



# ASSEMBLÉE NATIONALE

16ème législature

## Recours excessifs aux cabinets de conseil - Rapport de la Cour des comptes

Question écrite n° 11307

### Texte de la question

M. Franck Allisio interroge M. le ministre délégué auprès du ministre de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, chargé des comptes publics, sur le recours aux cabinets de conseils par le Gouvernement. En effet, le 10 juillet 2023, la Cour des comptes a appelé l'État, dans un rapport, à clarifier les règles encadrant le recours aux sociétés de conseils, dont les prestations auraient coûté près de 890 millions d'euros en 2021. Il est à noter que ces estimations s'approchent de celles établies par le Sénat en mars 2022. En outre, la Cour des comptes souligne également la propension de l'État à laisser certains prestataires privés remplir des missions relevant « du cœur de métier de l'administration ». Ainsi, alors que l'État connaît une situation financière catastrophique, un déficit public abyssal et une dette historiquement haute, il souhaite savoir si le Gouvernement entend limiter au strict minimum le recours à des cabinets de conseil et entend ainsi s'appuyer sur les très grandes compétences de la fonction publique.

### Texte de la réponse

Le Gouvernement a pris des mesures fortes pour encadrer davantage le recours aux prestations intellectuelles et a fait de la réinternalisation des missions confiées à des cabinets de conseil privés l'une de ses priorités. La circulaire du Premier ministre n° 6329/SG du 19 janvier 2022 a posé des principes clairs en matière d'encadrement du recours aux prestations intellectuelles par l'État, issus de réflexions initiées dès 2015 par la direction des achats de l'État (DAE) et poursuivies notamment dans le cadre du plan achats de l'État en 2021. Le Gouvernement a pris des mesures pour encadrer davantage le recours aux prestations intellectuelles : La circulaire de janvier 2022 a redéfini les principes de contrôle interne applicables aux prestations intellectuelles. Le Gouvernement y fixe un objectif de réduction de 15 % des dépenses de conseil en stratégie et organisation pour 2022 par rapport au montant engagé en 2021. Cet objectif a été accru pour l'année 2023. Le jaune budgétaire 2024 « recours au conseil extérieur » fait état d'une baisse importante du recours au conseil extérieur. La circulaire rappelle d'abord les conditions dans lesquelles les administrations peuvent avoir utilement recours aux prestations intellectuelles (apport de compétences et d'expertise dont l'administration ne dispose pas à un instant donné ; renfort pour faire face à un besoin ponctuel en compétences dans des délais contraints ; éclairage extérieur pour les décideurs publics) et quelles sont les bonnes pratiques à mettre en œuvre dans leur utilisation. Elle clarifie ensuite le système de contrôle interne sur les prestations intellectuelles reposant sur trois niveaux d'intervention : 1) Chaque administration ayant recours à des prestations intellectuelles veille à leur conformité avec la circulaire du 19 janvier 2022 ; 2) Les secrétaires généraux des ministères sont responsables du système de contrôle interne dans chaque ministère (justification du recours à un prestataire, qualité de la transcription des besoins dans le bon de commande, adéquation du prix à la prestation, respect des règles des marchés publics) ; 3) La direction du budget et la direction des achats de l'État assurent le suivi des dépenses. Par délégation de la DAE, un pôle interministériel d'achat (PIA) a été créé au sein de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) pour les prestations intellectuelles[1] afin notamment de concevoir, négocier et passer les accords cadre interministériels ou encore d'apporter un conseil aux acheteurs. Par ailleurs, les commandes supérieures à 500 000 euros relevant du

périmètre décrit ci-dessus sont approuvées par un comité d'engagement présidé par le secrétaire général et associant la DITP et les inspections ou conseils généraux compétents. Il en va de même pour les bons de commandes contribuant à la satisfaction d'un même besoin et qui en cumulé entraînent un dépassement du seuil de 500 000 euros. Le Gouvernement réarme l'État pour renforcer les compétences internes en matière de conseil : 1) Les moyens de conseil interne sont en forte croissance : a) Les inspections et conseils généraux ont été invités à développer leur offre de conseil. Ainsi, l'inspection générale des finances (IGF) a vu ses effectifs augmentés de 12 ETP en 2021 et 2022 ; b) Les effectifs de conseil interne de la DITP ont été accrus de 25 ETP en LFI 2022 et 2023, et de 20 ETP en 2024, pour disposer d'une équipe étoffée mobilisable par l'ensemble des ministères ; c) Les ministères ont dégagé des ressources pour internaliser des projets et développer des équipes de conseil avec des expertises sectorielles fortes ; d) Une meilleure utilisation des ressources de la recherche publique est également en cours de conception ; 2) Des mesures fortes pour développer les compétences des agents publics ont été prises : a) Les formations initiales et continues de l'INSP sont profondément revues pour mieux équiper les cadres de l'État avec les compétences nécessaires à la conduite de l'action publique ; b) Un processus de modification des référentiels de compétences avec les délégués à l'encadrement supérieur des ministères et la DITP est en cours. ; c) La DITP développe, au sein du campus de la transformation publique, des formations permettant aux administrations d'acquérir des compétences nouvelles : école de conseil interne, direction de projets, excellence opérationnelle, participation citoyenne, design, facilitation, coaching, co-développement, etc ; d) Le transfert de compétence est plus systématiquement organisé. Par exemple, la DITP accompagne actuellement le ministère de l'éducation nationale dans l'internalisation des compétences en excellence opérationnelle dans le cadre d'une mission dans les services RH des rectorats ; 3) Enfin pour chacune des compétences recherchées dans les prestations intellectuelles, pour mobiliser les agents dotés des compétences ou qui y ont été formés, des communautés interministérielles sont en cours de structuration. [1] Stratégie et évaluation des politiques publiques, organisation, transformation, efficacité opérationnelle ; design de service ; sciences comportementales ; facilitation, codéveloppement, accompagnement managérial des transformations ; innovation et expérimentation ; participation et consultation citoyennes ; cartographie, amélioration et simplification des parcours usagers, écoute usagers, panels d'usagers.

## Données clés

**Auteur :** [M. Franck Allisio](#)

**Circonscription :** Bouches-du-Rhône (12<sup>e</sup> circonscription) - Rassemblement National

**Type de question :** Question écrite

**Numéro de la question :** 11307

**Rubrique :** Administration

**Ministère interrogé :** Comptes publics

**Ministère attributaire :** Transformation et fonction publiques

## Date(s) clé(s)

**Question publiée au JO le :** [19 septembre 2023](#), page 8210

**Réponse publiée au JO le :** [2 janvier 2024](#), page 106