

# Le Rapport du Sénat

du 16 mars 2022

sur l'influence des cabinets de conseil  
sur les politiques publiques



# SENAT

Rapport remis à M. le Président du Sénat

le 16 mars 2022

Enregistré à la Présidence du Sénat le 16 mars 2022

## RAPPORT N°578

FAIT au nom de la commission d'enquête  
sur l'influence croissante des cabinets de conseil privés  
sur les politiques publiques sur  
« **Un phénomène tentaculaire : l'influence croissante  
des cabinets de conseil sur les politiques publiques** »

**Président**

M. Arnaud BAZIN

**Rapporteure**

Mme Éliane ASSASSI

**Sénateur et Sénatrice**

**(361 pages)**

N° 578

# SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2021-2022

---

Rapport remis à M. le Président du Sénat le 16 mars 2022  
Enregistré à la Présidence du Sénat le 16 mars 2022

## RAPPORT

FAIT

*au nom de la commission d'enquête (1) sur l'influence croissante des cabinets de  
conseil privés sur les politiques publiques sur « Un **phénomène tentaculaire** :  
l'**influence croissante des cabinets de conseil sur les politiques publiques** »,*

*Président*

M. Arnaud BAZIN,

*Rapporteure*

Mme Éliane ASSASSI,

Sénateur et Sénatrice

*Tome I : Rapport*

---

(1) Cette commission est composée de : M. Arnaud Bazin, président ; Mme Éliane Assassi, rapporteure ; M. Jérôme Baucher, Mme Valérie Boyer, M. Jean-Pierre Corbière, Mmes Nicole Duranton, Nathalie Goulet, MM. Jean-Marie Jarassens, Patrice Joly, Franck Montaugé, Mme Sophie Taillé-Polian, M. Dany Wattebled, vice-présidents ; MM. Laurent Burgoa, Gilbert Favreau, Mme Christine Lavarde, MM. Sébastien Mourant, Jean-Marie Mizon, Stéphane Sautarel, Mickaël Vallet.

SOMMAIRE.....		
L'ESSENTIEL.....	7	
PROPOS LIMINAIRE.....	19	
LES 19 PROPOSITIONS DE LA COMMISSION D'ENQUÊTE.....	23	
MÉTHODE DE TRAVAIL DE LA COMMISSION D'ENQUÊTE.....	27	
PREMIÈRE PARTIE : L'INQUIÉTANTE BANALISATION DU RECOURS AUX CABINETS DE CONSEIL.....	29	
A. UN MANQUE DE TRANSPARENCE QUI ENTRETIENT UN CLIMAT DE DÉFIANCE.....	29	
2. Un constat d'opacité, qui alimente un climat de défiance.....	34	
B. LES DÉPENSES DE CONSEIL DE L'ÉTAT DÉPASSENT LE MILLIARD D'EUROS EN 2021 ET ONT PLUS QUE DOUBLÉ PENDANT LE QUINQUENNAT.....	39	
3. Aux dépenses de conseil des ministères doivent s'ajouter celles des opérateurs, qui sont également importantes et croissantes.....	50	
4. Des dépenses de conseil également significatives dans le secteur parapublic.....	52	
C. UN MARCHÉ CONCENTRÉ AUTOUR DE QUELQUES GRANDS CABINETS.....	53	
1. Une vingtaine de cabinets concentrent plus de la moitié des prestations de conseil aux ministères.....	53	
2. Le recours à la sous-traitance : les cabinets de conseil comme « hubs de compétences ».....	55	
3. Le secteur public, un marché qui reste minoritaire dans l'activité des cabinets de conseil.....	59	
D. DES FACILITÉS CONTRACTUELLES POUR FAIRE APPEL AUX CONSULTANTS : L'EFFET « PRESSE-BOUTON ».....		
1. Une multiplication des accords-cadres, facilitant les com.....		
2. Le marché de la DITP et son « tourniquet » parfois grippé.....		
3. Les accords-cadres de l'UGAP et ses prestataires « pré-d.....		
E. UNE PRISE DE CONSCIENCE (TROP) TARDIVE DE LA PART DU GOUVERNEMENT.....		
1. L'exception : l'élaboration dès 2015 d'une doctrine de res.....		
2. Des pratiques très variables dans les autres ministères.....		
3. La circulaire du 19 janvier 2022 : des orientations à la fo.....		
2. La recherche d'un regard extérieur et d'une méthodologie.....	82	
3. La recherche de ressources humaines qualifiées pour faire face à un pic d'activité.....	86	
B. LE CONSTAT DOCUMENTÉ PAR LA COMMISSION D'ENQUÊTE : UN RISQUE DE DÉPENDANCE DE L'ADMINISTRATION VIS-À-VIS DES CABINETS DE CONSEIL.....	87	
1. Le secteur informatique, un important pourvoyeur de prestations de conseil.....	89	
2. L'appui à la « transformation » de l'administration.....	100	
3. La nouvelle spécialité des cabinets de conseil : organiser des consultations citoyennes.....	119	
4. Le recours aux consultants comme arbitres de l'administration.....	126	
C. LA RÉINTERNALISATION DES COMPÉTENCES : UNE ARDENTE NÉCESSITÉ... QUI PRENDRA DU TEMPS.....	131	
1. La capitalisation des livrables et le transfert de compétences : des exigences difficiles à.....	131	
2. La réinternalisation des compétences : un chantier de longue haleine.....	133	
D. LE RÔLE DES CABINETS DE CONSEIL DANS LA DÉTERMINATION ET LA CONDUITE DES POLITIQUES PUBLIQUES.....	137	
I. DES RÉSULTATS HÉTÉROGÈNES, POUR DES COÛTS SIGNIFICATIFS.....	137	
1. Des résultats hétérogènes, pour des coûts significatifs.....	137	
2. Des coûts élevés pour l'administration à piloter et à évaluer ses.....	137	
3. L'impact des cabinets de conseil.....	137	
4. Le coût de la sous-traitance pour évaluer les prestations de conseil.....	140	
B. DES LIVRABLES DE QUALITÉ INÉGALE, QUI NE CONNAISSENT PAS TOUJOURS DE SUITE.....	143	
1. Des prestations inégales.....	145	
2. Des prestations de conseil qui n'ont parfois pas de suite tangible : l'exemple de la CNAV et du projet de réforme des retraites.....	149	
C. UNE JOURNÉE DE CONSULTANT COÛTE ENVIRON 1 500 EUROS À L'ÉTAT.....	150	
II. L'INFLUENCE DES CABINETS DE CONSEIL SUR LA DÉCISION PUBLIQUE.....	155	
A. LA DOCTRINE AFFICHÉE PAR LES ACTEURS : AUCUNE INFLUENCE DES CABINETS DE CONSEIL SUR LA DÉCISION.....	156	
B. LE CONSTAT DOCUMENTÉ PAR LA COMMISSION D'ENQUÊTE : UNE INFLUENCE AVÉRÉE DES CABINETS DE CONSEIL SUR LA PRISE DE DÉCISION.....	159	

## **TROISIÈME PARTIE : UN ENCADREMENT DÉONTOLOGIQUE À RENFORCER : CONFLITS D'INTÉRÊTS, PRO BONO ET « PANTOUFLAGE ».....177**

A. LES RÈGLES PRÉVUES PAR L'ADMINISTRATION ET LES MARCHÉS PUBLICS.....	178
B. LES ENGAGEMENTS DÉONTOLOGIQUES DES CABINETS DE CONSEIL .....	181
II. DES RISQUES DÉONTOLOGIQUES AVÉRÉS, QUI IMPLIQUENT DE RENFORCER LES RÈGLES ET DE MIEUX LES CONTRÔLER .....	182
A. LE RISQUE DE CONFLITS D'INTÉRÊTS : AUCUNE VISIBILITÉ SUR L'ACTIVITÉ DES CABINETS DE CONSEIL POUR LE COMPTE DE LEURS AUTRES CLIENTS .....	183
B. LE RISQUE DU « PIED DANS LA PORTE » : LE DÉMARCHAGE ET LE PRO BONO .....	188
1. Le démarchage commercial des cabinets de conseil .....	188

SEIL EN APPUI DE L'ÉTAT SUR DES DOSSIERS ES.....	339
EXAMEN EN COMMISSION.....	347
LISTE DES PERSONNES ENTENDUES PAR LA COMMISSION .....	349
LISTE DES PERSONNES ENTENDUES PAR LA RAPPORTEURE.....	353
CONTRIBUTIONS ÉCRITES .....	357

## **D. MCKINSEY N'A PAS PAYÉ D'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS EN FRANCE DEPUIS AU MOINS 10 ANS.....219**

D. MCKINSEY N'A PAS PAYÉ D'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS EN FRANCE DEPUIS AU MOINS 10 ANS.....	219
---	-----

## **III. LE PARADOXE DE LA DONNÉE : L'ACCÈS ET L'EXPLOITATION PAR LES CABINETS DE CONSEIL DE DONNÉES SENSIBLES OU STRATÉGIQUES.....222**

GLOSSAIRE DES CABINETS DE CONSEIL .....	228
ÉTUDES DE CAS .....	231

## **COVID-19 : DES CABINETS DE CONSEIL AU CŒUR DE LA GESTION DE LA CRISE SANITAIRE.....231**

LE GUIDE DU TÉLÉTRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE .....	315
LES CABINETS DE CONSEIL ET LA DITP AU CHEVET DE L'OFFRA .....	323
RÉORGANISATION DES DIRECTIONS D'ADMINISTRATION CENTRALE (DAC) : MCKINSEY ET ACCENTURE AU CENTRE DE LA MACHINE ADMINISTRATIVE .....	331

# 10 cabinets de conseil privés *oeuvrent* pour le gouvernement français

p. 7 :

## L'ESSENTIEL

La **crise sanitaire** a mis en lumière l'intervention des consultants dans la conduite des politiques publiques.

Ce n'était en réalité que **la face émergée de l'iceberg** : au quotidien, des cabinets privés conseillent l'État sur sa stratégie, son organisation et ses infrastructures informatiques. Peu connus du grand public, ils s'appellent Accenture, Bain, Boston Consulting Group (BCG), Capgemini, Eurogroup, EY, McKinsey, PwC, Roland Berger ou encore Wavestone et emploient environ 40 000 consultants en France.

À l'initiative du groupe Communiste, républicain, citoyen et écologiste (CRCE), le Sénat a investigué pendant 4 mois sur l'influence des cabinets de conseil sur les politiques publiques, en utilisant les moyens de contrôle renforcés des commissions d'enquête parlementaires.






# Les 10 cabinets de conseil privés :

- Accenture
- Bain & Company
- Boston Consulting Group (BCG)
- Capgemini
- Eurogroup
- Ernst & Young
- McKinsey
- PriceWaterhouseCooper
- Roland Berger
- Wavestone

# Les actionnaires

## de ces 10 cabinets de conseil privés

- Accenture  **BlackRock, Vanguard**
- Bain & Company
- Boston Consulting Group (BCG)
- Capgemini  **BlackRock, Vanguard**
- Eurogroup
- Ernst & Young
- McKinsey
- PriceWaterhouseCooper
- Roland Berger
- Wavestone  **Groupama, Lazard Frères, ...**



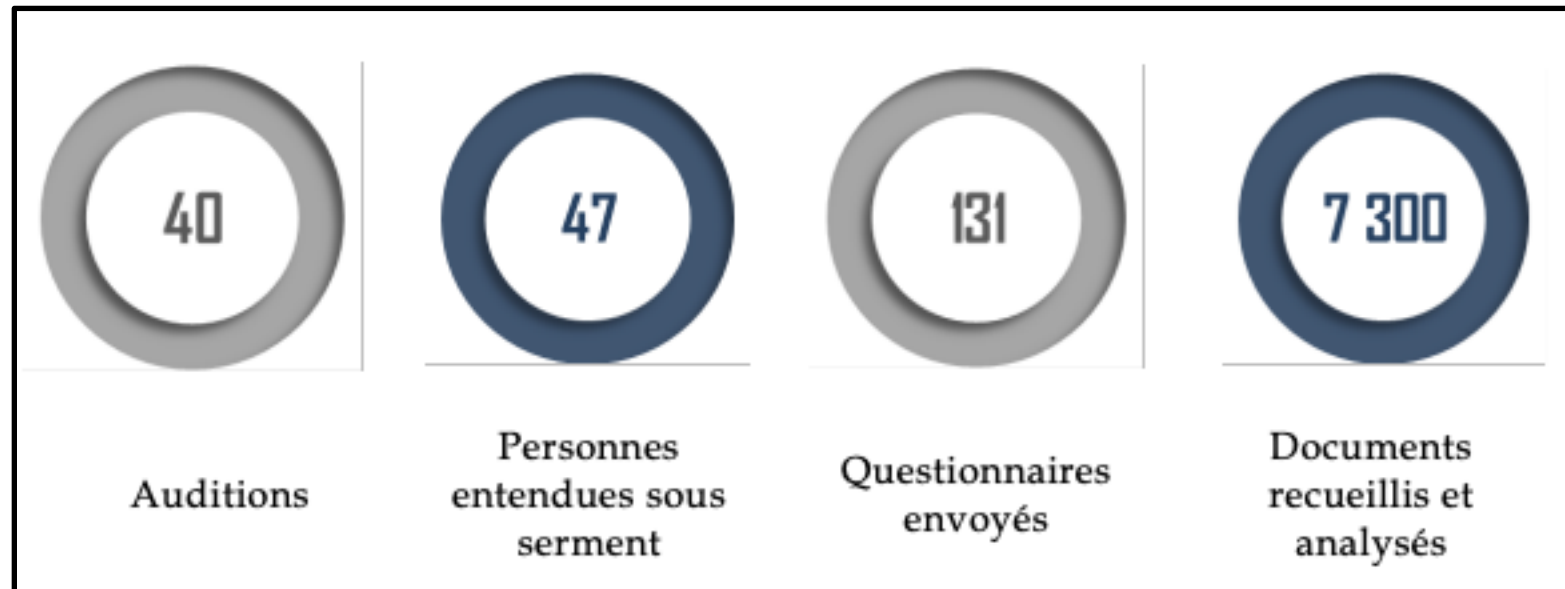
 **accenture**





# Quelques chiffres

p. 7 :



# Un « phénomène tentaculaire » qui soulève 2 questions.

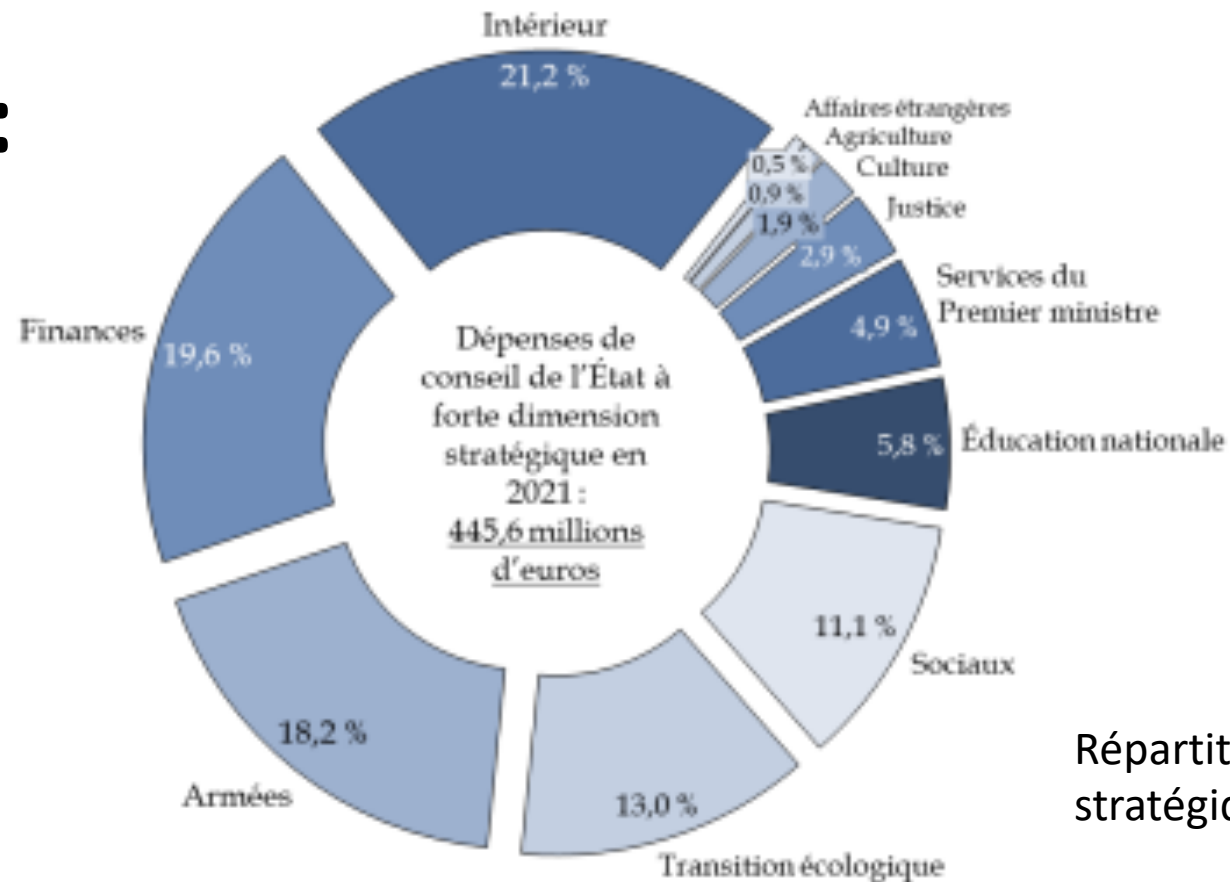
**p. 7 :**

Les travaux de la commission d'enquête révèlent un phénomène tentaculaire. Les cabinets de conseil interviennent au cœur des politiques publiques, ce qui soulève deux principales questions : notre vision de l'État et de sa souveraineté face à des cabinets privés, d'une part, et la bonne utilisation des deniers publics, d'autre part.

# 85 % des dépenses dans 5 ministères

Intérieur, Économie & Finances, Armées, Transition écologique, Ministères sociaux

p. 9 :



Répartition des dépenses les plus stratégiques des ministères (en %, 2021)

# Quel cabinet pour quelle mission ?

**p. 10 :** Exemples de missions confiées aux consultants pendant le quinquennat

Mission	Cabinet	Année	Montant
Création du baromètre des résultats de l'action publique*	Capgemini	2021	3,12 millions d'euros
Appui à la création de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT)*	EY	2020	2,4 millions d'euros
Appui à la réforme de la formation professionnelle	Roland Berger	2018-2019	2,16 millions d'euros
Réorganisation du service de santé des armées	Eurogroup	2018-2021	1,57 million d'euros
Évaluation de la stratégie nationale de santé	Accenture et McKinsey	2020-2022	1,2 million d'euros
Appui à la réforme de l'aide juridictionnelle*	EY	2019	592 000 euros

\* Avec l'appui de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP)

# UN MANQUE DE TRANSPARENCE

## QUI ENTRETIENT UN CLIMAT DE DÉFIANCE

« Dans les cabinets privés, ce qui manque c'est de la transparence ! »

### p. 34 :

Dans l'exemple de la crise sanitaire, **McKinsey écrit qu'il restera « behind the scene » : « notre intervention aux côtés du [ministère des solidarités et de la santé] restera confidentielle et tous nos documents seront réalisés au format du [ministère]. Les travaux et livrables fournis par McKinsey et divulgués à l'extérieur du [ministère] ne devront pas mentionner l'intervention ou le nom de McKinsey, sauf obligation légale »**. Cette exigence est reprise dans tous les devis du cabinet, qui rappelle à plusieurs reprises sa volonté de « rester en retrait ».

### Un exemple concret :

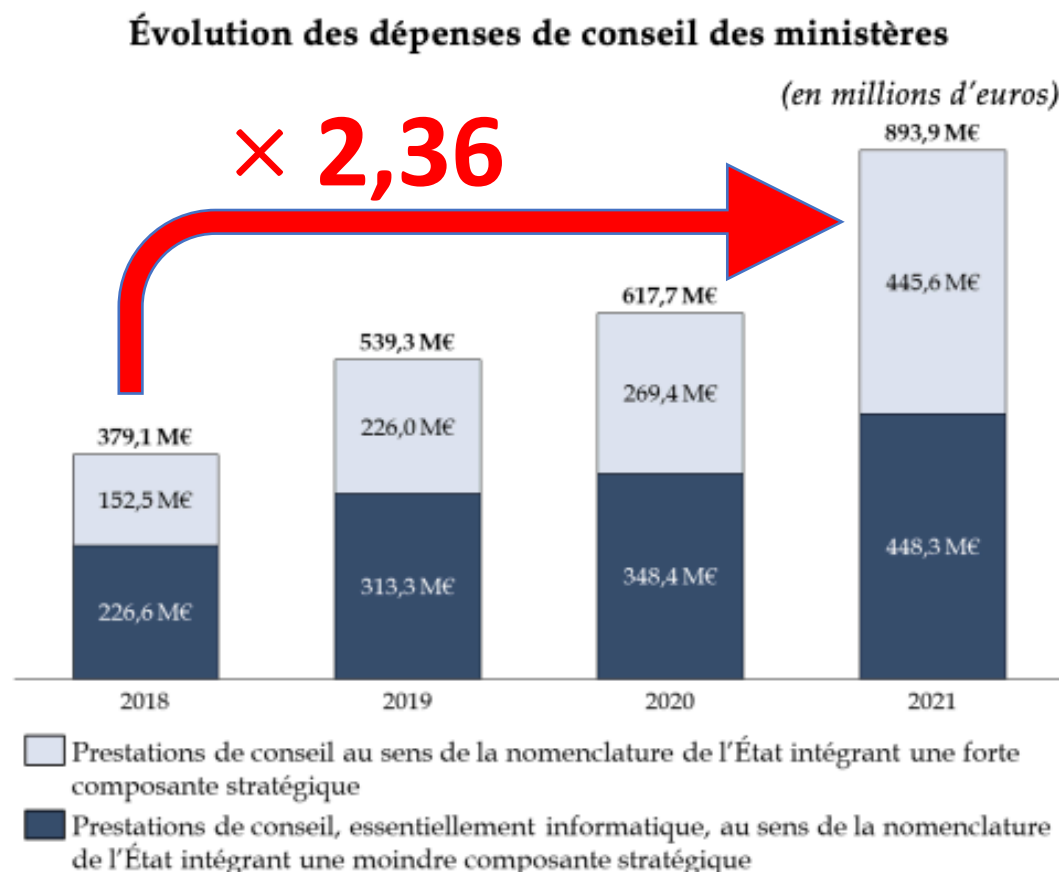
**Dans le cadre de la mission de McKinsey sur l'avenir du métier d'enseignant, le ministère de l'Éducation nationale envoie un courriel au cabinet le 25 février 2020 pour demander le report du « Copil McKinsey » prévu le lendemain**, afin que le ministre Jean-Michel Blanquer « puisse y participer, car tel est son souhait ».

**En réponse, le directeur associé de McKinsey soulève « un point d'attention » auprès de ses interlocuteurs : « n'appelons pas cette instance “Copil McKinsey”. Il s'agit du “Copil DITP Enseignant XXI”. C'est important que cela apparaisse dans les agendas »**.

# LES DÉPENSES DE CONSEIL DE L'ÉTAT DÉPASSENT LE MILLIARD D'EUROS EN 2021

ET ONT PLUS QUE DOUBLÉ PENDANT LE QUINQUENNAT

p. 45 :



**TOTAL**  
en 4 ans :  
**2,43 milliards d'euros**



# UN PHÉNOMÈNE TENTACULAIRE : L'INTERVENTION DES CABINETS DE CONSEIL SUR DES PANS ENTIERS DES POLITIQUES PUBLIQUES

**p. 79 :**

M. Karim Tadjeddine, directeur associé de McKinsey,  
confirme :

« notre métier de conseil est d'accompagner de manière temporaire – j'insiste sur ce terme – des responsables opérationnels pour les aider à accomplir leur mission, renforcer et développer les compétences de leur équipe. »



Mme Amélie de Montchalin, ministre de la transformation et de la fonction  
publiques :

« L'appui des cabinets de conseil est un apport d'expertise temporaire. »

# UN PHÉNOMÈNE TENTACULAIRE :

## L'INTERVENTION DES CABINETS DE CONSEIL SUR DES PANS ENTIERS DES POLITIQUES PUBLIQUES

### **p. 84 : Quelques exemples identifiés par la commission d'enquête :**

- **Gestion des sujets de sécurité par les grandes agglomérations, dans le contexte des attentats du Bataclan** (BCG, 2016, pro bono)
- **Les systèmes de paiement en santé à travers le monde** (McKinsey, 2018, 670 745 euros)
- **Benchmark européen sur l'offre Digiposte, pour le compte de La Poste** (EY, 2020, 160 000 euros)
- **Le comptage et la mobilité électrique, pour le compte d'ENEDIS** (Wavestone, 2020, 108 000 euros)
- Les acteurs de l'écosystème de la protection sociale dans le cadre du projet de refondation de la relation client de la Caisse des dépôts et consignations (PMP, 2020, 96 000 euros)
- **La maturité en e-santé des pays de l'Union européenne, dans le cadre de la présidence française de l'Union européenne** (BCG, 2021, 196 200 euros)
- **Les coûts de collecte des déchets au niveau européen** (Roland Berger, 2021, 149 201 euros)
- **Les délais d'instruction des projets d'implantation industrielle en Europe, en particulier en Allemagne, Pologne et Suède** (McKinsey, en lien avec la DITP, 2021, 403 548 euros)
- **Créer un outil de modélisation de l'offre et de la demande de tests PCR** (219 540 euros). **Cette prestation comprenait également la situation sanitaire en général ou la réouverture des écoles.**

# LA DOCTRINE AFFICHÉE PAR LES ACTEURS : AUCUNE INFLUENCE DES CABINETS DE CONSEIL SUR LA DÉCISION

**p. 156 :**



M. Olivier Véran, ministre des solidarités et de la santé :  
« À aucun moment, McKinsey ne m'a fait prendre la moindre décision en lien avec la crise sanitaire ou la campagne vaccinale. »



Mme Amélie de Montchalin, ministre de la transformation et de la fonction publiques :

« Je le réaffirme solennellement, la responsabilité de la décision incombe aux ministres. Le Gouvernement n'a pas à sous-traiter cette responsabilité. »

# LE CONSTAT DE LA COMMISSION D'ENQUÊTE : UNE INFLUENCE AVÉRÉE DES CABINETS DE CONSEIL SUR LA PRISE DE DÉCISION

## p. 159 & 161 :

- **Les cabinets de conseil interviennent dans le débat public, en particulier pour diffuser une doctrine de la transformation.** Certaines de leurs publications, qui sont particulièrement nombreuses en période électorale, s'apparentent même à des programmes politiques.
- **Les plus grands cabinets de conseil possèdent leurs propres think tanks**, dédiés à cette stratégie d'essaiimage : le McKinsey Global Institute, le Henderson Institute et le Centre for Public Impact (CPI) pour le BCG, le EYQ pour Ernst & Young...
- La vision des cabinets de conseil est présente dans les offres formulées par les cabinets de conseil sur l'accord-cadre de la DITP, à la fin de l'année 2017. **Tous défendent une nouvelle approche de l'action de l'État, alors incarnée par le programme Action Publique 2022.**  
(voir proposition n°16 sur la fin du cash)

# LE CONSTAT DE LA COMMISSION D'ENQUÊTE : UNE INFLUENCE AVÉRÉE DES CABINETS DE CONSEIL SUR LA PRISE DE DÉCISION

**p. 166** : Exemples d'interventions des cabinets de conseil sur des réformes majeures du quinquennat

- **La réforme de l'aide juridictionnelle** (EY et DITP, 2019, 592 380 euros)
- **L'expertise du processus de gestion d'un bonus-malus sur les cotisations patronales d'assurance chômage** (McKinsey et DITP, 2019, 327 060 euros)
- **La simplification de l'accès aux droits des personnes handicapées** (Capgemini et DITP, 2020, 370 608 euros)
- **La réforme de la formation professionnelle** (Roland Berger, 2018-2019, 2,16 millions d'euros)
- **La réforme des aides personnalisées au logement, APL** (McKinsey, 2018-2020, 3,88 millions d'euros).

# « McKinsey n'a pas payé un seul euro d'impôt en France »

[Vidéo]



Eliane Assassi :

« Monsieur Tadjeddine n'aurait pas dit la vérité devant la Commission d'enquête s'agissant du paiement de l'impôt sur les sociétés que doit son entreprise. »

« Nous avons dégainé l'article 40 de qui nous permet de saisir le Procureur de la République [qui dépend du Ministère public] pour que la Justice s'empare de ce sujet, que toute la vérité soit faite. »



# MCKINSEY N'A PAS PAYÉ D'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS EN FRANCE DEPUIS AU MOINS 10 ANS

p. 219 :

M. Karim Tadjeddine, directeur associé de McKinsey :

« Je le dis très nettement : nous payons l'impôt sur les sociétés en France et l'ensemble des salaires sont dans une société de droit français qui paie ses impôts en France ».



Deux contrôles sur pièces et sur place ont été menés au ministère de l'économie et des finances. Ces contrôles ont permis de consulter les documents de service correspondants.

**Relatifs aux années 2011 à 2020**, [...] le constat est clair : le cabinet McKinsey est bien assujetti à l'impôt sur les sociétés (IS) en France mais **ses versements s'établissent à zéro euro depuis au moins 10 ans, alors que son chiffre d'affaires sur le territoire national atteint 329 millions d'euros en 2020**, dont environ 5 % dans le secteur public, et qu'il y emploie environ 600 salariés.

# CONFLITS D'INTÉRÊTS, PRO BONO & PANTOUFLAGE

## p. 184 & 185 :

Un constat s'impose : **l'État ne connaît pas la liste des autres clients de ses cabinets de conseil.**

**L'État ne dispose d'aucun moyen pour s'assurer de l'absence de conflit d'intérêts chez ses consultants. Son pouvoir de contrôle ne couvre que les agents publics.**

**Parmi les plus de 5 000 fichiers transmis par le ministère, la commission d'enquête n'a retrouvé que 5 déclarations d'intérêts renseignées par des salariés de McKinsey,** pour la plupart consultants juniors.

**M. Martin Hirsch, directeur général de l'AP-HP :**

« **Ces cabinets demandent rendez-vous, font des offres, viennent se présenter.**

Ils sont par ailleurs organisateurs ou sponsors de beaucoup de séminaires et de conférences. **Cela se transforme en sollicitations et c'est très fréquent.**

**J'ai vu quelques consultants m'expliquer qu'ils étaient bien en cour avec les ministres, le 1er ministre, le Président de la République, etc. – je me souviens en particulier d'un consultant – qu'il m'arriverait des tas d'ennuis si je ne faisais plus appel à lui.**



# L'ACCÈS ET L'EXPLOITATION

*par les cabinets de conseil*

## DE DONNÉES SENSIBLES OU STRATÉGIQUES

**p. 222 :** La commission d'enquête a cherché à savoir quelles étaient les garanties de confidentialité apportées et s'il était possible que ces données soient réemployées par les prestataires dans d'autres contextes.

**La commission d'enquête s'est trouvée face à des réponses parfois contradictoires ou qui, en tout cas, ne permettent pas de trancher.**

Le cabinet McKinsey assure qu'il n'utilise « pas les données confidentielles des clients pour concevoir [les] benchmarks », l'utilisation des données étant « au cœur de la relation de confiance » avec leurs clients.

**Lors de leurs auditions, les cabinets de conseil n'ont pas été mesurés d'indiquer comment les acheteurs publics pouvaient s'assurer de la bonne mise en œuvre des obligations de protection de leurs données.**

**M. Karim Tadjeddine, directeur associé de McKinsey, :**

Si l'acheteur le « souhaite, [le cabinet peut] proposer des audits pour qu'il puisse vérifier que les règles ont été bien mises en place ».

**Les conditions de mise en œuvre de ces audits n'ont pas été précisées, pas plus que leur éventuel coût.**

# COVID-19 :

## DES CABINETS DE CONSEIL AU CŒUR DE LA GESTION DE LA CRISE SANITAIRE

**p. 231 & 232 :** « La crise sanitaire a constitué le sommet de l'iceberg de l'intervention des cabinets de conseil »

**L'État a dépensé au moins 41,05 millions d'euros pour des prestations de conseil pendant la crise sanitaire.**

**En 2020, Santé publique France a commandé 4,47 milliards de masques,** dont la distribution a représenté **31 200 trajets en camion dans toute la France** (jusqu'à 1 000 camions par semaine).

**Les documents consultés par la commission d'enquête démontrent une intervention massive de McKinsey sur la campagne vaccinale, pendant près d'un an.**

(30.11.20 au 4.02.22)



# COVID-19 :

## DES CABINETS DE CONSEIL AU CŒUR DE LA GESTION DE LA CRISE SANITAIRE

### p. 272 & 274 :

Accenture est sollicité par le ministère des solidarités et de la santé dès le 3 novembre 2020 pour l'aider à concevoir le système d'information « vaccination covid » (VAC-SI), qui doit regrouper les données des personnes vaccinées.

Le 21 mars 2021, Accenture est contacté pour assurer la même mission mais sur une autre application : le passe sanitaire.

l'État mobilise Accenture en urgence à la fin du mois de septembre 2021 pour travailler sur la lutte contre les faux passes sanitaires, inscrits sur une liste noire, en collaboration avec la société Lunabee Studio.



# LES 19 PROPOSITIONS DE LA COMMISSION D'ENQUÊTE

**p. 23 :**

1. **Publier la liste des prestations de conseil de l'État et de ses opérateurs.**
2. **Assurer la traçabilité des prestations des cabinets de conseil.**
- ...
5. **Prévoir un examen systématique de la DITP** (Direction interministérielle de la transformation publique), avec avis conforme, **pour toutes les prestations de plus de 150 000 euros.**
- ...
10. **Lorsqu'ils ne respectent pas leurs obligations déontologiques, interdire aux cabinets de conseil de se porter candidats aux marchés publics.**
- ...
12. **Imposer une déclaration d'intérêts aux cabinets de conseil**, à leurs sous-traitants et aux consultants, afin que l'administration puisse identifier et prévenir les risques de conflit d'intérêts.
- ...
17. **Lorsqu'un responsable public devient consultant, l'obliger à rendre compte de son activité à la HATVP** (Haute Autorité pour la transparence de la vie publique), **tous les 6 mois et sur une période de 3 ans.**





**Volodymyr ZELENSKY**  
Président de l'Ukraine  
2019-...

**Emmanuel MACRON**  
Président de la France  
2017-2022

**Oleksandr DANYLYUC**  
• Conseiller de Volodymyr ZELENSKY  
• **Manager McKinsey 2002-2005**

**Le 12 avril 2019 à l'Elysée**  
**9 jours avant l'élection de ZELENSKY**

**Une question qu'il faut se poser, c'est :**

Est-ce que l'infrastructure du pays est devenue telle qu'on ne peut évaluer et mettre en place la logistique qu'en faisant appel à des structures privées [malhonnêtes et opaques] extérieures à l'Etat ?

**Didier Raoult le 23 mars 2022**

chaîne YouTube IHU Méditerranée-Infection

