale de l'énergie et du climat (DGEC)
Date de notification	Août 2023
Date de fin d'exécution	Décembre 2023

ORRICK HERRINGTON ET SUTCLIFFE		SIREN n°808676316
Numéro de commande	1406117422	
Montant	517 781 €	
Programme	174	
Objet de la prestation	Conseil juridique et financier pour la préparation et la conduite des procédures de dialogue concurrentiel, la rédaction des contrats et conventions résultant de la désignation des lauréats et le suivi des projets éoliens en mer attribués	
Service bénéficiaire	Direction générale de l'énergie et du climat (DGEC)	
Date de notification	Mars 2023	
Date de fin d'exécution	Décembre 2023	

ECLECTIC EXPERIENCE		SIREN n°509452660
Numéro de commande	1406335984	
Montant	143 571 €	
Programme	174	
Objet de la prestation	Conseil méthodologique, mobilisation du public et animation des débats publics de la Commission nationale du débat public (CNDP) – conception, développement et mise en œuvre d'un outil narratif et participatif en ligne pour le débat public « La mer en débat : mise à jour des documents stratégiques de façades (DSF) et cartographie de l'éolien en mer »	
Service bénéficiaire	Commission nationale du débat public (CNDP)	
Date de notification	Octobre 2023	
Date de fin d'exécution	Novembre 2023	

ECLECTIC EXPERIENCE		SIREN n°509452660
Numéro de commande	1406318589	
Montant	124 992 €	
Programme	174	
Objet de la prestation	Conseil méthodologique, mobilisation du public et animation des débats publics de la Commission nationale du débat public (CNDP) – réalisation d'une étude qualitative et quantitative à visée exploratoire pour le débat public « La mer en débat : mise à jour des documents stratégiques de façades (DSF) et cartographie de l'éolien en mer »	
Service bénéficiaire	Commission nationale du débat public (CNDP)	

Date de notification	Septembre 2023
Date de fin d'exécution	Octobre 2023

CLIFFORD CHANCE EUROPE LLP		SIREN n°483773131
Numéro de commande	1406163523	
Montant	114 446 €	
Programme	174	
Objet de la prestation	Conseil juridique relatif à la régulation du marché de l'électricité	
Service bénéficiaire	Direction générale de l'énergie et du climat (DGEC)	
Date de notification	Avril 2023	
Date de fin d'exécution	Mai 2023	

CLIFFORD CHANCE EUROPE LLP		SIREN n°483773131
Numéro de commande	1406262141	
Montant	110 606 €	
Programme	174	
Objet de la prestation	Conseil juridique relatif à la régulation du marché de l'électricité	
Service bénéficiaire	Direction générale de l'énergie et du climat (DGEC)	
Date de notification	Juillet 2023	
Date de fin d'exécution	Octobre 2023	

ECLECTIC EXPERIENCE		SIREN n°509452660
Numéro de commande	1406409540	
Montant	106 980 €	
Programme	174	
Objet de la prestation	Conseil méthodologique, mobilisation du public et animation des débats publics de la Commission nationale du débat public (CNDP) –débat public « La mer en débat : la Mer en 3D »	
Service bénéficiaire	Commission nationale du débat public (CNDP)	
Date de notification	Décembre 2023	
Date de fin d'exécution	Janvier 2024	

ECLECTIC EXPERIENCE		SIREN n°509452660
Numéro de commande	1406352068	
Montant	101 490 €	
Programme	174	
Objet de la prestation	Conseil méthodologique, mobilisation du public et animation des débats publics de la Commission nationale du débat public (CNDP) – campagnes sponsorisées sur les réseaux sociaux pour le débat public « La mer en débat »	

Service bénéficiaire	Commission nationale du débat public (CNDP)
Date de notification	Octobre 2023
Date de fin d'exécution	Novembre 2023

RAMBOLL France SAS		SIREN n°443685029
Numéro de commande	1600072040	
Montant	95 160 €	
Programme	174	
Objet de la prestation	Assistance à maîtrise d'ouvrage relative à la révision et à l'évaluation environnementale stratégique du Plan de Protection de l'Atmosphère - PPA) Nantes-Saint-Nazaire	
Service bénéficiaire	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) Pays-de-la-Loire	
Date de notification	Juillet 2023	
Date de fin d'exécution	Février 2028	

2.11.5) Analyse du ministère sur les données de consommation présentées

Les engagements réalisés en 2023 se sont élevés à 18,4 M€. L'exécution est très inférieure à la programmation 2023 des directions, qui s'élevait à 31,5 M€. Ce niveau est lui-même inférieur au niveau de 2022, qui s'élevait à 25,4 M€.

Cette diminution résulte notamment de l'efficacité du dispositif ministériel d'encadrement de recours aux prestations intellectuelles qui a été clarifié et actualisé par note du 25 mai 2023, laquelle a intégré, en particulier, les dispositions de la circulaire du 7 février 2023 relative à l'encadrement des prestations intellectuelles informatiques.

Toutefois, le montant des engagements 2023 n'est pas représentatif du besoin pérenne : la programmation 2024 est très proche du niveau de la programmation 2023 et si elle est mise en œuvre, le recours aux prestations intellectuelles pourrait connaître une hausse en 2024, après deux années de baisse significative.