



Rapport sur le recours aux prestations de conseil par la Caisse nationale des Allocations familiales (Cnaf)

Juin 2026

LA STRATÉGIE DE RECOURS AUX PRESTATIONS DE CONSEIL RÉALISÉES PAR DES PERSONNES MORALES DE DROIT PRIVÉ OU PAR DES PERSONNES PHYSIQUES EXERÇANT À TITRE INDIVIDUEL AU BÉNÉFICE DE LA CNAF POUR LES ANNÉES 2024 ET 2025.

En application de l'article 164 de la loi de finances pour 2023, la Caisse nationale des Allocations familiales produit son rapport relatif au recours par l'établissement public aux prestations de Conseil.

Ce rapport est publié sur son site Internet dans un standard ouvert aisément réutilisable et exploitable par un système d'information automatisé.

L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC CONCERNÉ

La Cnaf est un établissement public national administratif tel que mentionné aux articles L. 223-1 et suivants du code de la sécurité sociale rattaché au ministère de la Santé, des Familles, de l'Autonomie et des personnes handicapées.

La Cnaf est soumise aux règles de la commande publique et des dispositions européennes en matière d'achat.

Les modalités internes mises en œuvre pour le recours aux prestations de conseil figurent en annexe du présent document.

LA STRATÉGIE POURSUIVIE EN MATIÈRE DE RECOURS AU CONSEIL EXTÉRIEUR

La notion de « prestations de conseil » désigne les missions à caractère intellectuel confiées à des personnes extérieures à la Cnaf dans lesquelles la part de « conseil » est supérieure à celle de « service ».

Cela recouvre l'aide à la décision, l'accompagnement de projets ou l'expertise dans un domaine spécifique.

De manière générale, au sein de la Cnaf, le recours à des prestataires extérieurs peut avoir pour objet :

- de bénéficier d'un accompagnement, de recommandations, d'éclairage, d'un regard extérieur sur des décisions ou une trajectoire stratégique prises et décidées par l'établissement public ;
- d'acquérir des compétences et des expertises dont la Cnaf ne dispose pas pour atteindre ses objectifs ou de faire face à des besoins capacitaires ponctuels dans la conduite de projet ;
- de disposer de recommandations ou d'améliorations pour le fonctionnement d'un service, d'un outil ou d'une méthode existants ;
- un accompagnement afin d'optimiser la mise en œuvre de bonnes pratiques formalisées par la Cnaf ou disposer de points de progrès.

Compte tenu d'enjeux stratégiques que la Cnaf définit et porte, l'établissement public peut également souhaiter être accompagnée pour la mise en œuvre d'une trajectoire stratégique d'un projet ou de moyens pour parvenir à une cible.

Les ressources internes sont néanmoins toujours mobilisées en première intention avant toutes sollicitations externes.

La Cnaf ne recourt pas à des prestations à titre gratuit ou missions dite « Pro bono »

Le recours à un prestataire externe peut avoir également pour objectif de répondre à un besoin non prévisible, urgent ou à faire face à un besoin de compétences rares ou très spécialisées.

Le recours à des prestataires extérieurs s'inscrit nécessairement dans un contexte et en appui des ambitions internes en matière d'évolutions et d'innovations.

Ce recours est un instrument permettant de répondre aux attentes de la Branche Famille, qu'il s'agisse d'expertises spécifiques, d'innovations ou d'outils à l'état de l'art et tient compte des compétences internes et de leur potentiel d'évolution.

Dans tous les cas, les prestataires extérieurs auxquels la Cnaf recourt ne remplissent pas de fonctions relevant du cœur de métier de la Cnaf et n'interviennent pas dans le processus de décision. La Cnaf conserve la conduite de la maîtrise d'ouvrage et met en œuvre un pilotage resserré des prestations de conseil auxquelles elle fait appel.

LES TRANSFERTS DE COMPÉTENCES RÉALISÉS AU BÉNÉFICE DE LA CNAF AINSI QUE LES MESURES MISES EN ŒUVRE POUR DÉVELOPPER ET VALORISER LES COMPÉTENCES DE CONSEIL EN INTERNE

Les transferts de compétence sont matérialisés par le fait d'avoir permis de sécuriser les fonctions de pilotage/cadrage de projets (évolution, sécurisation, appui à des fonctions de pilotage, assistance à des expressions de besoins, assistance à la conduite de projets en cours), de programmes ou de feuilles de route (accompagnements à la conduite de changement, à la démarche qualité, prestations de coordination, de déploiement de solutions), de bénéficier de regards extérieurs dans le cadre d'audit, de disposer d'une assistance ou d'un accompagnement dans la mise en œuvre opérationnelle de préconisations ou de plans d'actions.

Les transferts ont pu apporter également des partages d'outils de suivi de projet.

Les prestations de conseil ont permis par ailleurs d'élaborer des plans d'actions que les agents se sont appropriés.

La Cnaf a pu, de même, bénéficier d'apport de méthode sur de nouveaux concepts et de mise en œuvre opérationnelle sur des domaines expérimentaux comme l'acculturation à l'IA ou l'accompagnement à la transition écologique.

La Cnaf a pu bénéficier d'appui pour poser des principes de transversalité et de complémentarité en matière organisationnelle, lui permettant de continuer les travaux en interne.

La Cnaf a pu également bénéficier d'appui pour des conseils en recrutement, en matière juridique, de communication, pour des études propres à la mission de service public de la branche Famille, pour poser des principes de complémentarité sur des matières spécifiques comme le handicap, la Rqth et la diversité pour mieux travailler ensemble.

Les livrables ont permis l'appropriation durable des méthodologies, outils, guides et process.

La Cnaf met en œuvre un plan de formation visant à renforcer les expertises internes pour permettre aux directions concernées de mener à bien leurs missions. Toutes les directions sont bénéficiaires du plan de formation pour permettre de valoriser et développer les compétences en interne et réduire le recours à des prestations externes.

LA LISTE DES PRESTATIONS DE CONSEIL

Les prestations de conseil 2024 et 2025 ventilées par postes de dépenses sont les suivantes :

Année	2024	2025
Accompagnement SI	786 344	1 311 201
AMOA	8 216 431	5 276 802
AMOE SI	152 501	1 582 784
Assistance technique SI	2 084 169	1 826 520
Conseil en communication	176 550	60 090
Conseil en recrutement	93 576	77 628
Conseil en stratégie et organisation	158 516	39 753
Conseil et expertise juridique	26 280	14 069
Conseil et expertise métier y compris R&D	1 248 991	1 000 559
Enquête et sondage	208 008	165 732
Expertise SI	4 522 487	4 622 940
PMO SI	855 514	2 017 057
Total général	18 529 367	17 995 135

MODALITÉS INTERNES MISES EN ŒUVRE POUR LE RECOURS AUX PRESTATIONS DE CONSEIL

Pré-requis

N'engager aucune mission ou prestation de conseil à titre gracieux. Si tel devait être le cas, les missions effectuées à titre gratuit ne doivent donner lieu à aucune contrepartie. Aucun droit de suite ne peut être accordé au prestataires d'une mission de ce type. Seul l'emploi de la langue française est possible dans le cadre de l'exécution de la prestation.

Respect et bonnes pratiques

En ce qui concerne les CCTP / CCAP

1. Systématiser un comité de pilotage entre le responsable de projet Cnaf et le prestataire.

Il est nécessaire de systématiser un comité de pilotage ou un comité stratégique en cas de missions à fort enjeux. Ce comité est utile notamment pour formaliser le cadrage, les points d'étape et les décisions prises dans la conduite de la prestation.

2. Intégrer une clause de réversibilité et de transférabilité des prestations réalisées. Intégrer des dispositifs de reporting périodiques relatifs à l'avancement, la qualité et les risques.

Ces sécurités sont mises en place entre la Cnaf et le titulaire pour assurer le pilotage et le suivi du projet. Il convient de définir la transférabilité et la réversibilité de chaque déploiement de projet et de porter attention aux charges induites par le jeu d'une clause ; ainsi qu'aux problématiques de données transmises.

Un ou plusieurs agents de la Cnaf sont intégrés à l'équipe projet afin de garantir le transfert des compétences et la capitalisation des connaissances acquises pendant le projet pour permettre la montée en compétences de l'équipe interne chargée de la mise en œuvre des décisions prises à l'issue de la prestation de conseil.

3. Intégrer un livrable portant sur une évaluation de la qualité du service rendu.

Le prestataire se doit de répondre à une certaine qualité de service (respect des délais, qualité des ressources mises à disposition, apport des consultants, coopération avec les services, application de pénalités éventuelles) et à l'atteinte des objectifs définis lors de l'expression du besoin. Il convient d'intégrer au Cctp un article qualité pour prévenir le dit prestataire qu'une évaluation sera faite, intégrant un retour d'expérience émis par ses soins.

4. Systématiser dans tous les Ccap la protection des données de la Cnaf et de la Branche.

Chaque démarche effectuée avec un prestataire externe doit respecter le RGPD et la confidentialité des données de la Cnaf et de la Branche Famille. Les données que le prestataire et les consultants collectent auprès de la Cnaf ou des tiers doivent être agrégées et anonymisées. Ces data ne doivent être utilisées que pour exécuter la prestation de service demandée. Toute utilisation pour une autre finalité est interdite.

Le prestataire et les consultants s'interdisent de communiquer ces mêmes données à des tiers. Ils les retournent à la Cnaf à l'issue de la mission, sans délai et le suppriment définitivement à l'issue de la prestation dans tous les marchés. Les services prescripteurs devront demander aux centrales d'achat, avec la demande de devis, la confirmation de ces éléments.

En ce qui concerne l'encadrement du recours

1. Réaliser une fiche de pilotage sur la conduite des missions de prestations intellectuelles.

Le service qui émet la demande d'achat est responsable du pilotage de la prestation intellectuelle qu'il a demandée. Ce demandeur doit s'assurer qu'il dispose bien de l'organisation nécessaire pour piloter la prestation ; ce pilotage ne pouvant pas être délégué à un prestataire. Une fiche simple sur le pilotage et sur la conduite des missions par le prestataire avec identification des acteurs est à engager.

2. Recourir autant que possible à des prestations qualifiées par l'ANSSI.

Cette recommandation est nécessaire pour des raisons de sécurité des systèmes d'information. Une liste de l'Anssi a été publiée en février 2023.

3. Ne pas affecter de messagerie électronique Cnaf aux prestataires intervenant.

Cette recommandation vaut aussi bien en interne que vis-à-vis des tiers, dans le but d'éviter toute confusion. La signature de leurs e-mails soit explicitement mentionner leur qualité de prestataire.

Les consultants sont tenus d'indiquer leur identité et le prestataire de conseil qui les emploie dans chaque contact émis avec la Cnaf et les tiers pour les besoins de leur prestation. Il leur est interdit d'utiliser tout signe distinctif de la Cnaf ou des tiers dans leurs relations avec ceux-ci et sur les documents qu'ils produisent pour le compte de la Cnaf. Lorsqu'un document est rédigé avec la participation de consultants, il convient que la direction bénéficiaire de la Cnaf y mentionne cette information.

Justifier du recours à un prestataire externe

Il est nécessaire de justifier du recours à un prestataire externe, notamment en raison de l'absence de disponibilité, de compétences ou de ressources internes permettant de répondre au besoin identifié par le service :

1 - Dès lors que le montant d'achat est supérieur à 140.000€ HT.

2 - Intégrer dans les demandes d'achat la justification ad hoc, notamment pour identifier le fait que le recours à un cabinet extérieur est indispensable et nécessaire. Cette justification doit être reprise dans :

- La fiche de contextualisation (à destination de la Direction Générale) portant sur l'opportunité ;
- La fiche avant publication ou négociation selon la procédure retenue (à destination du Cgefi) portant sur l'avis budgétaire, et consistant à donner l'information de la justification ;
- La fiche d'accompagnement (à destination du Cgefi) portant sur l'avis budgétaire pour les bons de commande auprès d'une centrale d'achat consistant également à donner l'information de la justification.

S'assurer du prix de la qualité de la transcription des besoins et de l'adéquation du prix à la prestation demandée

1 - Dès lors que le montant d'achat est supérieur à 140.000€ HT.

2 - Il convient de continuer à systématiser, dans tous les marchés, en demandant dans le mémoire technique, la charge attachée à chaque UO. Lors de l'analyse des offres, regarder la décomposition des prix demandée dans le règlement de la consultation. Pour l'adéquation des besoins, c'est le rapport d'analyse des offres qui témoigne du travail réalisé. Pour les centrales d'achat, demander la charge si elle n'est pas présente dans les mémoires techniques.

3 - En intégrant cette assurance dans la fiche de présentation du comité consultatif des marchés (Ccm), ou dans la fiche d'accompagnement des bons de commande à destination des centrales d'achat.